

Louvain School of Management

**La stratégie de croissance
internationale dans le secteur de la
restauration « fast casual » aux
États-Unis : Le cas EXKi**

Auteurs : Elisa Van Hille & Manon Vandenplas
Promoteur : Bernard Paque
Année académique 2018-2019

Mémoire de recherche en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

II.

Ce mémoire nous mène à l'aboutissement de nos études et trace deux années de recherche en
master de sciences de gestion à Louvain School of Management.

Dès lors, nous souhaitons remercier toutes les personnes ayant contribuées de près ou de loin
à l'élaboration de ce travail ainsi qu'à son achèvement dans les délais impartis.

Dans un premier temps, nous tenons à exprimer notre gratitude envers notre promoteur,
Bernard Paque, pour son dévouement, son expertise dans le domaine et son accompagnement
tout au long de ce parcours.

Notre gratitude se porte, également, envers tous les professeurs rencontrés durant nos études,
nous ayant enseigné les bases nécessaires au développement de cette recherche.

Ensuite, nous souhaitons remercier les professionnels interviewés pour leur collaboration nous
permettant de nous éclairer sur notre sujet.

Finalement, nous exprimons notre reconnaissance envers nos familles et nos proches pour
leurs soutien et conseils dans la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
--------------------	---

Partie 1 : Revue de littérature

Section 1 : Les modèles stratégiques

I. La décision stratégique	3
I.1 La matrice d’Ansoff.....	3
I.2 La SWOT	5
I.3 L’analyse externe	6
I.3.1 Le modèle PESTEL	6
I.3.2 Le modèle des cinq forces de Porter.....	7
I.4 L’océan bleu	10
I.4.1 La matrice ERAC	11
I.5 L’analyse interne.....	12
I.5.1 La chaîne de valeur (Porter, 1985).....	13
I.5.2 La chaîne de valeur internationale (global value chain).....	14
I.5.3 Smile curves of global value chain (Mudambi, 2008)	14
I.5.4 Le modèle VRIN (Barney)	15
I.6 L’horloge stratégique de Bowman.....	16

Section 2 : Le processus d'internationalisation

II. La stratégie d’internationalisation	18
II.1 Les incitations à l’internationalisation.....	18
II.1.1 Le modèle de Yip.....	19
II.1.2 Les autres théories d’internationalisation.....	20
III. Le modèle de CAGE	22
III.1 “Global integration vs Local responsiveness”	24
III.2 La stratégie d’adaptation vs standardisation	26
III.3 Le test des 3A	28
IV. Les risques de la stratégie d’internationalisation	30
IV.1 Le risque politique	31
IV.2 Le risque du marché.....	31
V. Le choix du mode d’entrée	32
V.1 Les exportations.....	32
V.2 IDE et le paradigme OLI	33
V.2.1 Le théorème de Coase – Transaction costs theory.....	34

IV.

V.3 Les systèmes contractuels.....	35
V.3.1 La franchise	35
V.3.2 La joint-venture.....	36
V.4 La décision du mode d'entrée.....	37
VI. La distance culturelle.....	38
VI.1 Hofstede	38
VI.2 Le modèle d'Uppsala	39
VI.3 Le test RAT/CAT	41
VII. Le timing de l'internationalisation	43
VII.1 Le cycle de vie d'une entreprise	44
VII.2 Le rythme d'internationalisation	47
VIII. La question du « où s'internationaliser » ?	49
VIII.1 La grille comparative.....	50
VIII.2 La matrice couple produit-marché.....	51
VIII.3 Le test IMV/IMC.....	54
VIII.4 Le country connectedness index	56
VIII.5 S'installer aux États-Unis.....	57

Section 3 : Le secteur étudié

IX. Les services fast-food & fast casual	60
IX.1 Le fast-food.....	60
IX.2 Le fast casual.....	61
IX.3 Le mangeur contemporain	62

Partie 2 : Étude de cas

I. Hypothèses.....	65
II. La carte d'identité d'EXKi	65
II.1 La proposition de valeur d'EXKi.....	66
II.1.1 L'océan bleu	67
II.1.2 Les valeurs d'EXKi.....	68
II.2 L'analyse de la SWOT d'EXKi sur le marché belge	69
II.2.1 L'analyse interne	69
II.2.2 L'analyse externe	70
II.3 La chaîne de valeur en Belgique.....	73
II.4 La stratégie de croissance d'EXKi	76
II.4.1 La croissance européenne.....	78
III. La croissance sur le marché américain : Périple à New York.....	79
III.1 Motivations – Choix de New York	79

III.2 Les études préalables et l'adaptation du concept.....	81
III.3 Le modèle de CAGE appliqué au marché new-yorkais.....	81
III.4 L'analyse de la SWOT d'EXKi à New York.....	83
III.5 La chaîne de valeur à New York.....	85
III.6 Le financement & le mode d'entrée.....	86
III.7 La localisation.....	87
III.8 Le retrait.....	87
IV. L'analyse des causes de l'échec d'EXKi à New York.....	89
IV.1 La concurrence.....	89
IV.2 Le mode d'entrée.....	91
IV.3 Le timing d'internationalisation aux USA.....	92
IV.4 Le rythme de croissance.....	94
IV.5 La micro-localisation.....	95
IV.6 La main d'œuvre.....	95
IV.7 Le pouvoir des fournisseurs.....	96
IV.8 La différence culturelle.....	97
IV.9 Le marketing.....	98
V. Comparaison avec la réussite du Pain Quotidien.....	99
V.1 La carte d'identité de l'entreprise Le Pain Quotidien.....	100
V.2 Comparaison du modèle EXKi et du Pain Quotidien.....	101
V.2.1 La croissance du Pain Quotidien.....	101
V.2.2 Le timing et le rythme d'internationalisation.....	103
V.2.3 La stratégie face à la concurrence.....	105
V.2.4 L'expérience du consommateur.....	106
V.2.5 La stratégie d'acclimatation.....	107
V.2.6 Les effets de la localisation.....	109
VI. Grille de critères de réussite.....	111
Limites et recul critique de la recherche.....	113
Conclusion.....	113
Piste de recherche ultérieure.....	115
Bibliographie.....	116

Introduction

Au cours des trois dernières décennies, le commerce mondial des biens et services a connu une vive croissance. En effet, l'organisation mondiale du commerce enregistre une croissance de 7 % par an en moyenne (OMC, 2013, p.47). Cette augmentation n'aurait pas été possible sans l'ère industrielle dont sa Révolution fait naître la croissance économique moderne contribuant au développement des transports et des communications (Marnot, 2012, p.15). Cet héritage – de l'époque de David Ricardo et Adam Smith – prônant le lien entre la croissance et les échanges commerciaux s'inscrit, actuellement, dans les mœurs de croissances des entreprises. Dans ce sens, les États-Unis d'Amérique, classés numéro 1, en 2018, dans le *Global Competitiveness Report* (Schwab, 2018) – et ce, depuis des années – font rêver les autres nations en termes de développement économique et de puissance internationale. C'est pourquoi, à travers le temps, l'*American Dream* tente les entreprises belges.

L'internationalisation des entreprises permet à celles-ci de repousser leurs frontières afin de croître, rester compétitives ou encore répondre à un objectif personnel de conquête. Si l'internationalisation est une stratégie pouvant venir jouer un rôle positif sur la croissance de l'entreprise, la route pour y arriver est semée d'embûches en raison de la distance entre le pays d'origine et celui qu'elle tente d'appriivoiser. Les barrières administratives, légales, et culturelles en sont des exemples. Afin de parvenir à ses fins, l'entreprise aura tout intérêt à étudier le marché et bénéficier de connaissances locales de celui-ci. Par conséquent, le choix du mode d'entrée sur un territoire étranger peut s'avérer décisif quant au succès ou à l'échec de l'entreprise. L'entreprise belge EXKi, ayant tenté l'expérience américaine, a malheureusement connu cette deuxième destinée en 2016.

Le marché des États-Unis, et plus particulièrement de New York par sa portée internationale, suscite l'intérêt des entreprises belges actives dans le secteur de la restauration *fast casual*. Ce secteur, en vogue depuis quelques années, attire de plus en plus d'entrants favorisant une production à cycle court. Dans cette thématique actuelle et tendance, EXKi, entreprise à succès incontestable dans notre plat pays, s'est frottée au challenge américain. Les raisons de son échec, dans la ville de la Grosse Pomme, sont, néanmoins, pour la plupart, méconnues. A titre d'apprentissage et dans l'objectif que d'autres entreprises ne réitèrent plus ce destin tragique, l'étude de l'échec d'EXKi permet de tirer des leçons constructives sur le sujet. C'est dans cette optique que s'inscrit la question de recherche de ce mémoire. En effet, après avoir étudié les implications stratégiques du phénomène d'internationalisation vers les États-Unis, l'étude de

2.

cas se porte sur les différentes raisons ayant poussé l'entreprise à la carotte à fermer définitivement ses portes à New York en 2016. Cette étude factuelle analyse les faits internes et externes du destin de l'entreprise aux États-Unis.

La première partie de ce mémoire se consacre à la revue de la littérature concernant les décisions stratégiques et plus particulièrement la stratégie de l'internationalisation. De ce fait, les questions pertinentes à ce sujet, c'est-à-dire les motivations, le choix de localisation et de modes d'entrées possibles, ainsi que le timing de l'internationalisation, seront abordées, tout comme la problématique de la distance culturelle. Ensuite, le marché des États-Unis et de la restauration *fast casual* seront présentés afin de permettre la transition entre la partie théorique et pratique du mémoire.

Dans un deuxième temps, l'étude de cas présentera l'entreprise belge EXKi et son échec d'internationalisation sur le marché des États-Unis. Afin d'analyser et de déceler d'autres critères responsables de cet échec, les facteurs de succès de l'enseigne belge Le Pain Quotidien seront mis en évidence. Finalement, c'est sur l'aboutissement d'une grille de critère favorisant la réussite dans le secteur que se conclut la recherche.

Partie 1 : Revue de littérature

Pour exister et perdurer dans l'environnement, une entreprise se doit d'adopter une stratégie, c'est-à-dire de mettre en œuvre des actions afin d'acquérir un avantage concurrentiel, de le protéger et de le maintenir (Porter, 1996). La stratégie d'internationalisation - étudié dans ce mémoire - est une stratégie de croissance parmi d'autres, comme le démontre la matrice d'Ansoff.

Les prérequis à la stratégie d'internationalisation sont les études internes et externes de l'entreprise afin de déceler son avantage concurrentiel dans l'environnement pour éventuellement le transposer à d'autres marchés géographiques. La considération des opportunités et des menaces dans le secteur étudié est également capitale et à prendre en compte étant donné leurs pouvoirs à influencer une entreprise.

Section 1 : Les modèles stratégiques

I. La décision stratégique

Avant de s'intéresser au phénomène d'internationalisation, *une des* stratégies de croissance que peut mettre en œuvre une entreprise, il est nécessaire d'étudier les modèles de décisions stratégiques. La méthode de prise de décision indique comment une entreprise arbitre les différents choix de développement possibles qui s'offrent à elle, le choix adopté se nomme le choix stratégique. Cette méthode formulée par H. Simon (prix Nobel d'Économie en 1978) comporte de trois étapes. La première est la recherche des choix possibles ; s'ensuit l'évaluation des différentes propositions et enfin la sélection (Helfer et al., 1998, p. 26).

I.1 La matrice d'Ansoff

Selon la matrice d'Ansoff, une entreprise a le choix entre quatre stratégies de croissance, formulées autour de deux dimensions : d'une part la matrice comporte la dimension « produit » et de l'autre part la dimension « marché. » (Vas, 2017, p. 192). Ainsi, nous trouvons les quatre choix possibles de développement s'offrant à l'entreprise.

4.

La matrice d'Ansoff

Produit Marché	Produit existant	Produit nouveau
Marché existant	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau marché	Développement de marché	Diversification

Source : Vas, A. (2016-2017), cours de Stratégie d'entreprise. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Louvain-la-Neuve.

- *La pénétration de marché* : cette stratégie désigne la décision de continuer à vendre sur le marché d'origine un produit existant. De ce fait, le risque pour l'entreprise est faible et le but est de gagner des parts de marché supplémentaires dans la même zone géographique.
- *Le développement de produit* : dans ce cas, l'entreprise se tourne vers ses clients existants mais propose un nouveau produit/service en dehors de son portfolio de base. Il importe d'étudier les caractéristiques de la nouvelle offre afin de satisfaire la clientèle de base.
- *Le développement de marché* : au contraire de la stratégie précédente, celle-ci vise une nouvelle clientèle, mais l'offre de produits ou services reste inchangée. Cette stratégie reflète l'expansion internationale. Les cibles sont nouvelles, dès lors les risques associés au(x) nouveau(x) marché(s) doivent être pris en compte. Offrir le même produit ou service sans prendre en compte les différences culturelles, peut déboucher sur un échec, même si le produit ou service est un succès dans le pays d'origine.
- *La diversification* est le choix de développement stratégique le plus risqué parmi les trois autres stratégies proposées. Il s'agit de proposer de nouveaux produits/services à des nouveaux marchés (Vas, 2017, p. 192).

Afin de prendre au mieux sa décision stratégique, ce sont sa mission, sa vision et ses valeurs qui guident et épaulent l'entreprise dans sa réflexion stratégique. En effet, la mission de l'entreprise est sa raison d'exister; sa vision, représente les objectifs futurs; et ses valeurs « sont des repères, des principes fondamentaux, qui donnent du sens au fonctionnement de l'entreprise [...] » (Vas, 2017, p. 26). À côté des caractéristiques internes, l'entreprise évalue son environnement externe, qui est propre à chaque territoire. Pour cette raison, les différences

culturelles (modèle de CAGE) et l'environnement externe (PESTEL) sont cruciales à prendre en compte en parallèle avec l'environnement interne (SWOT). Par exemple, la place de l'État n'est pas la même en Belgique qu'en Chine, tout comme le concept de la propriété, ce qui peut influencer l'entreprise.

I.2 La SWOT

L'analyse SWOT est une étape indispensable à mener dans le processus de décision afin d'évaluer aussi bien l'environnement interne qu'externe à l'entreprise. L'analyse évalue les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces qui se présentent à elle. L'analyse SWOT doit être réalisée souvent, cet exercice répété se justifie par l'environnement « VUCA ». Cet acronyme caractérise l'environnement actuel dans lequel se développent les entreprises : volatil, incertain, complexe et ambigu.

Pour évaluer le milieu externe à l'entreprise, c'est-à-dire les opportunités et les menaces, la littérature recourt à deux modèles. Le premier modèle est celui de PESTEL, il considère l'environnement au sens large, on parle du macro-environnement. Au contraire, le second modèle, celui de Porter, est utile afin d'étudier le micro-environnement, c'est-à-dire le secteur propre à l'entreprise (Vas, 2017, p. 61). L'entreprise, active dans différentes industries, est confrontée à divers micro-environnements et par conséquent la concurrence n'y est pas la même ; il importe de réaliser l'analyse du micro-environnement pour chaque domaine d'activités de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique externe permet de renseigner l'entreprise sur ses facteurs clés de succès. Ceux-ci peuvent être définis comme étant : « les caractéristiques de toute nature requise par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés¹. » (Helfer et al., 1998, p. 80).

Le diagnostic stratégique interne, quant à lui, nous informe sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. C'est à partir du modèle VRIN et la chaîne de valeur de Porter que l'entreprise détecte ses avantages concurrentiels, qui sont source pour débiter un processus d'internationalisation.

¹ Ohmae, K. (1991). *Le Génie du stratège*: Dunod.

I.3 L'analyse externe

I.3.1 Le modèle PESTEL

Dans un contexte international, il est impératif d'évaluer les facteurs macro-environnementaux susceptibles d'impacter une entreprise ; on retrouve les variables politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, environnementales et légales. Ces différentes variables représentées ci-dessous, sont propres à chaque territoire géographique.

Modèle PESTEL



Source : Vas, A. (2016-2017), cours de Stratégie d'entreprise. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Louvain-la-Neuve.

Pour appliquer ce modèle à une entreprise, comme Subway par exemple, il est impératif de se poser les bonnes questions dans le but d'englober toutes les dimensions :

- Quels sont les éléments politiques qui ont un impact sur l'entreprise ? Pour répondre à cette question, il faut autant s'inquiéter des législations du domaine de la restauration que des législations du pays dans lequel la marque s'implante.
- Au niveau des variables économiques, de quoi doivent ils se soucier ? Subway est connu pour être la franchise la plus importante au monde. Les facteurs économiques de chaque pays sont à prendre en compte, par exemple, le pouvoir d'achat des consommateurs sera différent en fonction du niveau de richesse du pays. Ainsi toutes les franchises ne présenteront pas les mêmes prix de vente.

- Dans quelles caractéristiques sociales l'entreprise Subway s'inscrit-elle ? Quel est le contexte socio-culturel régissant ? Les acteurs qui entrent en jeu dans ce marché sont notamment les consommateurs mais aussi les employés, les fournisseurs, etc. Comment ces parties prenantes influencent-ils les règles du jeu ?
- De quelle façon la technologie s'inscrit-elle dans le business de l'entreprise ? Est-ce uniquement par sa connectivité médiatique, ou est-ce aussi pensé dans son infrastructure afin de répondre aux besoins des clients ?
- Comment Subway réagit-elle aux questions environnementales de plus en plus polémiques ? Promeut-elle l'envie d'aliments plus sains ou des pratiques plus écologiques ?

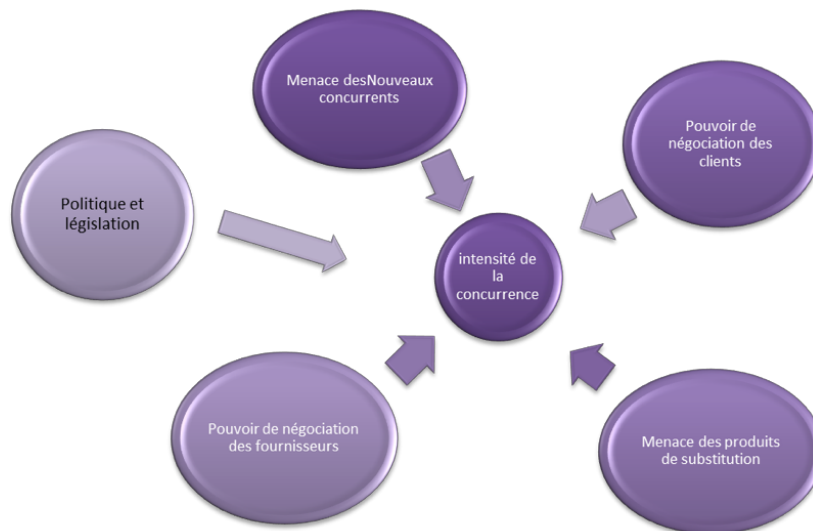
L'outil PESTEL permet à l'entreprise de construire différents schémas grâce à la méthode des scénarii constituée de plusieurs étapes. En premier, il convient de lister pour chaque catégorie l'ensemble des variables qui pourraient impacter l'entreprise dans un futur éloigné (10 ans). Ensuite, retenir les variables pivots, c'est-à-dire celles dont l'impact et l'incertitude sont le plus élevés, et évaluer la manière dont elles pourraient évoluer. Enfin, les combiner entre elles et construire deux ou quatre scénarios (il est conseillé de ne pas en construire trois afin d'éviter le scénario intermédiaire) (Vas, 2017).

En résumé, cette méthode basée sur l'analyse de PESTEL, permet de soutenir la prise de décision en évaluant les opportunités et menaces qui peuvent impacter l'entreprise (Vas, 2017, p. 59).

I.3.2 Le modèle des cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter analyse le micro-environnement d'une industrie. La compréhension du secteur passe par une étude du positionnement concurrentiel. L'objectif de l'analyse des cinq forces de Porter est de dégager les facteurs clés de succès en vue de les maîtriser mieux que l'ensemble des acteurs du secteur, afin d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Ce diagnostic évalue également l'attractivité d'un business profitable dans laquelle l'entreprise opère. Nous allons observer la place de l'entreprise face à tous les intervenants économiques susceptibles d'entraver sa capacité à générer du profit.

Le modèle des cinq forces de Porter



Source : Entrepreneur & Gestionnaire. (s.d.). *Les cinq forces de Michael Porter*. En ligne <http://www.entrepreneur-gestionnaire.fr/forces-de-porter-1074.html>, consulté le 9 mars 2019.

La première force, l'intensité concurrentielle, réfère aux concurrents dans le sens pur et dur. Une entreprise dans un secteur déterminé est, inévitablement de nos jours, confrontée à d'autres, menaçant sa création de profit. La mesure de cette force s'explique par l'attractivité d'une entreprise qui diminue avec l'accroissement de la rivalité intra-sectorielle. Ses déterminants sont l'équilibre des forces en présence tels que la taille, le nombre et la concentration des rivaux mais aussi le taux de croissance du marché ayant un impact sur les profits. Les coûts fixes élevés, les difficultés de stockage, les barrières à la sortie et la possibilité de différenciation des produits sont des éléments à prendre en compte. Plus les acteurs sont nombreux dans un même secteur, plus la concurrence sera féroce.

La seconde force est le pouvoir de négociation des fournisseurs. Celui-ci est faible lorsque les ravitailleurs sont peu nombreux, concentrés ou encore si l'entreprise subit des coûts de transfert en cas de changement de fournisseur. Pour une entreprise cliente, un coût de transfert est le coût de changement de fournisseurs qui peut être financier, émotionnel, commercial, juridique, etc. On associe un fort pouvoir de négociation aux pourvoyeurs à la qualité forte d'un produit ou service. De ce fait, c'est au degré de dépendance vis-à-vis du fournisseur que cette force s'évalue.

La troisième force est le pouvoir de négociation des clients. Ceux-ci auront plus de pouvoir face à l'entreprise s'ils sont peu nombreux, subissent de faibles coûts de transfert, grâce à l'existence d'alternatives de substituts. Quand le pouvoir de négociation des clients est important, le risque de pression sur les marges bénéficiaires augmente.

La quatrième menace à l'attractivité est celle des nouveaux entrants. L'élément clé est l'existence de barrières à l'entrée. Elles sont définies comme « des obstacles que doit surmonter ou contourner une entreprise désirant entrer dans une nouvelle industrie. » (Vas, 2017). Différents types de barrières à l'entrée existent : les économies d'échelle, le monopole naturel, les investissements financiers, les compétences requises, les pouvoirs publics, etc. Celles-ci rendent l'accès plus compliqué à un marché notamment via des coûts plus conséquents pour l'entrant. Dans ce sens, l'attractivité est réduite pour l'entrant potentiel quand ces barrières sont présentes.

La dernière force du modèle de Porter est la menace des produits de substitution. Un produit de substitution est défini comme « un produit pouvant en remplacer un autre en répondant au même besoin » (Bathelot, 2015). On peut dès lors les qualifier de *concurrents indirects* à l'entreprise. La mesure d'attractivité s'évalue selon divers critères : la disponibilité sur le marché de ce produit de substitution, la menace d'obsolescence améliorant le rapport qualité-prix du produit ou service, le coût de transfert limité pour l'acheteur et l'accès à suffisamment de ressources financières pour soutenir son expansion dans le marché. Par exemple, la margarine apparaît comme un substitut au beurre ou encore le lait de soja au lait de vache.

De nos jours, une sixième force peut être considérée. En effet, certains auteurs nomment les politiques et législations gouvernementales comme la 5(+1) forces de Porter. Actuellement, il est indéniable que l'influence des pouvoirs publics occupe une place importante dans la régulation des échanges économiques auprès des entreprises. Certaines normes, taxes, réglementations, régulations, impôts et mesures protectionnistes impactent l'entreprise, il est donc judicieux de prendre connaissance de celles-ci.

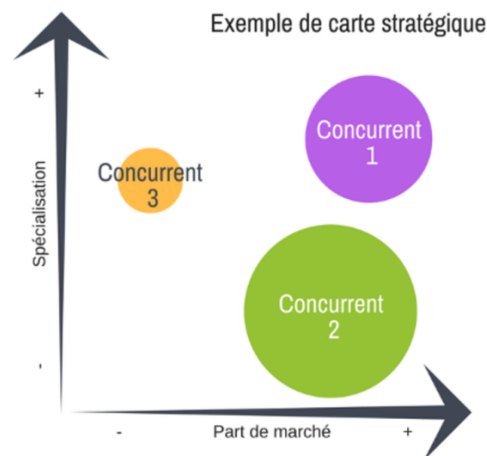
A la suite de l'analyse de Porter, nous devons établir une carte concurrentielle afin de cibler, selon des critères pertinents, les *concurrents directs* d'une entreprise. En effet, au sein d'un même secteur, toutes les entreprises ne se font pas concurrence de manière directe. Dans cette optique, l'analyse de groupes stratégiques d'un secteur est la solution. Un groupe stratégique est « un sous-ensemble d'entreprises au sein d'un même secteur, qui adoptent des comportements stratégiques similaires et qui ont accès à des ressources similaires, c'est-à-dire qui optent pour les mêmes politiques de prix, le même positionnement, qui s'adressent aux mêmes types de clients, qui utilisent les mêmes canaux de distribution. » (Vas, 2016-2017). Afin d'établir une cartographie des groupes, des critères tels que le rapport qualité-prix, la

10.

couverture géographique, la largeur de la gamme, l'identification à la marque, etc. doivent être pris en compte.

La première étape revient à la sélection de deux critères séparant les concurrents au maximum. La deuxième étape est la construction du graphique grâce à la sélection des deux critères représentés sur les deux axes. Chaque entreprise du secteur est assignée à un groupe stratégique défini, représenté proportionnellement par un cercle par rapport aux parts de marchés et aux ventes. L'objectif de cette carte stratégique étant de repérer qui sont les concurrents directs d'une entreprise.

Schéma conceptuel : carte stratégique des concurrents



Source : Manager GO. (2018, mars 10). *Analyse de la concurrence*. En ligne <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>, consulté le 12 février 2018.

I.4 L'océan bleu

Une entreprise a également le choix de proposer un nouvel espace stratégique, cette stratégie est appelée « océan bleu ». Ce concept, développé par Kim et Mauborgne en 2005, s'oppose à l'environnement de l'océan rouge, où l'entreprise essaie d'avoir un meilleur positionnement parmi ses concurrents. L'idée de la stratégie océan bleu, est d'offrir à l'entreprise un environnement où ni concurrence ni offre de référence n'existent, l'entreprise change les règles du jeu en amenant un nouveau concept. Théoriquement, il s'agit de mettre en place la matrice ERAC.

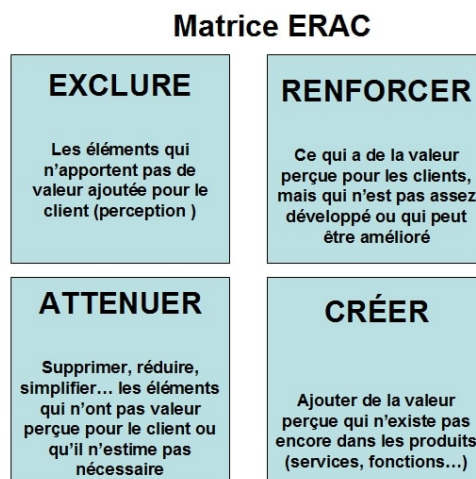
I.4.1 La matrice ERAC

Afin d'atteindre ce fameux océan bleu, une entreprise doit être capable de jouer sur différentes caractéristiques reprises dans la matrice ERAC (Vas, 2017). Cette matrice ERAC a pour acronyme :

- E : exclure certains facteurs
- R : renforcer certains facteurs
- A : atténuer certains facteurs
- C : créer de nouveaux facteurs

En travaillant sur ces quatre actions, l'entreprise a la possibilité d'inventer une nouvelle courbe de valeur sur le canevas stratégique. Par exemple, l'entreprise Nespresso, a offert et modifié l'expérience du café pour les consommateurs. Les quatre caractéristiques sont développées ci-dessous concrètement à travers cet exemple.

Caractéristique de la matrice ERAC



Source : La stratégie océan bleu, sur *Conseils marketing*.

En ligne <https://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/la-strategie-ocean-bleu/attachment/matrice-erac-3>, consulté le 16 mars 2019

La première étape est d'exclure de manière volontaire certains attributs de son offre. La question qu'une entreprise doit dès lors se poser est « quels critères, considérés à l'heure actuelle de naturel dans le domaine exercé, pourraient être exclus » ? L'entreprise en faisant cette réflexion doit admettre ne plus pouvoir combattre ses concurrents sur tous les champs de bataille afin de se différencier. Par exemple, la célèbre marque de café, Nespresso, a exclu de sa stratégie la vente de son café dans les réseaux de grande distribution.

L'objectif étant de se démarquer des autres, l'étape suivante veut le renforcement d'un ou plusieurs critères, valorisé(s) par le client. Il faut s'interroger sur les critères pouvant être

renforcés, au-delà de ce qui perçu comme « normal » par les consommateurs. Dans notre exemple, Nespresso a joué sur le goût et la qualité du café mais également sur son image de marque en investissant massivement dans le marketing. En effet, en s'offrant une célébrité comme George Clooney, la marque véhicule une image haut de gamme.

L'atténuation de certains facteurs clés de succès est la troisième étape de réflexion. A l'opposé de la précédente action, l'entreprise doit s'interroger sur les critères qu'elle doit, malgré leur niveau jugé « normal », diminuer sous la barre du standard attendu. Nespresso, dans cette optique, a réduit la gamme de café proposée par rapport aux larges variétés de café que proposent les concurrents.

Finalement, c'est en créant de nouveaux attributs que l'entreprise va fondamentalement se différencier et plonger dans le paradis des océans bleus. La question à laquelle il faut songer est : « quels facteurs, pas encore pris en compte dans le domaine, pourraient apporter de la valeur ajoutée dans le secteur » ? Nespresso a répondu à cette question en développant ses propres boutiques de vente ainsi qu'en créant sa propre machine à café.

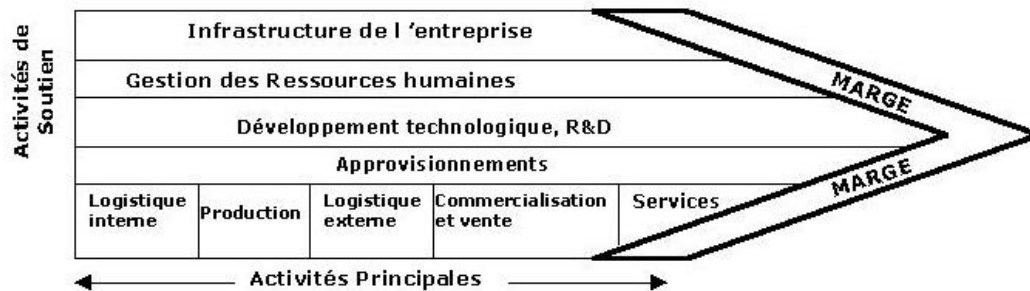
Un autre exemple est celui du Cirque du Soleil, fondé par Guy Laliberté. La stratégie de rupture dans le secteur du cirque lui offre un nouvel environnement où les facteurs clé de succès sont redéfinis. Certaines caractéristiques de l'industrie du cirque ne sont pas reprises comme l'utilisation d'animaux, tandis que d'autres sont créées ; dans ce cas l'atmosphère est différente grâce à la théâtralité et la musique ; une autre est atténuée, le danger et enfin l'aspect qualité est renforcé.

I.5 L'analyse interne

Il n'est pas suffisant d'analyser l'environnement externe à l'entreprise pour prendre une décision d'internationalisation. Il est essentiel de compléter l'analyse en étudiant les ressources et les compétences propres à l'entreprise afin de déterminer sa capacité à s'étendre. En d'autres mots, nous allons analyser l'environnement interne à l'entreprise, c'est-à-dire à ses *strengths et weaknesses*, comme suggéré par la matrice SWOT. Pour ce faire, deux modèles internes, la chaîne de valeur de Michael Porter et le modèle VRIN de Barney, sont à considérer.

I.5.1 La chaîne de valeur (Porter, 1985)

La chaîne de valeur



Source : Hohmann, C. (2010). *Le concept de la chaîne de valeur*. En ligne <http://chohmann.free.fr/chaine.htm>, consulté le 14 juin 2018.

La chaîne de valeur se compose de deux types d'activités, d'une part les activités « principales », et de l'autre celles de « soutien ». Ensemble, elles permettent la production d'un produit/service qui apporte une marge financière à l'entreprise, c'est-à-dire la différence entre la somme des coûts de l'ensemble des activités et le prix que le consommateur est prêt à payer (Wang, 2018). Cette différence est identifiée comme la valeur ajoutée pour le client.

Les activités principales, aussi appelées fonctions primaires, font référence aux activités créant directement la valeur du produit/service offert. Parmi ces fonctions, on retrouve la logistique interne et externe, la production, la commercialisation et vente et enfin les services.

La logistique interne concerne l'approvisionnement des ressources venant de fournisseurs externes ainsi que les relations entretenues avec ceux-ci et la gestion des stocks. Les produits finis/assemblés émanant de la *production* seront distribués vers les distributeurs représentant l'activité de la *logistique externe*. Enfin, la *commercialisation* regroupe le marketing et les ventes et pour finir *l'activité service* comprend « [...] tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur perçue du produit par le client. » (Vas, 2017, p. 120).

Comme son nom l'indique, les activités de soutien ou de support viennent renforcer les 5 activités citées ci-dessus et les améliorent. On y retrouve les *approvisionnements (achats)*, le *développement technologique*, la *gestion des ressources humaines* et enfin, *l'infrastructure globale de l'entreprise* (caractéristique du management par exemple) (Hoffmann & Saulquin, 2009, pp. 45, 46).

Analyser la chaîne de valeur de l'entreprise permet d'identifier quelles sont les activités qui génèrent le plus de valeur pour le client (surplus du consommateur) et par conséquent, permet de savoir sur quelles activités investir prioritairement. Étant donné que chaque activité

représente un coût pour l'entreprise, en le comparant avec la valeur créée par l'activité concernée, les responsables sont capables de surveiller que cet écart reste positif. Dans le cas contraire, un changement de stratégie est à envisager. Par exemple, si une activité coûte trop à une entreprise, elle pourrait étudier la possibilité de l'externaliser.

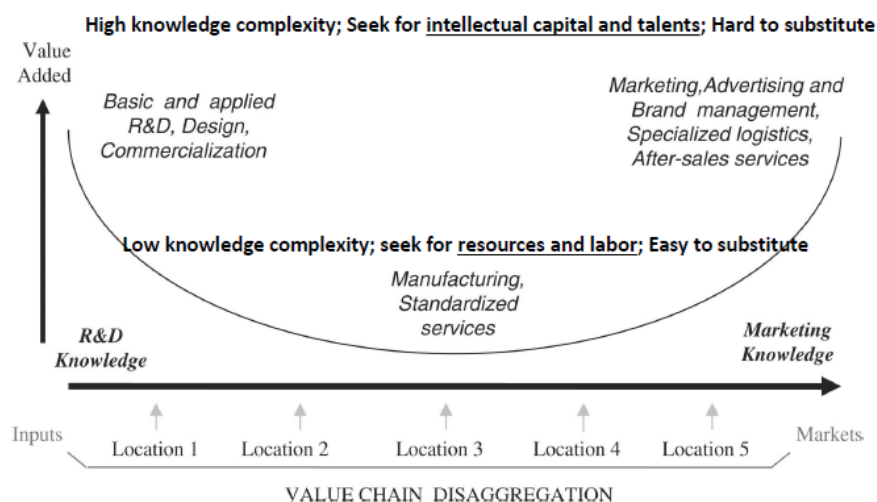
I.5.2 La chaîne de valeur internationale (global value chain)

Lors du processus d'internationalisation, certaines fonctions se retrouvent davantage concernées que d'autres. Il convient de mesurer par activité, le niveau d'implication qu'entraîne l'expansion internationale afin de convenir de sa stratégie pour que le client perçoive la valeur ajoutée offerte par l'entreprise (Lemaire & Petit, 2003, p. 139). Par exemple, un marché étranger caractérisé par une culture différente suppose une adaptation de la stratégie marketing. Le choix du mode d'entrée sur le marché étranger peut aussi venir modifier les activités de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise développe ses activités via des franchises, les activités se trouvant à la fin de la chaîne de valeur (marketing, distribution) dépendent du franchisé.

Le choix de la stratégie entre la standardisation ou l'adaptation des produits/services impacte également la chaîne de valeur de l'entreprise. Si l'entreprise décide d'adapter totalement ses produits sur chaque marché géographique, l'entièreté de sa chaîne de valeur est répliquée dans chacun de ces marchés. Au contraire, si l'entreprise offre un produit standard à travers le monde, elle a la possibilité de répartir les activités de sa chaîne de valeur de façon à capter le plus de valeur ajoutée et tirer profit des compétences de chaque marché (annexes 1, 2 & 3).

I.5.3 Smile curves of global value chain (Mudambi, 2008)

Smile curves of global value chain



Source : Wang, Y., (2018). *Cours d'Internationalization Strategies*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

Mudambi propose que les activités qui nécessitent des savoirs complexes (R&D par exemple) sont plus difficiles à substituer et participent davantage à la création de valeur ajoutée, tandis que les activités « standards » sont plus faciles à déléguer, et peuvent être entreprises par de la main d'œuvre moins qualifiée que les activités complexes. Cette différenciation entre *high knowledge* et *low knowledge* dépend de chaque secteur (Wang, Y., 2018). Il est nécessaire d'identifier la valeur ajoutée de chaque activité de la chaîne de valeur pour savoir si l'entreprise devrait la déléguer ou non. En ce qui concerne la nature des connaissances, il convient de différencier :

- *Market knowledge* : ce sont les connaissances du marché. Il est essentiel de développer un réseau et des partenariats pour avoir accès à ces connaissances. Le secteur des services est plus sensible à ces connaissances. Ainsi, un mode d'entrée comme le développement de franchises ou l'alliance avec un partenaire étranger permet d'avoir accès aux connaissances du marché local.
- *Product knowledge* : ce sont les connaissances relatives au développement du produit, à travers les connaissances technologiques (activités telles que la recherche et développement).
- *Tacit knowledge (know-how)* : ce sont les connaissances dites « implicites, informelles » par conséquent plus difficiles à transmettre et à déléguer. Ce sont les idées, les compétences, directement liées au capital humain. Dans le secteur des entreprises « créatives », ces connaissances sont importantes.
- *Codified knowledge (know-what)* : ce sont des connaissances écrites, explicites comme des procédures scientifiques, des brevets, etc. celles-ci sont plus transférables que les connaissances tacites.

De ce fait, les *high knowledge* reprenant la R&D sont susceptibles d'internationalisation au même titre que les *low knowledge* telle la production. Les enjeux sont, néanmoins, différents et demandent une main d'œuvre de destination qualifiée, des infrastructures adaptées, etc. afin d'implanter ces connaissances à l'étranger.

1.5.4 Le modèle VRIN (Barney)

Pour exister, toute entreprise doit se doter de ressources et de compétences minimales, propres à un secteur donné. Cette condition est nécessaire mais n'est pas suffisante pour se démarquer de ses concurrents. D'un côté, les ressources et compétences seuils permettent à l'entreprise d'exister et de l'autre ses ressources uniques et compétences fondamentales lui permettent de

bâtir son avantage concurrentiel. Selon Porter, une entreprise construit son avantage concurrentiel soit au niveau de ses coûts, soit au niveau de la valeur perçue par le client. Selon la littérature et le modèle de Barney en particulier, seules les ressources et compétences catégorisées comme VRIN apportent un avantage concurrentiel. En d'autres mots, en croisant ses actifs (ressources) avec ses savoir-faire (compétences), l'entreprise est capable de se différencier de l'offre sectorielle. L'enjeu est de faire perdurer son avantage concurrentiel dans le temps et de le protéger.

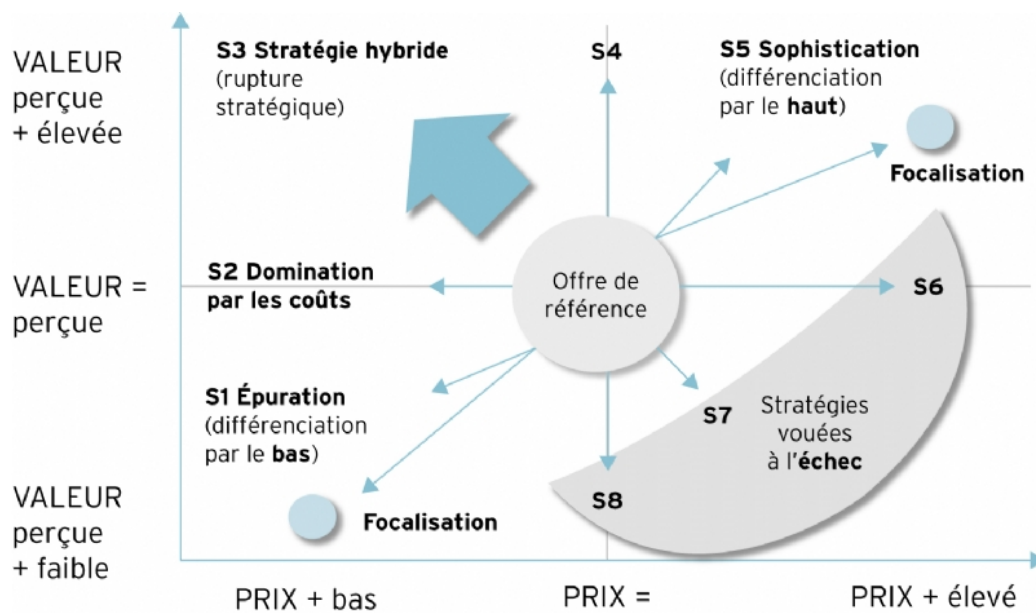
Finalement, alliant ses ressources et compétences avec les différents maillons de la chaîne de valeur, l'entreprise fonde son/ses avantage(s) concurrentiel(s) sur base d'une logique de coût, c'est-à-dire en se situant relativement moins chère que les offres concurrentes ou en se différenciant de ses concurrents par une offre perçue de meilleure qualité (Porter, 1980). Il est important de préciser que l'on parle de valeur *perçue* par les clients. Dès lors, au sein d'un espace concurrentiel, le client identifie une offre de référence, qui lui servira « d'ancrage » pour comparer et évaluer les offres des concurrents en fonction de la valeur qu'il perçoit comme « normale », et le prix associé à cette offre.

L'offre de référence varie d'un pays à l'autre étant donné que c'est une attente implicite, un jugement subjectif émis par les clients. Par exemple, dans le secteur automobile les consommateurs américains s'attendent à retrouver une boîte de vitesse automatique tandis que les consommateurs européens s'attendent à une boîte manuelle. Par conséquent, l'offre perçue comme la meilleure dans un marché, ne sera pas forcément perçue de cette manière dans une autre zone géographique.

I.6 L'horloge stratégique de Bowman

L'horloge stratégique de Bowman (1996) propose d'élargir les stratégies génériques développées par Porter à un espace concurrentiel construit autour de deux critères. En abscisse, on retrouve le prix et en ordonnée, la valeur perçue par le client. Huit stratégies sont reprises dans l'horloge représentée par la suite mais deux d'entre-elles ne sont pas viables car plus onéreuses que l'offre de référence. Il s'agit de la S6 (surprix non justifié) et la S7 (déficit de valeur).

L'horloge stratégique de Bowman



Source : Giboin, B. (11 août 2016). *La boîte à outils de stratégies- les niveaux de stratégies*. En ligne, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/boite-outils-strategie-307650.htm#yiJrQ7mz2JZLyphq.97>, consulté le 8 avril 2019.

Au cours de son existence, une entreprise peut adopter plusieurs de ces stratégies décrites. Par exemple, Toyota est entrée dans le secteur automobile en adoptant une stratégie d'épuration (1970). Ensuite dans les années 80, elle a augmenté la valeur perçue de son offre par les clients sur le marché européen, tout en adoptant des prix bas et s'est positionnée en S2, c'est-à-dire en dominant par les coûts. Enfin, dans les années 1990, en proposant 5 ans de garantie sur ses voitures en Belgique, Toyota s'est positionnée vers une stratégie de sophistication (Vas, A., 2016-2017).

Quand l'entreprise a analysé ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, elle a une vue globale de ses concurrents, des facteurs macro-environnementaux et de ses ressources et compétences distinctives. Autrement dit, en combinant l'étude de l'environnement interne et externe sur base de différents modèles stratégiques, l'entreprise a le pouvoir d'évaluer au mieux ses choix afin de prendre des décisions stratégiques. Dû à l'environnement VUCA (*volatility, uncertainties, complexity, ambiguities*), l'analyse SWOT ne doit pas se résumer à une unique analyse. Au contraire, afin de perdurer dans l'environnement, l'entreprise devrait utiliser cet outil stratégique régulièrement.

II. La stratégie d'internationalisation

La littérature n'explicite pas le phénomène d'internationalisation sous un seul angle, néanmoins l'indicateur qui ressort généralement pour l'évaluer est le nombre de ventes (Servantie, 2007, p.13). Welch et Luostarinen définissent l'internationalisation comme : « The process of increasing involvement in international operations. » (1988). Par conséquent, il requiert de prendre en compte diverses dimensions lorsque le thème de l'internationalisation est abordé. Ainsi, Sullivan (1994) démontre que trois niveaux ressortent : « ce qui part à l'étranger (la performance), les ressources qui viennent de l'extérieur (le structurel) et la diversité des zones de présences et expérience internationale des managers (les aspects relatifs à l'attitude psychologique). » (Servantie, 2007, p.13). Le terme de l'internationalisation est large, mais, n'est cependant pas à confondre avec le terme globalisation, qui selon Rugman, est spécifique à 9 entreprises² exerçant leurs activités dans la triade³ (2006).

II.1 Les incitations à l'internationalisation

La tendance à transposer les activités d'une entreprise à l'échelle internationale qui a été facilitée depuis l'ouverture des frontières. Dans un premier temps, il est utile de comprendre les raisons et les motivations propres aux entreprises qui les poussent à entrer dans le processus d'internationalisation. À ce propos, la littérature reconnaît une série de modèles quant à l'expansion internationale des entreprises. Différents auteurs (Yip, Hymer ou encore Barker et Kayanak) ont développé leurs modèles afin d'expliciter cette tendance.

Tout d'abord, l'internationalisation s'est facilitée par l'abaissement progressif des réglementations et des mesures protectionnistes. C'est ainsi que les différents accords signés contribuent à mettre en place un système commercial international depuis une septantaine d'années. Cette ouverture réglementaire, permise par le GATT en 1947 (General Agreement on Tariffs and Trade), succédée par l'OMC en 1995 (Organisation Mondiale du Commerce, s.d.), représente une première raison poussant les entreprises à s'internationaliser.

² Coca-Cola, IBM, LVMH, Sony Corporation, Nokia Corporation, Flex (anciennement Flextronics), Intel Corporation, Canon Inc. et Philips.

³ Europe, Amérique du Nord, Asie

A titre d'exemple, citons la création de l'Union Européenne via le traité de Maastricht en 1992, reposant sur trois piliers et dont l'objectif est de converger vers un marché commun. Par la suite, en 2002, l'arrivée d'une monnaie unique, facilite également les échanges commerciaux. L'ouverture des frontières promeut également la liberté d'échanges des capitaux, des travailleurs et des biens et services ; ces composantes ont également participé aux forces de globalisation.

Une deuxième raison responsable de l'internationalisation est l'homogénéisation des marchés, qui résulte en une harmonisation des comportements relatifs aux besoins et aux goûts (Vas, 2017, p. 98). Cette standardisation de la demande touche particulièrement les produits technologiques et électroniques tels que les télévisions et les téléphones mobiles, dû aux caractéristiques et normes standards à travers le monde. Les préférences des consommateurs pour ce type de produits tendent à s'uniformiser ; au contraire de certaines industries (alimentaires) où les attributs locaux l'emportent sur la globalisation.

II.1.1 Le modèle de Yip

Le modèle de G. Yip, identifie quatre forces qui poussent les entreprises à développer une stratégie d'internationalisation, selon l'intensité de celles-ci (annexe 4). Ces forces sont :

- *Market drivers*
- *Cost drivers*
- *Competitive drivers*
- *Government drivers*

Les forces de marché sont propres aux tendances et habitudes des consommateurs. Certains biens et services s'internationalisent mieux que d'autres, selon la nature du produit ou service. Les facteurs de marché comprennent également la conjoncture, ainsi certains pays présentent de meilleures opportunités en matière de développement et de taille. Au plus les forces de marché sont en faveur du produit ou du service, au plus l'incitation à s'exporter géographiquement est forte.

Les facteurs relatifs aux coûts dépendent également de l'activité entreprise. Certains secteurs bénéficient d'économies d'échelle en cas d'internationalisation, d'autres au contraire, voient leurs coûts fixes augmenter plus que proportionnellement. D'autres coûts influencent également le choix de s'internationaliser comme les coûts de transport, de distribution, etc.

En allant sur des marchés étrangers, l'entreprise peut chercher à optimiser ses coûts. En effet, certains pays offrent des incitations financières à venir s'implanter chez eux, à titre d'exemples, l'entreprise pourrait avoir accès à une main d'œuvre meilleure marché ou pourrait bénéficier d'avantages fiscaux. Une autre incitation à s'implanter hors de ses frontières en rapport avec

l'avantage de localisation peut être en réponse à un contournement des barrières protectionnistes, ou encore à l'accès de matières premières, de main d'œuvre plus qualifiée, de technologie, etc. (Helfer, Kalika, & Orsoni, 1998, pp. 178, 179, 180, 181).

Une entreprise peut également décider d'internationaliser ses activités pour contrer et/ou répondre aux décisions stratégiques de ses concurrents.

Enfin, les facteurs se rapportant aux politiques gouvernementales pèsent dans la balance pour s'internationaliser ou non. Il s'agit de l'existence des politiques commerciales et accords entre les pays. De même, certaines régions offrent des politiques fiscales plus avantageuses que d'autres.

II.1.2 Les autres théories d'internationalisation

Au regard de S. Hymer, le déclencheur central de l'expansion géographique de l'entreprise est l'avantage spécifique que détient l'entreprise (Lemaire & Petit, 2003, p. 99). L'entreprise a la motivation de faire valoir ses compétences spécifiques au-delà de ses frontières locales. Il peut s'agir de sa marque, sa technologie et/ou son savoir-faire. Il convient de parler ici d'un motif de « conquête ». L'avantage spécifique découle d'une combinaison de ressources et compétences que seule l'entreprise est capable de répliquer, dès lors nous parlons d'actifs intangibles. Comme le modèle VRIN, développé par Barney le démontre, seules les ressources ou compétences répondant à quatre conditions sont source d'un avantage concurrentiel durable. Elles doivent être *valorisées* par le client, *rare*, *inimitables* et *non-substituables* (Weppe, Warnier, & Lecocq, 2013, pp. 44, 45, 46). En 2006, Barney et Hesterly ont développé une variante au modèle VRIN, il s'agit du modèle VRIO, avec la lettre « O » pour le critère de la qualité de l'organisation.

Une motivation supplémentaire à l'internationalisation se rapporte aux bénéfices retirés par l'entreprise en optimisant ses fonctions (de production, marketing, finance, logistique, etc.) (Lemaire & Petit, 2003, p. 99). Une entreprise peut réaliser des économies d'échelle grâce à la concentration de la production. Dans les industries présentant un investissement initial conséquent, il est intéressant, financièrement de limiter ses sites de production, un exemple courant est l'industrie lourde. Les économies d'échelle permettent une réduction du coût unitaire moyen lorsque la quantité produite augmente. Cet argument est valable seulement si l'organisation se situe dans une logique de volume, et dont les normes du produit sont valides internationalement ; dans le cas contraire, la standardisation ne s'applique pas, condition nécessaire pour bénéficier d'économies d'échelle.

C'est pourquoi, selon Lovelock et Yip, « les économies d'échelle ne seraient accessibles que pour certains services. » (Léo, Moulins, & Philippe, 2006, p. 16). Dans un contexte caractérisé par des barrières réglementaires, où des adaptations selon les pays sont nécessaires et/ou pour des biens et services difficilement transportables, les économies d'échelle sont compromises. Dès lors, l'entreprise se situe dans une logique non pas de concentration de la production, mais de décentralisation. A titre d'exemple, le secteur agroalimentaire s'inscrit dans cette logique de décentralisation (Lemaire & Petit, 2003, p. 221).

À propos du modèle de Barker et Kayanak, ces deniers relèvent les incitations à l'internationalisation par ordre d'importance à travers une étude menée en 1992 (Phillips, Doole, & Lowe, 1994, p. 22).

L'accès à une plus grande taille de marché représente la plus grande des motivations. En effet, une expansion internationale se positionne en « diversification marché », comme le démontre la matrice d'Ansoff. Cette ouverture permet à l'entreprise d'avoir accès à une base de clients élargie (Helfer et al., 1998, p. 169). Dans une même logique, et dans le cas où une entreprise connaît une saturation de la demande locale, se développer sur d'autres marchés lui permet d'interagir avec une nouvelle clientèle.

La deuxième incitation relevant de cette étude est la stabilité à travers la diversification. Comme dit précédemment, l'internationalisation constitue une diversification, cela permet d'étaler différents risques non-contrôlables par l'entreprise (à titre d'exemple nous pouvons citer le risque d'une récession économique). Un troisième facteur participant à la décision de s'internationaliser est celui de la recherche d'un potentiel de profit plus élevé.

Un dernier motif évoqué concerne les motivations à s'internationaliser en réponse à la concurrence étrangère qui vient faire de l'ombre sur le marché d'origine d'une entreprise. En effet, dû à l'accroissement des échanges commerciaux, à la déréglementation des activités de services dans les années 90, la concurrence se renforce, et est désormais d'envergure internationale (Mayrhofer, 2004, p. 3).

En résumé, les motivations pour une entreprise à accroître ses activités au-delà de ses frontières d'origine sont aussi bien internes qu'externes. D'un côté, les entreprises cherchent à faire valoir leurs avantages concurrentiels sur des marchés extérieurs ; d'un autre côté, certains pays d'accueil offrent des avantages nationaux et/ou régionaux.

De plus, les facteurs économiques, politiques, légaux, socio-culturels jouent un rôle dans le développement à l'international du business model de l'entreprise. Celle-ci a des motivations à

élargir ses frontières en raison de la concurrence, dans l'optique d'une optimisation de ses coûts, de gagner des parts de marché, encore de prendre avantage des régulations du pays étranger⁴. La littérature sur la stratégie d'internationalisation souligne que les motivations varient selon le domaine de l'entreprise, certains secteurs bénéficient davantage du processus d'internationalisation, pour d'autres le processus est plus compliqué à cause de barrières réglementaires et protectionnistes, ou tout simplement parce que le marché d'accueil a une culture différente impliquant une demande de la part des consommateurs différente que l'offre proposée. Ce dernier élément est étudié par Ghemawat qui propose un modèle axé sur les distances entre pays.

III. Le modèle de CAGE

Dans le monde actuel, dû aux différences culturelles, il est difficile de proposer une offre globale et commune pour tous. Les « zones d'action » varient d'un pays à un autre, selon différents facteurs, amenant à distinguer les entreprises d'une même industrie. Souvent négligés face aux ressources et compétences internes, les facteurs structurels et environnementaux exercent une influence considérable dans le processus d'internationalisation (Angué & Mayrhofer, 2010).

Dans cette optique, le modèle de CAGE, proposé par Ghemawat, mesure le niveau d'écart des différences culturelles, géographiques, administratives et économiques entre le pays d'origine et le pays cible. En effet, une entreprise souhaitant s'étendre à l'international est confrontée à une distance la séparant du pays de destination recherché. De ce fait, en lien avec Porter, si une distance entre les entreprises d'un même secteur existe et les sépare elles ne sont pas directement concurrentes. A l'opposé de la théorie de Friedman « The World Is Flat » (2005), énonçant 10 forces qui amènent à la globalisation, l'homogénéisation et l'intégration des marchés, le modèle de Ghemawat énonce quatre distances introduisant le concept - non pas de globalisation - mais de semi-intégration du monde actuel (Chanut, 2018).

Tout d'abord, la plus visible est la distance au niveau géographique. On parle, ici, d'un éloignement physique engendré par le nombre de kilomètres, la non-présence de frontières communes, de moyens de transports, de communication ou encore de la différence des climats. Ceci freine le développement à l'international étant donné que des coûts spécifiques sont nécessaires pour y remédier tels que les coûts de transport et son impact environnemental,

⁴ Par exemple délocaliser vers un pays où les réglementations sur l'émission de carbone sont moins sévères.

responsable d'externalités négatives telles que l'émission de gaz à effets de serre, engorgement du trafic et ralentissement du flux de marchandises qui s'en suit, nuisances sonores, etc. (Pineault, 2018).

Ensuite, la distance culturelle, « résulte de différents facteurs comme les différences de langues, d'ethnies, de croyances religieuses et de normes sociales et influence la manière dont les individus, entreprises et institutions interagissent » (Angué & Mayrhofer, 2010). Outre les désirs du consommateur, on s'intéresse aux aspects liés à l'entreprise et ses pratiques managériales lui permettant de se différencier. La distance culturelle sera abordée dans une autre section, plus en profondeur.

La distance administrative porte sur l'histoire, les unions politiques, économiques mais également monétaires, sur les politiques gouvernementales, institutionnelles et légales, sur les réglementations et toutes autres procédures administratives en général. Elle se mesure sur base « d'indicateurs reflétant le degré d'intervention des pouvoirs publics, la structure légale d'un pays ou le risque politique de celui-ci. » (Angué & Mayrhofer, 2008).

La richesse économique et le rapport qualité-prix des ressources naturelles, financières et humaines caractérisent la distance économique entre deux pays. On l'évalue avec des indices comme le produit national brut, le taux de croissance, le pouvoir d'achat, le risque économique, etc.

Certaines distances s'appliquent davantage à certains secteurs. Ainsi, le contenu télévisé subit la distance culturelle dû aux langages différents ; l'industrie alimentaire est impactée par les différences en termes des goûts des consommateurs ; les secteurs de l'électricité et télécommunications où le gouvernement est fort présent subira les distances administratives ; le secteur des fruits et légumes, sensibles et fragiles, est impacté par la distance géographique et le climat. La différence entre les revenus nets impacte la demande des consommateurs et l'offre au niveau du secteur automobile par exemple.

Il est nécessaire de relever que le modèle de CAGE de Ghemawat ne considère pas l'aspect technologique, pourtant de plus en plus présent dans le monde actuel. En effet, la technologie - naissante à l'époque de la création du modèle par Ghemawat – est, de nos jours, un facteur majeur dans un monde dominé par les entreprises GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple & Microsoft) et plus récemment, NATU (Netflix, Airbnb, Tesla & Uber).

En matière de concurrence, l'innovation technologique agit comme l'épée de Damoclès, neutralisant les entreprises les moins innovantes. Il est, de ce fait, indéniable, à notre époque,

de considérer la distance technologique pouvant séparer deux pays quant à l'internationalisation d'une entreprise.

III.1 “Global integration vs Local responsiveness”

Afin de compléter le diagnostic stratégique des activités internationales de l'entreprise, celle-ci doit étudier la place de l'environnement sectoriel dans un contexte international. Prahalad et Doz (1987), deux auteurs reconnus dans la littérature en management international, reconnaissent un arbitrage à faire entre deux types de forces. D'une part, les forces poussant à la globalisation et à la coordination des activités et d'autre part, les pressions à l'adaptation locale. (Claver Cortés, Francisco Molina Azorin, Francisco Molina Azorin, & Quer Ramón, 2003, p. 6).

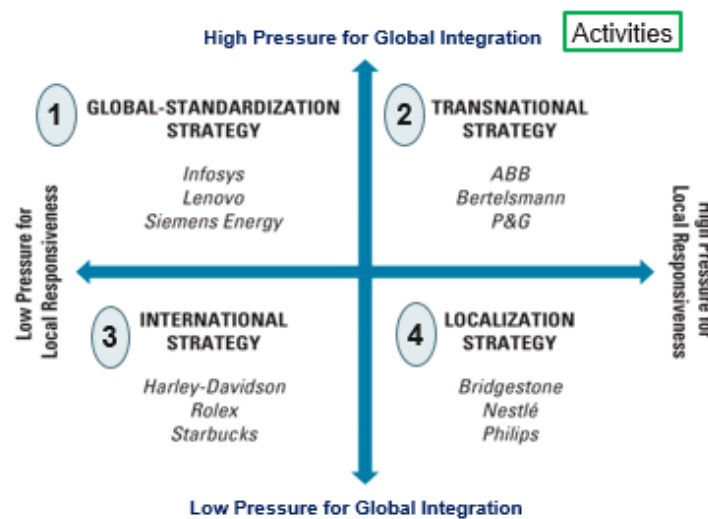
Les forces de globalisation, citées par le modèle de Yip, se distinguent en quatre composantes :

- De marché : l'homogénéisation des besoins des consommateurs et de la culture favorise la vente de produits standardisés.
- De coûts : au plus les économies d'échelle et d'envergure (production jointe) sont possibles, au plus l'entreprise sera poussée à se tourner vers la globalisation.
- Gouvernementales : l'ouverture des frontières et du commerce international ont également un impact non négligeable sur l'internationalisation des activités d'une entreprise.
- Compétitives : les concurrents jouant dans la cour internationale poussent l'entreprise à faire de même pour gagner des parts de marché.

Concernant les *pressions locales*, on retrouve les divergences parmi les besoins et les goûts des consommateurs influencés par la culture propre à chaque pays ; les différences de revenus, les barrières légales, etc. (Claver Cortés et al., 2003, pp. 5,6,7).

En croisant ces deux notions, c'est-à-dire les pressions pour s'adapter localement (*local responsiveness*) et les pressions en faveur d'une intégration globale (*global integration*), Bartlett et Ghoshal (1989) ont proposé quatre types de stratégies. Autrement dit, quatre options de configuration d'entreprise sont construites autour de cette matrice, qui présente toutes des risques.

Matrice Global Integration vs Local Responsiveness



Source : Chanut D., (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

1) *Global strategy (cost leadership strategy)* : la stratégie de standardisation s'applique lorsque les pressions pour s'adapter à l'environnement local sont faibles et que les forces pour l'intégration globale sont fortes. Les économies d'échelle et l'optimisation des maillons de la chaîne de valeur, rendues possibles par l'homogénéisation de la demande, optimisent les coûts pour l'entreprise. Les consommateurs sont attentifs au rapport- qualité prix pour cette catégorie de produits (ordinateurs par exemple), c'est pourquoi le prix est l'élément clé de la stratégie compétitive.

À titre d'exemple, les entreprises dans l'industrie lourde s'orientent vers cette stratégie à cause de l'investissement initial conséquent. Un autre exemple est l'entreprise Lenovo qui rassemblent ses centres en R&D dans des villes dynamiques, principalement en Chine (Beijing et Shanghai), au Japon (Yokohama), au Brésil (Sao Paulo) et ses centres de production en Inde, Chine et au Brésil. (Arès & Huang, 2016). Ainsi, l'entreprise place ses activités en fonction des compétences de la main d'œuvre et des coûts.

Le risque d'adopter cette stratégie est de délaisser une partie du marché puisqu'il n'y a pas de différenciation entre les produits offerts.

2) *International strategy* : les forces pour l'intégration globale et pour s'adapter localement sont faibles. Les marchés étrangers jouent un rôle de support pour le profit marginal de l'entreprise (Morschett, Schramm-Klein, Zentes, 2015, p.6). Les marques reconnues par le public adoptent cette stratégie. Par exemple, des marques telles que Rolex ou Harley-Davidson véhiculent une image particulière et les consommateurs ne désirent pas qu'elles s'adaptent. Le risque est aussi la perte d'une partie du marché par la non-adaptation locale.

3) *Localization strategy* : dans ce troisième cas, les pressions pour l'intégration globale sont faibles, au contraire de l'adaptation locale. Les entreprises dans le secteur agro-alimentaire adoptent cette stratégie. En effet, selon les zones géographiques, l'entreprise devra être prudente aux besoins des consommateurs et aux différences culturelles.

Le risque de cette stratégie se situe au niveau des coûts pour l'entreprise. En effet, les principales activités de la chaîne de valeur sont dupliquées dans plusieurs pays, impliquant des coûts d'implantation pour l'entreprise.

4) *Transnational strategy* : la stratégie transnationale fait référence à la célèbre phrase « Think global, Act local » (Milliot, 2005, p. 8). Les deux types de forces sont élevées et l'entreprise tient compte des divergences entre les différents consommateurs tout en coordonnant les activités de sa chaîne de valeur. Cette stratégie est la plus difficile à mettre en place, Unilever a opté pour cette stratégie en réussissant à s'adapter aux besoins des consommateurs (*local responsiveness*), tout en réalisant des économies d'échelle par la coordination et concentration de certains maillons de la chaîne de valeur (exemple : R&D département).

Le risque de cette stratégie réside dans le haut taux d'échec dû à la difficulté de mettre une telle stratégie en place.

III.2 La stratégie d'adaptation vs standardisation

En s'internationalisant une entreprise a le choix entre adapter ses produits/services ou proposer la même offre à ses clients.

S'adapter équivaut à différencier son offre en fonction du marché, c'est-à-dire de mettre en place des changements dans la proposition du marché d'origine pour s'implanter sur un autre marché. Si l'on prend le constat que les besoins d'un consommateur belge ne sont pas forcément les mêmes besoins qu'un consommateur chinois, opter pour une stratégie d'adaptation permet d'augmenter les chances d'acceptation de l'entreprise sur le marché étranger (Usunier, 1992). Cette démarche demande un travail sérieux à l'entreprise souhaitant s'internationaliser. L'entreprise doit comprendre le marché étranger à travers ses coutumes, ses habitudes de vie, ses préférences, ses valeurs, etc. Il faut, dès lors, repérer et saisir les opportunités permettant à l'entreprise de s'implanter durablement sur le nouveau marché.

La standardisation quant-à-elle équivaut à transposer sur un marché étranger son offre proposée sur le marché d'origine. Cette démarche permet de faire des économies d'échelle en proposant le même produit/service et de proposer une plus grande fiabilité dû à l'expérience acquise auparavant (Usunier, 1992). On exporte donc ce qui fonctionne chez soi ailleurs.

Deux exemples illustrent chacune de ces stratégies :

Exemple d'adaptation

McDonald's, présent sur tous les continents, mène une politique d'adaptation. Dans le secteur de l'alimentation, les entreprises n'ont pas d'autres choix si elles veulent réussir leurs objectifs de conquête de marchés. McDonald's offre certains de ses produits succès à tous ses marchés (Big mac, Mc Chicken, etc.), mais afin de se rapprocher de ses consommateurs, adapte son marketing et ses produits. Par exemple, en France le Mc Baguette est proposé ; en Italie le menu offre des salades de pâtes ; au Canada, la poutine se retrouve en proposition ; en Inde, des produits plus épicés sont offerts et dans les pays asiatiques le pain des burgers est remplacé par des galettes de riz (Chanut, 2018). Ces différentes adaptations sont directement en lien avec les goûts des consommateurs. Excepté cela, il y a un besoin de s'adapter aux autres facteurs culturels, tels que la religion ou le climat ; ainsi des menus halals sont proposés dans le monde Arabe ; le bœuf est remplacé par la volaille en Inde, etc. Le niveau des revenus est aussi à considérer ; McDonald's adopte une politique de prix en fonction du pouvoir d'achat des consommateurs locaux (Chanut, 2018).

Exemple de standardisation

En opposition à l'adaptation, les secteurs de l'aéronautique commerciale, de l'électronique grand public (exception prises et voltage), et des produits chimiques sont moins sensibles à l'adaptation et peuvent être commercialisés mondialement de la même façon (Chanut, 2018). Une entreprise comme IKEA est également reconnue comme entreprise standardisée. En effet, 95% des biens vendus dans l'entreprise sont les mêmes à travers le monde entier (Blum, s.d.). Le modèle suédois performe à travers le monde grâce à cette standardisation, cela lui permet de réduire les coûts de production et donc de proposer des prix accessibles. Mais la standardisation des magasins IKEA va au-delà des fournitures vendues ; le nom de la marque, la stratégie de différenciation par les prix et le choix de localisation – hors des centres urbains– représentent ses caractéristiques d'entreprise standardisée dans le monde.

Cette décision d'« adaptation vs standardisation » est cruciale. Néanmoins, la solution n'est pas toujours blanche ou noire. L'entreprise peut choisir de ne pas être 100% adaptée ou 100% standardisée selon les différents attributs des dits produits/services. En effet, l'entreprise peut choisir une stratégie standardisée pour les attributs physiques (forme, couleur, emballages, etc.), une stratégie adaptative pour les attributs de service (fonctionnalités, goûts, etc.) et les attributs

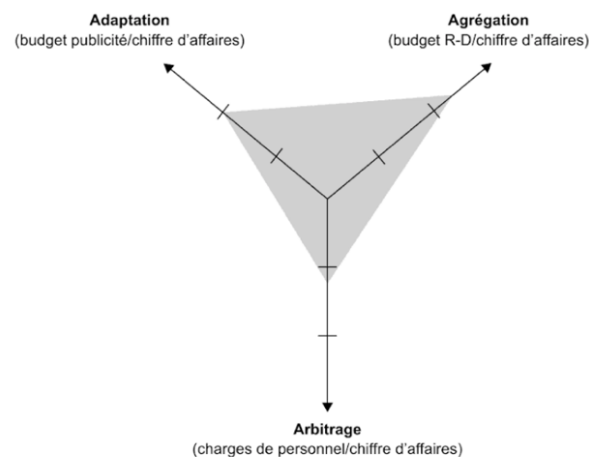
symboliques (image de la marque, publicité, promotions, etc.). Cette alternative permet de combiner les avantages des deux démarches préalablement exposées.

Dans un autre sens, la carte de l'exotisme peut se jouer lorsqu'on exporte son business à l'étranger (Usunier, 1992). En s'opposant volontairement à certains aspects de la culture étrangère du pays cible, l'entreprise peut se distinguer et créer une expérience nouvelle autour de son offre. Par exemple, un restaurant marocain qui s'installe en Belgique, et offre une expérience culinaire où l'on mange avec ses mains joue la carte de l'exotisme. Il en est de même pour un restaurant asiatique proposant des baguettes à la place des couverts ou un restaurant français proposant un bœuf bourguignon de l'autre côté du globe.

III.3 Le test des 3A

Ce test, acronyme d'Adaptation, Agrégation et Arbitrage, a pour objectif de valider ou de définir la stratégie d'internationalisation que l'on souhaite acquérir.

Carte conceptuelle des critères du test des 3A



Source : Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2014). *Management en action : Le conseil stratégique pour l'entreprise*. Pearson.

Ce test permet d'évaluer les différents choix à prendre (stratégique, transactionnel, organisationnel, marketing, industriel, etc.) par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise (Chereau & Meschi, 2014). La carte stratégique, représentée ci-dessus, permet de placer l'entreprise par rapport à son niveau de concentration, propre à un secteur d'activité, au niveau mondial. La concentration sera d'autant plus forte là où la concurrence est vive. Une faible concentration signifiera que le secteur d'activité est peu menacé par la concurrence et que

l'intégration sur le marché national sera plus aisée à entreprendre. Pour chacune des trois forces, on évalue si la concentration est faible, moyenne ou forte.

- L'adaptation entreprise se mesure par rapport au volume de ventes et permet de donner un indice sur la position à adopter à l'international. Pour certains secteurs (services, alimentaires, etc.), il est important de s'adapter localement afin d'être perçu par les consommateurs (B2C) comme un acteur quasi-local ; c'est la stratégie d'adaptation locale. La position que l'on possède sur la carte du test permet à la société de mieux réagir. En effet, celle-ci pourra développer la meilleure réponse possible face aux besoins et volontés des clients sur le territoire à conquérir (Chereau & Meschi, 2014).
- L'agrégation se rapporte aux coûts ; l'entreprise est à la recherche d'économies d'échelle, et par conséquent, la recherche d'efficacité. On mesure cela via les coûts en recherche et développement. Pour l'entreprise, afin d'optimiser son business, le plus profitable est d'avoir une stratégie d'agrégation globale. Au plus l'agrégation est forte, au plus la pression à l'efficacité globale est importante. On recherche à standardiser au maximum le produit pour les différents marchés afin de réduire les coûts au mieux. Il est donc important de trouver le bon ratio entre l'agrégation et l'adaptation pour aller dans l'internationalisation de son produit (Chereau & Meschi, 2014).
- L'arbitrage quant à lui réfère au sujet de la délocalisation. L'objectif est d'être le plus efficace en jouant sur la spécialisation au niveau international. En effet, des économies peuvent être réalisées lorsque l'on opère une désagrégation internationale de sa chaîne de valeur ; on découpe la chaîne de valeur en fonction de la spécialité de chaque pays afin d'obtenir un rapport qualité-prix imbattable. La recherche d'avantages comparatifs géographiques implique notamment de prendre en compte le poids salarial des employés dans certains pays mais également les coûts de transfert et de coordination lorsqu'il y a délocalisation de certaines activités (Chereau & Meschi, 2014). Il est important de rester critique et de ne pas restreindre le choix de délocalisation uniquement en fonction du coût salarial. Il faut également tenir compte du contexte politique parfois compliqué dans certaines régions, ou encore aux infrastructures qui ne sont pas toujours optimales (accès à l'électricité, l'eau, transports, etc.).

Au plus ces pressions interagissent entre-elles, au plus les décisions à prendre afin de s'internationaliser deviennent complexes.

IV. Les risques de la stratégie d'internationalisation

Une expansion territoriale offre de nombreuses opportunités aux entreprises se lançant dans cette voie de croissance comme le gain de parts de marché, l'accès à des nouvelles ressources, des économies d'échelle, etc. Hormis ces avantages, résident des risques liés à cette expansion résident. Les risques de l'internationalisation sont classés en deux catégories : les micro-risques et les macro-risques. Différents moyens sont mis à disposition de l'entreprise afin de s'en protéger.

Les micro-risques se définissent comme « les risques et contraintes spécifiques associés aux différents aspects et étapes des opérations internationales de vente ou d'investissement. » (Lemaire & Petit, 2003, p. 58). La dimension du commerce international, distingue les risques liés aux exportations et ceux propres aux importations. Du côté des exportations, se trouvent les risques supportés par les fournisseurs, à titre d'illustrations, citons les principaux, à savoir : le risque de non-paiement, le risque d'annulation de contrat, le risque de change. Du côté des importations, le risque de change est également présent. Un manque d'engagement de la part du fournisseur peut prendre la forme d'une non-livraison, d'un retard, etc. (Lemaire & Petit, 2003, pp. 61,62).

Il existe une série de solutions pour se prémunir des risques évoqués ci-dessus. Des couvertures tels que le crédit documentaire pour faire face au risque crédit et des instruments financiers pour se protéger du risque de change peuvent être une garantie pour l'entreprise. Néanmoins, ces moyens de protection contre les différents risques, constituent une contrainte financière pour l'entreprise. Afin d'atténuer naturellement le risque de change, l'entreprise peut balancer ses revenus et ses coûts via ses emprunts dans la même monnaie que son chiffre d'affaires.

Les macro-risques ou risques pays, se définissent comme « les opportunités et menaces inhérentes aux différents contextes locaux. » (Lemaire & Petit, 2003, p. 58). Autrement dit, ce sont les variables économiques, politiques et culturelles susceptibles d'impacter négativement le profit d'une entreprise (exemple : le *Brexit*). À l'opposé des micro-risques, le seul moyen de s'en protéger est d'effectuer une analyse externe de l'environnement au préalable prenant en compte l'écart entre le pays d'origine et d'accueil (Vas, 2017, pp. 101, 102). C'est l'objectif du modèle CAGE, proposé par Ghemawat.

IV.1 Le risque politique

Même si des analyses externes permettent d'évaluer certains risques, le risque politique reste difficile à anticiper. Root (1972) définit le *political risk* comme étant un événement politique qui a un impact sur le profit et/ou sur les avoirs d'une entreprise. Un événement politique est un terme large qui comprend par exemple un coup d'état, une guerre, révolution, expropriation, etc. Selon Robock (1971), trois conditions doivent être satisfaites pour parler d'un risque politique du point de vue économique :

- La difficulté à l'anticiper (*difficult to anticipate*)
- La discontinuité dans l'environnement économique (*discontinuities in the business environment*)
- Le résultat d'un changement politique

Le risque politique existe dans tous les pays mais est néanmoins davantage présent dans les économies émergentes.

Par rapport au risque économique, l'analyse du risque politique se fait d'une manière plus subjective, surtout que les connaissances de ces risques sont plus rares. L'information sur ce risque peut être collectée via la consultation d'experts (consultants politiques, méthode Delphes) ou encore en se renseignant via les entités comme la Banque Mondiale, l'OCDE, etc. (Chanut, 2018). Pour amoindrir ce risque, les entreprises peuvent adopter certaines stratégies comme souscrire une assurance ou négocier avec le gouvernement d'accueil.

Un exemple concret du risque politique peut être illustré par l'exemple suivant : Coca-Cola a quitté l'Inde en 1977, après que le gouvernement indien voulût forcer la marque à révéler sa recette secrète. Refusant, le gouvernement indien ne laissa pas d'autre choix à Coca-Cola que de cesser ses activités sur le territoire. Cet exemple concret démontre l'impact que le gouvernement local peut avoir sur les entreprises étrangères en cas de modifications de politiques gouvernementales ou autres décisions politiques. Coca est resté hors de ce marché pendant 17 ans, avant d'y retourner en 1993 (Chanut, 2018).

IV.2 Le risque du marché

Les risques de marché, connus sous le nom de *liability of foreignness* (Hymer, 1976), sont également à prendre en compte. L'entreprise qui décide de se lancer dans le processus d'internationalisation part avec un désavantage par rapport aux entreprises locales de ce marché étranger ou aux entreprises déjà présentes sur ce marché. Ce désavantage s'explique par la distance spatiale, la méconnaissance de l'environnement local et les coûts de discrimination imposés par le gouvernement d'accueil (Zaheer, 1995).

Ces différents risques varient en fonction du choix du mode d'entrée sur le marché étranger, exposé par après.

V. Le choix du mode d'entrée

Décider de s'internationaliser ou non est une première question qui occupe les dirigeants d'entreprise, dans le cas d'une réponse positive, la deuxième question qui se présente à eux est le « comment » mettre en place cette stratégie de croissance. Rappelons que l'internationalisation de l'entreprise équivaut à une diversification des marchés selon la matrice d'Ansoff.

Pour répondre à ses objectifs de croissance internationale, l'entreprise a le choix entre différents modes d'entrée, c'est ce que l'on nomme le choix transactionnel. La littérature regroupe l'ensemble de ces choix sous trois catégories, à savoir :

- Les exportations
- L'investissement direct à l'étranger (IDE)
- Les systèmes contractuels

Ce choix stratégique s'articule autour de trois variables décisives :

- Le degré de contrôle que l'entreprise veut garder/avoir. En cas de systèmes contractuels, l'entreprise devra abandonner un certain niveau de contrôle, en fonction de ses parts.
- Les ressources financières de l'entreprise. En cas d'investissements sans partenaire extérieur, les ressources financières à dégager sont plus élevées.
- Le risque de dissémination (*dissemination risk*), il s'agit du transfert du *know-how* de l'entreprise, qui lui est propre et qui lui donne un avantage concurrentiel. En cas de partenariat, l'entreprise doit s'attendre à subir une fuite de son avantage concurrentiel.

V.1 Les exportations

En premier, l'exportation, directe ou indirecte (passant par un/des tiers), offre à l'entreprise une certaine flexibilité et constitue une voie de développement rapide étant donné l'existence de ses facteurs de production dans le pays d'origine.

Un deuxième avantage des exportations est la possibilité de bénéficier des économies d'échelle, mais comme souligné auparavant, certaines conditions sont requises (logique de volume, standardisation). Du fait de ces avantages, « [...] la vente de produits et/ou de services nationaux à l'étranger, constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des sociétés » (Buigues & Lacoste, 2016, p. 53).

Certaines entreprises, bien qu'elles aient les ressources financières suffisantes pour s'établir à l'étranger, préfèrent rester dans leur pays d'origine et exporter leurs produits pour une stratégie marketing. Par exemple, en exportant sa bière sur le marché Nord-Américain, Stella Artois veut importer l'authenticité belge. En effet, le *made in Belgium* est important pour les consommateurs américains, et les origines belges sont reconnues via le fameux logo de la brasserie Stella Artois (Den Hoorn), fièrement affiché sur les bouteilles⁵ (Wang, 2018).

V.2 IDE et le paradigme OLI

À l'inverse des exportations, où le produit est mobile, l'investissement direct à l'étranger (IDE) suppose la mobilité des capitaux entraînant une réduction des coûts de transport.

Le modèle éclectique aussi appelé le paradigme OLI, proposé par J. Dunning, identifie trois avantages en faveur de l'IDE. En d'autres mots, si l'entreprise possède ces avantages, elle devrait croître en favorisant l'IDE. Chaque lettre de cette théorie identifie un avantage (Lemaire & Petit, 2003, p. 99) :

- O : *Ownership*
- L : *Location*
- I : *Internalization*

La première lettre du paradigme OLI fait référence à l'avantage spécifique de l'entreprise. Nous trouvons ensuite les avantages liés à la localisation et à l'internalisation.

L'« *ownership advantage* » donne à l'entreprise la possibilité de faire valoir son avantage compétitif sur d'autres marchés ; étant propriétaire de cet avantage qui lui est propre, elle seule peut en retirer les bénéfices. Il peut s'agir par exemple d'un brevet, d'une licence, d'un savoir-faire, qu'elle seule maîtrise.

L'avantage « *localization* » est lié à l'accès aux ressources propres du territoire étranger. Il peut s'agir de main d'œuvre moins chère que sur le marché d'origine, d'accès à des matières premières, à des compétences spécifiques, etc.

Enfin, l'« *internalization advantage* » permet à l'entreprise, via l'investissement direct à l'étranger, de rester maître de ses actifs. Ce sont les avantages retirés par le fait d'internaliser ses activités. Pour comprendre ce dernier avantage, il est nécessaire d'explicitier la théorie des coûts de transactions (Coase, 1937).

⁵ Stella Artois. 2016. *Origine Belge Brassée Avec Amour*. En ligne https://www.stellaartois.com/fr_be/origine.html, consulté le 8 avril 2019.

V.2.1 Le théorème de Coase – Transaction costs theory

Les coûts de transactions sont composés des *coordination costs* et des *transaction risks*. Les coûts de coordination sont les coûts d'échange de l'information, liés à l'administration bureaucratique et aux opérations (communication, transport, allocation des ressources, recherche d'information, temps) ; autrement dit, ce sont les coûts directs, visibles. Et les risques de transaction, les coûts intangibles, se rapportent au comportement opportuniste du partenaire d'affaires, à la confiance et la fiabilité du partenaire. Autrement dit, ce sont les coûts invisibles, indirects, liés à l'incertitude de l'environnement (Wang, 2018).

Le théorème de Coase suggère de croître en interne si les coûts externes sont plus élevés que les coûts internes ; à l'opposé de croître en externe.

External TC > Internal TC → Grow (internalization)

External TC < Internal TC → Downsize (outsourcing)

Selon Markusen & Venables (1998), l'investissement direct à l'étranger par la création d'une filiale, connu sous le terme *greenfield investment*, se divise en deux sous-catégories, horizontale et verticale.

Dans le cas de l'IDE horizontal, la production de produits/services sur le marché étranger et domestique est semblable. Dans le cas contraire, l'IDE vertical permet à l'entreprise d'optimiser ses coûts par la fragmentation de sa chaîne de valeur, à travers l'implantation de filiales sur des marchés étrangers. Un exemple est de déplacer sa chaîne de production pour utiliser une main d'œuvre locale moins chère (Buigues & Lacoste, 2016, p. 56). En d'autres mots, l'entreprise répartit sa production sur différents territoires afin de bénéficier des avantages propres à la localisation.

Les acquisitions sont également dans la catégorie des IDE. L'acquisition d'une entreprise étrangère permet à l'entreprise de bénéficier des compétences/ressources de la firme acquise (exemple : connaissances locales des employés, savoir-faire, etc.) dans l'espoir de développer des synergies ($1+1=3$). Néanmoins, le risque avec cette stratégie est de surpayer ou mal évaluer sa cible. De plus, si l'entreprise n'avait pas les capacités pour absorber le nouveau savoir dont elle bénéficierait par cette acquisition, l'investissement se traduirait en coût perdu.

Ce mode d'expansion internationale (IDE) a été largement adopté par les pays industrialisés dans les années 80, après le choc pétrolier de 1973, mais suppose un investissement financier conséquent. Dès lors, une alternative à cette contrainte est l'utilisation des systèmes contractuels, comme la franchise définie ci-dessous ; ce mode d'expansion a connu une forte croissance dans les années 1950 avec l'accroissement du secteur automobile (Mayrhofer, 2004).

V.3 Les systèmes contractuels

V.3.1 La franchise

« La franchise internationale repose sur le principe de la réitération d'une formule commerciale d'un marché domestique sur un marché étranger, sans investissement financier de l'opérateur entrant, le franchiseur, dans les points de vente »⁶ (Ananga Onana, Bikay Bi Batoum, & Wanda, 2013, p. 11).

En d'autres mots, le contrat de la franchise inclut deux parties : le *franchiseur* qui permet au *franchisé* d'exploiter sa marque. En cédant ce droit, l'entreprise perd en partie son autonomie mais a l'opportunité de faire valoir sa marque sur des marchés étrangers. Ainsi, le bénéficiaire développe la marque du franchiseur avec un avantage qu'elle ne possède pas et qui constitue un risque non-négligeable : celui de la connaissance du marché local. Dès lors, le risque culturel est géré par le franchisé, responsable de la marque et de sa promotion. Les franchises les plus courantes sont dans la restauration rapide, en moyenne dans ce secteur, l'exploitant de la marque reverse 4,6% du chiffre d'affaires au franchiseur (King, 2015, p. 68).

Ce contrat, sans règle juridique préétablie dans le code civil⁷, permet à l'entreprise d'inclure des clauses sur des obligations à suivre pour utiliser la marque (Ananga Onana et al., 2013, p. 11).

L'investissement initial fourni par le franchisé permet de contourner les problèmes engendrés connus sous « le dilemme de l'agence ». En effet, le franchisé aura tout intérêt à maximiser son profit étant indépendant financièrement et juridiquement car il supporte les risques. En raison à ce statut, le franchisé s'autodiscipline et les coûts de surveillance menés par le détenteur de la marque diminuent. Par exemple, le franchisé qui fait droit d'usage d'une marque reconnue à la vue de son mobilier, investit dans les actifs propres à la marque, permettant aux consommateurs de la reconnaître. C'est un coût irrécupérable pour le franchisé si celui-ci vient à faire faillite. C'est pourquoi les coûts de surveillance diminuent. Néanmoins, il est dans l'intérêt du franchiseur de porter une certaine attention sur la qualité offerte, afin de ne pas détruire ou abîmer son image de marque (Ananga Onana et al., 2013, p. 18).

Prenons l'exemple de Subway qui est une franchise très fortement représentée dans le monde avec près de 43.000 restaurants à travers 110 pays du globe (Toute la franchise, s.d.). C'est en 1974, que les premières franchises Subway ont vu le jour afin de répondre à ses objectifs de

⁶ Cité dans Bobot, L. (2008), « Économie sociale et solidaire et mondialisation : le cas de Yoplait », Cahiers du Lab. RII, n° 197, p. 15.

⁷ La franchise est réglementé pour la première fois dans le code de droit économique de 2019.

croissance. En effet, les fondateurs « réalisant qu'ils n'atteindraient pas leur objectif de 32 restaurants dans le temps imparti, commencèrent à vendre des franchises, faisant entrer l'enseigne Subway dans une période de croissance exceptionnelle qui continue encore à ce jour » (Subway, s.d.). La réussite de ce modèle, enregistrant encore plusieurs ouvertures mensuelles, vient de plusieurs facteurs. Avec de larges possibilités de localisations (autoroutes, villes, gares, etc.) et proposant un accompagnement durable, Subway réussit à fidéliser ses franchiseurs et connaît un grand nombre de renouvellement de contrat. Subway offre la possibilité de créer une franchise peu coûteuse au franchiseur (\$15.000) avec un suivi et des formations (Clifford, 2010). Lorsqu'un franchiseur crée une franchise Subway, une équipe de développement local de l'entreprise intervient afin d'aider le franchiseur. En plus de la transmission du savoir-faire, cette équipe effectue un suivi tout au long du contrat du franchiseur permettant de maintenir l'image véhiculée par Subway.

V.3.2 La joint-venture

La filiale commune, connue sous le nom de *joint-venture* (JV), est un autre mode d'expansion de forme contractuel. La *joint-venture* a la caractéristique d'avoir plusieurs propriétaires légaux. Les partenaires (minimum deux) apportent des actifs et en contrepartie, ont droit à des parts distribuées proportionnellement à leur contribution. En s'alliant, les entreprises créent une nouvelle entité. On parle d'une joint-venture internationale lorsqu'au minimum un des propriétaires a son siège social dans un pays différent que celui de l'entité créée (Triki & Moalla, 2013). Ce mode d'entrée présente l'avantage de bénéficier des connaissances de son partenaire si celui-ci réside dans le pays étranger ou s'il a eu précédemment une expérience sur le marché étranger. Ainsi, cette fusion pourrait permettre de surmonter les différences culturelles et/ou politiques (*liability of foreignness*) (Bertrand et Meschi, 2006). De plus, chaque entreprise apporte des ressources financières, ainsi le partage des capitaux permet de surmonter d'éventuelles difficultés financières. Enfin, deux entreprises peuvent s'allier pour avoir accès à des compétences spécifiques.

Néanmoins, ce mode d'entrée nécessite de faire des concessions et les problèmes de gestion sont fréquents (Wang, 2018).

Tout d'abord, les entreprises doivent trouver un accord quant à la gestion de la complexité managériale que suggèrent les joint-ventures. En effet, en prenant la décision de partager le contrôle de cette nouvelle entreprise, les propriétaires légaux doivent trouver un compromis quant à la gestion de la nouvelle entité (complexité managériale). Des problèmes liés à des cultures de managements différents peuvent être la source de mésententes relationnelles et sont une des causes des échecs de ce type de partenariat (Vidot-Delerue et Simon, 2005).

Ensuite, une entreprise pourrait retirer plus de bénéfices que son partenaire (asymétrie des partenaires). Dans le même ordre d'idée, une des entités pourrait subir des fuites technologiques via la révélation de son savoir/savoir-faire spécifique.

En raison de ces difficultés, cette croissance externe connaît un taux d'échec élevé – entre 30% et plus de 70% dans certaines situations (Prévot & Guallino, 2012).

Citons l'exemple de Coca-Cola et P&G. En 2001, une *joint-venture* valorisée à 4 milliards de dollars, comptant 10.000 employés devait voir le jour (Geha, 2018). Cette filiale commune (50-50) devait proposer des boissons (jus de fruits et des snacks)⁸. D'un côté, Procter and Gamble pouvait bénéficier de la force de vente et des compétences en marketing de Coca-Cola et de l'autre, Coca-Cola avait l'expertise de P&G au niveau de la nutrition pour développer de nouvelles boissons (R&D). L'alliance a duré 6 mois. En effet, des questions stratégiques se sont posées du côté de Coca-Cola : pourquoi ne pas plutôt acheter et acquérir les marques et connaissances de P&G ; ou pourquoi s'allier avec un partenaire plus faible que soi et partager les bénéfices à 50-50 ? D'ailleurs, à l'annonce de ce partenariat, le cours de bourse de P&G a grimpé de 2 %, tandis que celui de Coca-Cola baissait de 6 % (Dorfman, 2001).

Néanmoins, à titre d'exemple, dans certains pays du globe comme l'Arabie Saoudite ou la Chine, la présence d'un partenaire local est indispensable (Paque, 2018). En effet, il est impensable d'y faire du business sans avoir un représentant du pays dans son conseil d'administration. Dans ces pays aux fonctionnements différents, le mode d'entrée en *joint-venture* est, de ce fait, une solution.

V.4 La décision du mode d'entrée

Certains modes d'entrée sont conseillés selon le secteur de l'entreprise et les enjeux de l'internationalisation. Il s'agit de comparer les coûts, les risques de diffusion (*dissemination risk*), et l'importance d'avoir un partenaire local (Hill et al. 1990).

Par exemple, l'enjeu du secteur de l'industrie lourde et des machines est de réaliser des économies d'échelle en adoptant une stratégie globale, et en gardant le contrôle du management. L'investissement direct à l'étranger permet de répondre à ces attentes. Les biens de consommation nécessitent une connaissance des marchés étrangers, le besoin d'adaptation est généralement fort présent (exemple : le pain). Dès lors, un partenariat est un mode idéal pour affronter les différences culturelles. Un mode d'expansion non-contractuel est

⁸ Comprenant les marques : Minute Maid, Five Alive, Sunny Delight, Pringles, etc.

recommandé pour les secteurs dont les connaissances sont importantes (exemple : entreprises pharmaceutiques). Leurs avantages concurrentiels se situent au niveau de leurs savoirs et savoir-faire. Plus précisément, grâce à leurs investissements en R&D, les *knowledge based industry* ont en leur possession des brevets et licences, qu'ils ont tout intérêt à garder en interne. Il en est de même pour les entreprises faisant partie du secteur créatif, où le savoir-faire (*know-how*) est leur atout principal (exemple : le Cirque du Soleil). L'enjeu est de garder ses propres compétences et minimiser le risque de dissémination.

Le mode d'entrée choisi peut venir atténuer les différences culturelles entre les pays, c'est ce qu'étudie la section suivante.

VI. La distance culturelle

L'hypothèse de la convergence des marchés n'efface pas les spécificités nationales, qui demeurent importantes à considérer. Non prise en compte, la distance culturelle entre le marché d'origine et le marché convoité peut être la source d'un échec d'internationalisation. Outre les éléments concrets à considérer comme la langue, les infrastructures, l'éducation, etc., d'autres éléments tacites sont à prendre en compte, comme la religion, les valeurs et attitudes à adopter dans les affaires, etc.

La stratégie utilisée par Wal-Mart lors de son arrivée en Europe (Allemagne) est un exemple pour démontrer l'importance de s'adapter à la culture locale pour réussir à s'implanter à l'étranger. Sur le marché américain, Wal-Mart réussit. Le groupe a voulu connaître le même succès en s'implantant de la même façon que sur son marché d'origine et n'a pas mené les études requises pour adapter ses produits (exemple : taies d'oreillers non adaptées aux tailles des oreillers allemands) et ses pratiques (exemple : caissières qui emballent les courses, habitude non appréciée par les Allemands) (Geha, 2018). Cette stratégie s'est conclue par un échec pour l'entreprise.

VI.1 Hofstede

Le modèle original d'Hofstede (1973) identifie quatre dimensions universelles à la culture nationale. Ce modèle permet de différencier les pays selon les dimensions culturelles suivantes :

- *La distance hiérarchique forte ou faible* (pouvoir) : cet indice indique le degré d'acceptation face aux inégalités du pouvoir. Dans une entreprise, cela se rapporte par exemple dans les prises de décision. Si la distance est forte, c'est le patron qui prendra les décisions ; dans les

entreprises à faible distance hiérarchique (entreprises libérées, Allemagne, Canada) les employés sont conviés à participer aux prises de décisions.

- *L'individualisme ou le collectivisme* : cet indice représente les caractéristiques générales d'une société, sur une échelle graduée de 0 (collectiviste) à 100 (individualiste). Un indice élevé signifie que l'individu est placé au centre de l'intérêt (Canada). Un indice faible signifie que la société est davantage communautaire (Chine).
- *Le contrôle de l'incertitude fort ou faible* (les règles) : cette dimension indique si une société tolère le changement ou pas et l'attitude adoptée face aux incertitudes. Si le contrôle de l'incertitude est élevé, l'entreprise est rigide face aux changements, les règles sont nombreuses et la prise de l'initiative n'est pas encouragée (Japon). Au contraire, des pays comme le Canada, les États-Unis, la Scandinavie tolèrent l'inconnu et encouragent la prise d'initiatives.
- *La dimension masculinité ou féminité* : est-ce que les rôles entre les hommes et femmes sont interchangeable ou pas ? Un indice élevé signifie que la culture est masculine et les rôles sont clairement définis entre les hommes et les femmes (Chine, Japon). Au contraire, un indice faible démontre une culture féminine, les hommes peuvent aussi bien travailler que s'occuper des enfants (Scandinavie, Canada).

VI.2 Le modèle d'Uppsala

Au plus les différences culturelles sont élevées entre deux pays, au plus les coûts de transactions (théorème de Coase) sont élevés. Dès lors, il peut être intéressant de s'associer avec un partenaire local pour gagner des connaissances sur le marché (*local knowledge*) et adapter son produit en fonction de la population locale (Wang, 2018).

Sur base des différences culturelles, le modèle d'Uppsala (Old Uppsala model, 1977) suggère que l'internationalisation est un processus séquentiel (*step by step approach*).

En premier, l'entreprise décide de cibler les pays dont la culture est similaire à la sienne, c'est-à-dire un pays avec lequel la distance psychique est faible, et par conséquent avec lequel le *liability of foreignness* est faible. Ensuite, au fur et à mesure (modèle dynamique) que l'entreprise gagne de l'expérience sur la stratégie d'internationalisation et des connaissances sur les marchés étrangers, elle s'établira sur des marchés plus éloignés (Johanson & Vahlne, 1977).

En 2009, Johanson et Vahlne proposent un nouveau modèle d'Uppsala en ajoutant la composante relationnelle avec les partenaires d'affaires (*relationship-specific knowledge*). Grâce à ses relations, et aux engagements avec ses partenaires – basés sur le long-terme et la confiance – l'entreprise peut se voir offrir de nouvelles opportunités de développement de

connaissances. En d'autres termes, ce modèle revisité insiste sur les composantes relationnelles que développe l'entreprise et celle-ci gagne en aspect *insidership* grâce à ses relations.

De nos jours, une entreprise jouissant d'un développement technologique avancé, peut, avec un produit révolutionnaire, casser les codes et s'implanter dans le monde entier rapidement en tant que pionnier. Cette théorie des entreprises dites *born global* est contradictoire avec le modèle d'Uppsala qui promeut un modèle séquentiel.

La littérature reconnaît différents termes pour qualifier les EIPR dont le terme *born global* est plus généralement utilisé. Knight et Cavusgil (1996) et Rennie (1993) utilisent le terme *born global* ; Rialp et al. (2005) qualifient ces entreprises en utilisant le terme *early-internationalization firms* (Cabrol, & Nlemvo, 2011, p.113). Enfin, les lecteurs rencontrent également le terme *international new ventures* émis par Oviatt et McDougall (2004).

Selon Knight et Cavusgil (1996), une entreprise est qualifiée de *born global* si celle-ci réalise 25 % de son chiffre d'affaires grâce à ses ventes internationales dans les 3 ans de sa création (Cabrol, & Nlemvo, 2011, p.113). Généralement, la littérature reconnaît quatre caractéristiques communes aux EIPR⁹ à savoir :

- *L'âge* : les entreprises *born global* internationalisent leurs activités dès leurs débuts d'existence. Dans la littérature¹⁰, le seuil utilisé est 6 ans (Cabrol, & Nlemvo, 2011, p.114). Ainsi, l'entrepreneur a l'idée d'internationaliser son entreprise dès l'étape de la création de l'entreprise.
- *L'envergure des localisations des activités* : Une entreprise peut s'internationaliser sous plusieurs formes : exporter ses activités pour user des avantages de localisation, exporter une partie de sa production pour la vendre, exporter des maillons de sa chaîne de valeur, etc. Néanmoins, la majorité de la littérature¹¹ reconnaît que c'est l'internationalisation par les ventes qui est caractéristique des EIPR.
- *La nature de l'avantage concurrentiel* : selon Oviatt et McDougall (2004), cet avantage concurrentiel prend source grâce à la mobilisation des ressources de l'entreprise au niveau international. Ainsi, si l'entreprise capte des ressources venant de différentes zones géographiques, mais ne vend pas hors de ses frontières nationales, elle peut néanmoins être qualifiée d'EIPR. Cet argument va à l'encontre

⁹ Entreprises à internationalisation précoce et rapide

¹⁰ Brush, 1995 ; Shrader et al., 2000 ; Loane et Bell, 2006.

¹¹ La majorité des recherches en entrepreneuriat international reconnaissent que ce sont les ventes qui forgent les EIPR ; mais Oviatt et McDougall (2004) reconnaissent que l'activité internationale s'exerce sur différentes formes, ainsi les ventes sont incluses tout comme les autres maillons de la chaîne de valeur. (Cabrol, & Nlemvo, 2011, p.114).

de la caractéristique précédente, mais, comme expliqué en note de bas de page (10), certains auteurs reconnaissent que les différentes activités de la chaîne de valeur permettent d'exister sous le caractère global.

- *L'esprit international des EIPR*. Le *global mindset* de l'entreprise prend source grâce à l'entrepreneur, confronté à des expériences internationales depuis la création de l'entreprise. Cet esprit participe au développement précoce et rapide de l'entreprise (Cabrol, & Nlemvo, 2011, p.115).

VI.3 Le test RAT/CAT

Lorsqu'une entreprise se lance dans un projet d'envergure qu'est l'internationalisation, celle-ci peut procéder à certains tests permettant de conforter ce projet ou de le reconsidérer. En effet, le double test RAT/CAT voit le jour afin d'aider les entreprises qui choisissent de s'étendre, hors de leurs marchés locaux, à prendre la bonne direction et à atteindre leurs objectifs.

Le test RAT/CAT signifie de l'anglais, *Relevant, Appropriable and Transferable/ Complementary, Appropriable and Transferable* » (Chereau & Meschi, 2014). Dans cet acronyme, RAT représente la question relative à la transposition de l'avantage concurrentiel local à l'international, et CAT représente l'effet de retour recherché sur le portefeuille de l'entreprise. Lessard D., Lucea R. et Vives L. ont mené la réflexion concernant la pertinence de s'engager dans ce type de manœuvre de croissance. Afin de donner des conseils aux dirigeants d'entreprise, ils ont développé une méthode basée sur deux questions liées aux caractéristiques des acronymes RAT/CAT :

- « Les capacités actuelles de l'entreprise (ce qu'elle fait de mieux) donnent-elles un avantage concurrentiel sur le marché cible ? » (Chereau & Meschi, 2014).
- « Ce nouveau marché offre-t-il à l'entreprise une opportunité d'accroître ses capacités ? » (Chereau & Meschi, 2014).

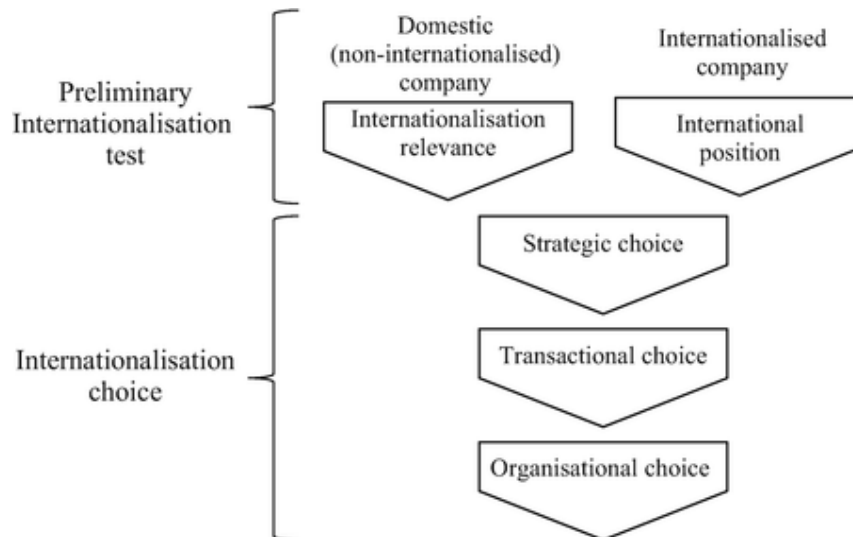
En effet, la réflexion porte sur la nouvelle implantation et les attraits qui peuvent en ressortir ; on s'engage sur le chemin de l'internationalisation afin d'exploiter ses capacités distinctives à l'étranger. Dans cette optique, l'entreprise peut aussi essayer de créer de nouvelles capacités distinctives, valorisant d'autant plus le portefeuille de l'entreprise.

Il est important de signaler que toutes les entreprises ne peuvent pas utiliser cet outil ; l'entreprise doit jouir d'une forte valeur ajoutée, d'un lien étroit à l'innovation, de l'exploitation du savoir-faire et/ou d'expertises uniques (Chereau & Meschi, 2014).

L'étape préliminaire de ce test fait une distinction par rapport à l'état de lancement de l'entreprise dans l'internationalisation. Une entreprise n'ayant entrepris aucun pas dans

l'internationalisation doit, dans un premier temps, évaluer la pertinence d'entrer dans ce système et dès lors faire le test RAT/CAT, contrairement à une entreprise déjà partiellement lancée dans le processus qui doit, elle, évaluer sa position actuelle à l'internationale.

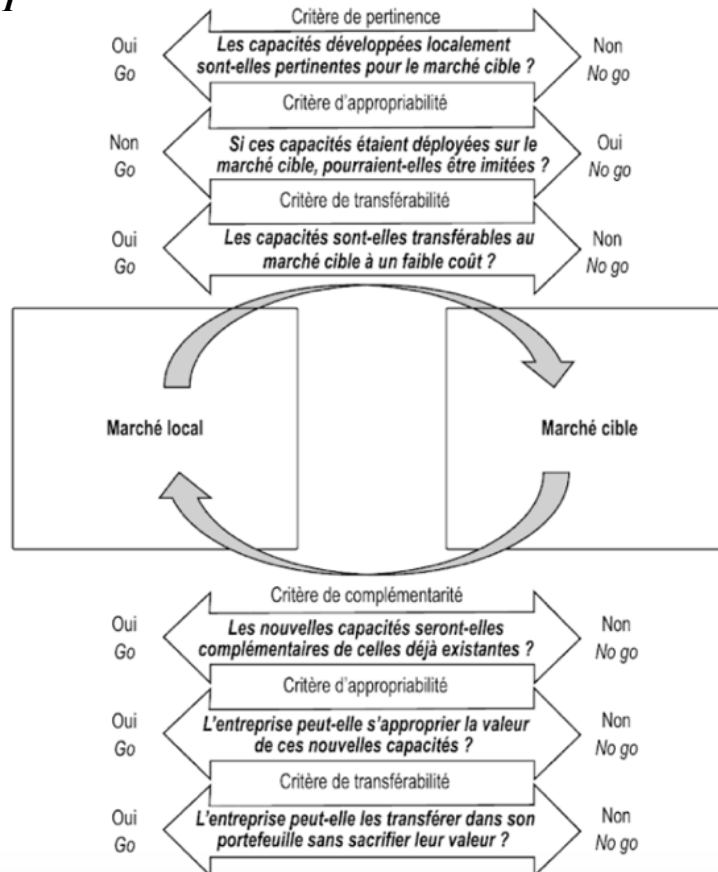
Les étapes de la démarche d'internationalisation



Source : Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2014). *Management en action : Le conseil stratégique pour l'entreprise*. Pearson.

Le test RAT/CAT reprend différentes questions à se poser dans l'optique d'y répondre avec une logique *go/not go* à l'internationalisation. On commence dans un premier temps par les premières questions du cycle, les RAT, c'est-à-dire la transposition de l'avantage concurrentiel du marché local vers le marché cible (Chereau & Meschi, 2014). Ensuite, on poursuit avec les questions du CAT c'est-à-dire la recherche d'un effet de retour. Le résultat de s'internationaliser sera obtenu en fonction du nombre de *go* obtenu. Si le test révèle l'obtention d'un grand nombre de *go*, le dirigeant pourra se conforter quant à sa décision de s'internationaliser, et au contraire, si le test montre un grand nombre de *not go*, le dirigeant pourra reconsidérer l'idée d'entreprendre cette stratégie de croissance.

Le test RAT/CAT



Source : Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2014). *Management en action : Le conseil stratégique pour l'entreprise*. Pearson.

Ensuite, le choix d'internationalisation comporte trois décisions : un choix stratégique, un choix transactionnel et un choix organisationnel. Ces déterminations à prendre ont été étudiées de manière plus précise précédemment dans les différents axes de notre travail.

- Le choix stratégique reprend tout le processus de décision stratégique que l'entreprise doit effectuer, en passant par l'analyse interne et externe.
- Le choix transactionnel est le choix du mode d'entrée que l'on souhaite prendre dans le but de s'immiscer dans le marché cible.
- Le choix organisationnel évoque les différentes architectures organisationnelles possibles pour l'entreprise à l'internationale.

VII. Le timing de l'internationalisation

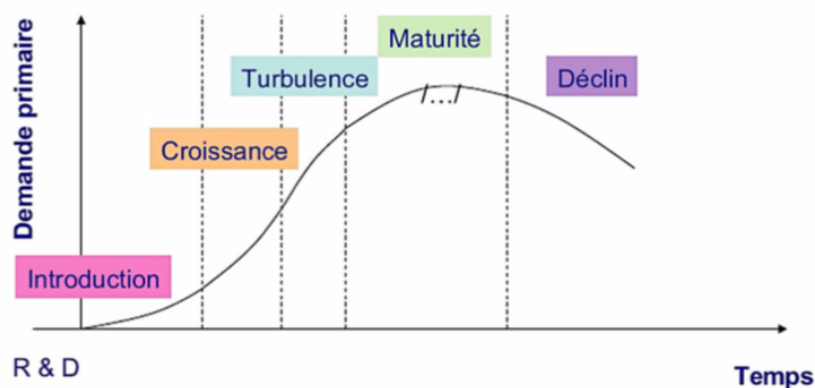
Une question fondamentale entre toutes du processus d'internationalisation est d'en déterminer le moment adéquat. En effet, cette question est un des facteurs clef de réussite ou d'échec. Malheureusement, il n'existe pas une seule et bonne réponse à cette question. Assurément, certaines entreprises peuvent décider d'attendre une taille minimale avant de s'y atteler,

d'autres de saisir une opportunité quand elle se présente, etc. Cette décision, cruciale, demandera quoi qu'il advienne une analyse rigoureuse.

VII.1 Le cycle de vie d'une entreprise

La théorie du cycle de vie d'une entreprise, venant de Raymond Vernon dans les années 60, permet d'avoir une première vue sur le meilleur moment d'aborder d'autres territoires. Le cycle de vie d'une entreprise se divise en différentes phases ; le lancement, la croissance, la zone de turbulence, la maturité et le déclin (Kervyn, 2017).

Le cycle de vie d'une entreprise



Source : Kervyn, N. (2016-2017). *Cours de Marketing*. Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

À chacune de ces étapes, tel un être vivant, l'entreprise va évoluer. Elle va naître, grandir, affronter des difficultés, atteindre la maturité et peut-être finalement disparaître. Il est important de réaliser que le modèle présenté ici, le cycle de vie des entreprises, est un modèle général et idéalisé. En effet, chaque entreprise est unique et dès lors, elles auront toutes des parcours différents. On compte 95.085 nouvelles entreprises en Belgique en 2017 (La Libre, 2018) mais parmi toutes ces entreprises certaines n'atteignent pas la maturité, certaines disparaissent rapidement, d'autres ne disparaîtront peut-être jamais.

À l'introduction d'une entreprise, c'est-à-dire à sa création, la firme ne fait pas encore de chiffre d'affaires. Elle doit d'abord mettre son produit ou service en vente, se faire connaître, convaincre les acteurs du marché, etc. Cette phase peut prendre jusqu'à deux années en fonction de la réceptivité des potentiels clients. Elle se caractérise par une forte incertitude et de hauts risques financiers. Les critères qui sont cruciaux à cette étape sont par exemple l'innovation, l'avantage perçu par les consommateurs, le prix, la pression concurrentielle, le marketing, la distribution, etc. (Kervyn, 2017).

Certaines entreprises peuvent se poser la question de s'internationaliser dès la création. Dans ce cas, c'est à travers le business plan et les décisions stratégiques, transactionnelles et opérationnelles à prendre que l'internationalisation doit s'intégrer. On appelle les entreprises *born global*, les nouvelles sociétés qui à leur lancement prennent en compte les enjeux du management international lorsqu'elles établissent les maillons de leur chaîne de valeur. Il faut alors être prudent, car se lancer à l'international à la phase d'introduction veut également dire se lancer sans réelle bouée de sauvetage.

La deuxième phase dans la vie d'une entreprise est celle de la croissance. A ce stade, l'entreprise est en activité depuis quelques années et possède une demande de plus en plus conséquente. La société a son propre portefeuille de clients satisfaits et qui réitèrent leurs achats. Le produit ou service dégage une meilleure visibilité grâce aux efforts marketing réalisés depuis le début. Des économies d'échelle peuvent être réalisées, c'est-à-dire que les coûts de production diminuent grâce à l'augmentation du volume. Finalement, l'entreprise commence à faire du profit.

La zone de turbulence est une période de difficultés dans le processus d'évolution d'une entreprise. Néanmoins, elle n'est pas vécue par toutes les entreprises. En effet, certaines entreprises, peuvent connaître une phase de retournement si le secteur se restructure ou se concentre plus. On observe à ce moment-là une décroissance de la demande dans ce secteur (Kervyn, 2017). Les entreprises touchées doivent être réactives et ne faire de cet épisode qu'un simple accident. Pour continuer leurs parcours, elles doivent reposer sur des bases solides.

La phase de maturité est la phase de vie la plus longue pour une entreprise. Elle s'atteint lorsque « la demande est maximale mais non expansible » (Kervyn, 2017). C'est à ce moment-là, que l'entreprise est la plus forte financièrement parlant. Les entreprises les plus concurrentielles sur les prix et celles possédant la majorité de parts de marché résistent face à une concurrence de plus en plus intense. A ce stade, l'entreprise doit revendiquer ses attributs distinctifs afin de se démarquer toujours plus des autres.

De ce fait, certains analystes jugent cette période comme la plus favorable à l'internationalisation. En effet, grâce à cette « maturité économique et stabilité financière » établie, l'entreprise est prête à supporter les coûts et les implications qu'entraînent l'expansion de son commerce à l'étranger (Nauton-Ingilis, 2017). L'entreprise s'étant imposée dans son pays d'origine, depuis plusieurs années, est dès lors parée à conquérir d'autres terres. On parle alors de maturité sur le marché d'origine mais de croissance dans le pays

d'implantation. Cette situation, favorable, pour le cycle de vie de l'entreprise, permet, si tout se passe bien, à l'entreprise de revivre une deuxième jeunesse.

La cinquième et dernière phase dans la vie d'une entreprise est la phase de déclin. Les nouvelles technologies, les goûts, les habitudes de consommation, les préférences ont alors changé avec les années et rendent certains produits ou services obsolètes. La demande devient décroissante, les ventes diminuent considérablement et finalement, l'entreprise réduit ses coûts au maximum en appliquant par exemple des démarches de dé-marketing (Kervyn, 2017). L'entreprise doit alors envisager ses possibilités ; soit essayer de rebondir, soit vivre ses derniers jours.

Une possibilité d'internationalisation, à ce stade de vie de l'entreprise, existe dans l'implantation de sa chaîne de production vers des pays jugés moins onéreux. L'entreprise cherchant à diminuer ses coûts, peut réaliser des économies afin de persister dans son pays d'origine.

Grâce à ce modèle du cycle de vie, il est intéressant de voir qu'une entreprise à un certain stade dans son pays d'origine, évolue à un autre stade dans le pays d'implantation. La durée de vie de la société est dès lors en augmentation continue par rapport aux nombres de nouveaux territoires conquis.

Néanmoins, l'effet de mode est le plus important revers de la médaille qu'une entreprise peut connaître. Il faut regarder ce phénomène au niveau temporel afin de comprendre son impact sur le cycle de vie d'une entreprise. Si un produit devient tendance, celui-ci verra sa phase de lancement être courte, avant de laisser place à une croissance sans précédent. L'entreprise fait, dès lors, rapidement du profit sur les ventes, qui par effet de masse sont nombreuses. Mais le contre-effet d'un produit devenu à la mode, est que celui-ci après ce temps de gloire, fait face à une drastique diminution de ses ventes. Le cycle de vie de l'entreprise se caractérise donc comme court mais intense. Au niveau d'une stratégie d'internationalisation, cet effet de mode peut être dangereux.

Finalement, au cours de son existence, une entreprise peut également se voir offrir une opportunité unique de s'internationaliser grâce à des partenariats, des projets d'actualité, etc. Cette occasion, pouvant survenir à tout moment, et demandant des choix rapides d'engagement ou non, peut être un risque pour l'entreprise. En effet, il reste crucial de bien préparer son internationalisation afin de ne pas se brûler les ailes et d'aller dans la direction de la durabilité. Une internationalisation opportuniste peut, certes, donner des résultats, mais nécessite d'être sous contrôle, afin de perdurer (David, 2005, p.69).

VII.2 Le rythme d'internationalisation

D'autres questions relatives au timing d'internationalisation doivent être étudiées. En effet, une fois la décision de s'implanter à l'étranger prise, la question du rythme d'implantation et du nombre d'enseignes se pose. Est-ce préférable d'y aller lentement mais sûrement, magasin par magasin, enseigne par enseigne ou d'opérer une implantation multiple d'une seule traite ? Ces questions conviennent d'une analyse au cas par cas étant donné que chaque entreprise est différente.

La littérature permet, néanmoins, de distinguer deux tendances prépondérantes qui ressortent au niveau de la temporalité d'internationalisation. De ce fait, une entreprise va, forcément, devoir choisir entre un mode d'internationalisation progressif ou inversement, non progressif (Tapia Moore & Meschi, 2010, pp.1-2). Il prévaut de regarder ces deux modes d'approches selon plusieurs variables. Tout d'abord, par rapport aux risques impliqués, ensuite selon l'apprentissage des connaissances et finalement, en fonction des modes d'entrées à l'étranger. Ces variables seront évaluées au facteur de vitesse de l'internationalisation, se définissant comme « le temps moyen entre chaque expansion géographique » (Tapia Moore & Meschi, 2010, p. 10).

Tout d'abord, au niveau des risques, la démarche la plus prudente est celle de la progressivité dans la conquête territoriale des firmes. Le maître mot de ce mode d'internationalisation est la minimisation des risques, la maîtrise des incertitudes et la gestion des ressources de l'entreprise (Tapia Moore & Meschi, 2010, p. 10). Basé sur le modèle d'Uppsala, une entreprise va préférer cibler dans un premier temps, un marché étranger proche du marché d'origine de la société. La raison étant qu'au plus la distance psychique du marché étranger est faible au plus l'entreprise aura une faible distance culturelle, sociale, économique et institutionnelle avec le marché d'implantation choisi. Cela permet à l'entreprise d'évoluer à son rythme, d'acquérir de l'expérience, et d'être préparée graduellement à conquérir des marchés étrangers plus différents au niveau psychique. L'entreprise EXKi croît selon ce modèle stratégique *step-by-step*.

La deuxième tendance, plus actuelle, préconise l'internationalisation non progressive sur les marchés internationaux et donc, le « grand saut » à l'étranger (Tapia Moore & Meschi, 2010, pp.1-2). En effet, dans la démarche d'internationalisation, la décision de se lancer à l'international serait, à elle seule, le frein aux expansions. Les entreprises *born global* montreraient que dès le lancement, une société peut retirer un avantage concurrentiel à s'établir à l'étranger tant au niveau de la production que de la vente (Chetty & Campbell-Hunt, 2004, pp. 57-81). Cette approche, plus aventureuse, demande une plus grande prise de risque et donc

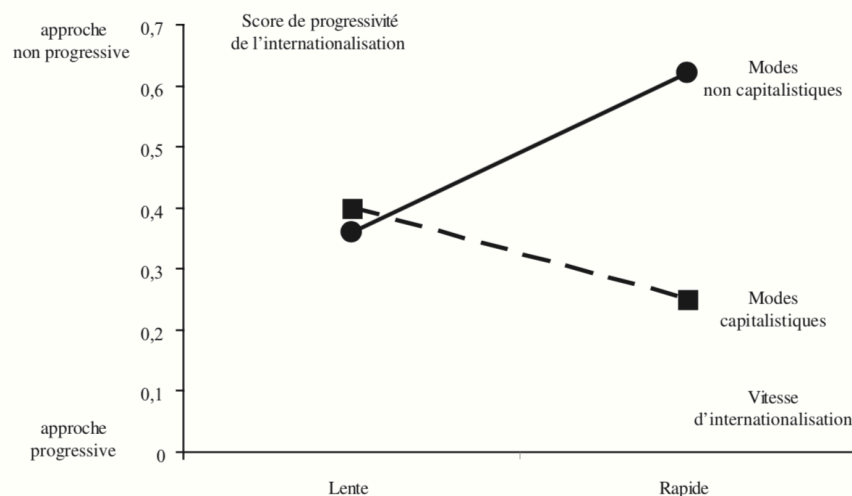
de courage de la part des dirigeants. Les entreprises digitales telles que Uber ou Airbnb utilisent cette démarche de croissance.

De ce fait, la vitesse d'internationalisation est inversement proportionnelle à l'aversion du risque. La démarche progressive est plus lente, l'entreprise cherchant à être prudente, et la non-progressive, plus rapide jette directement l'entreprise dans « le grand bain. »

Les effets sont différents lorsque l'on regarde la vitesse d'internationalisation par rapport à l'apprentissage des connaissances acquises par d'autres internationalisations.

Si la vitesse d'internationalisation est rapide, la démarche qu'il prévaut de suivre est la progressive étant donné que l'incertitude et les risques sont plus importants là où les connaissances d'expériences internationales n'ont pas encore été transmises. Au contraire, si la vitesse d'internationalisation est lente, permettant l'accès à la connaissance expérientielle, l'entreprise sera alors incitée à suivre une démarche non progressive et à effectuer le « grand saut » (Tapia Moore & Meschi, 2010, pp. 4-5).

Effet d'interaction entre mode de présence et vitesse d'internationalisation



Source : Tapia Moore, E. & Meschi, P. (2010). *Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME*. *Management international*, 15(1), 87-99.

De plus, il faut tenir compte du choix du mode d'entrée au niveau temporel. On distingue les modes d'entrée capitalistiques et ceux non capitalistiques sur un marché étranger (Tapia Moore, E. & Meschi, P., 2010, p. 5). Un mode d'entrée capitalistique, c'est-à-dire via des filiales ou des joint-ventures, se caractérise par un positionnement plus long sur le marché étranger. En effet, plus complexe à établir, ce mode d'entrée demande plus de temps. Un mode d'entrée non capitalistique, prenant la forme d'exportations ou de sous-traitance, sera quant-à-lui plus rapide.

Par conséquent, pour une vitesse d'internationalisation lente, le choix du mode d'entrée n'est pas prédominant mais inversement, lorsque la vitesse est rapide le choix est crucial.

Cette question du timing d'internationalisation étant subjective et propre à chaque firme, c'est à l'entreprise d'évaluer ces différentes dimensions et de décider, le temps venu, de se lancer. Mais un élément externe peut également entrer en jeu. En effet, la conjoncture économique prend actuellement une place prépondérante dans les stratégies d'entreprises. Il est indéniable que les crises du passé affectent les entreprises dans une certaine mesure, que ce soit au niveau des ventes, des salaires des employés, des régulations, etc. Des éléments externes - incontrôlables - aux mains du management des entreprises peuvent entraver leur expansion à l'international. Il est donc, primordial, d'aussi tenir compte de cet enjeu dans la décision du timing d'internationalisation.

VIII. La question du « où s'internationaliser » ?

Une des parties les plus cruciales dans l'internationalisation est le ciblage géographique d'implantation de l'entreprise. En effet, ce choix important est également un des facteurs clef de succès. Une entreprise peut s'internationaliser facilement dans certains pays et difficilement dans d'autres. L'immense choix de possibilités géographiques expose les entreprises à un risque de rejet et d'inadéquation potentielle. Outre les distances culturelles vues précédemment, d'autres facteurs sont à prendre en compte comme la gestion de la distance économique, politique, sociale, légale mais aussi le degré d'aversion à l'incertitude ainsi que la stratégie d'internationalisation mise en place. La question qu'on va dès lors développer dans cette section est le choix du lieu d'internationalisation et en parallèle, les différents outils d'aide dans ce choix.

Comment une entreprise choisissant de s'internationaliser peut être amenée à privilégier certains marchés cibles et à en écarter d'autres ?

Un premier élément dont l'entreprise doit tenir compte, c'est la raison à l'origine du choix stratégique de l'expansion à l'international. En effet, l'objectif recherché permet d'affiner l'immensité de possibilités. Si une entreprise décide de s'internationaliser dans le but de positionner chaque étape de sa chaîne de valeur là où le rapport qualité-prix est le plus intéressant, elle peut évincer certains endroits du globe et envisager sérieusement d'autres.

Dans une optique de croissance, comme vu avec la matrice d'Ansoff, l'entreprise cherche à développer son marché. Pour cela, elle tient compte des caractéristiques de sa population cible afin de choisir la zone d'expansion idéale. Ceci permet aussi de délimiter le nombre de choix de territoires à conquérir. D'ailleurs, dans les pays de l'OCDE, on observe, que c'est plutôt la taille du marché qui va être l'élément décisif du choix du lieu d'expansion contrairement à la croissance du territoire (Lemaire & Petit, 2003, p.217). Les pays développés de notre époque connaissent un déclin de croissance. Mais dû à leurs puissances reconnues, ils attirent toujours les entreprises de tous les coins du globe. À l'avenir cette tendance peut évoluer car depuis quelques années, les pays en voie de développement rattrapent rapidement les pays développés (Paque, 2018). Ils proposent, en plus d'une croissance exponentielle, un rapport compétitivité-prix phénoménal.

Il est également, important de tenir compte de la tendance de globalisation du secteur de l'entreprise. Une entreprise a tendance à s'internationaliser où ses concurrents se positionnent aussi afin de garder la pression concurrentielle et ne pas rester à la traîne. Ce caractère compétitif fait partie de l'une des forces d'internationaliser ses activités selon le modèle de Yip.

Un deuxième élément crucial à l'internationalisation est la connaissance de partenaires locaux sur le territoire d'expansion choisi (Paque, 2018). Ce facteur de connaissance du marché local est en effet, essentiel, à la réussite d'une entreprise à l'extérieur de son pays d'origine si le produit a besoin d'être adapté. Les particularités de chaque région du globe font la difficulté du processus d'internationalisation et, avoir la capacité à les maîtriser grâce à des partenaires locaux est un réel avantage. Celui-ci permet de combattre les phénomènes d'*outsidership* et de *liability of foreignness*, propres aux entreprises étrangères (Wang, 2018).

Nous allons passer en revue différents outils permettant aux entreprises de se questionner et de prendre des décisions réfléchies quant à leur choix de localisation recherchée.

VIII.1 La grille comparative

Dans leur choix de localisation, les entreprises peuvent utiliser une grille d'attrait ou comparative (Lemaire, J-P., 2013, p.427). Cette démarche simple et efficace, permet de dégager parmi les idées de pays considérés par l'entreprise, les zones d'implantation les plus propices à l'expansion.

La première étape passe par l'identification des critères nécessaires à l'entreprise et par l'identification des facteurs externes qui pourraient impacter l'entreprise. Plusieurs axes

permettent de déterminer ces critères (Lemaire, 2013, p.427) : le potentiel du marché, les risques économiques, les risques politiques, les risques du secteur ainsi que tout ce qui permet le développement du produit/service de l'entreprise. Ces critères attrayants sont par exemple, pour une entreprise de jouets, une population avec beaucoup d'enfants, des fournisseurs proches, des espaces pour les usines, une main d'œuvre peu onéreuse, etc.

Ensuite, une fois les critères de sélection établis, il faut les évaluer. Dans ce but, il faut développer « une *échelle d'évaluation unique* intégrant des éléments quantitatifs et qualitatifs » (Lemaire, 2013, p.427). Même si chaque critère repris dans la sélection est très différent des autres, il faut intégrer des éléments relatifs au marché pour les évaluer les uns par rapport aux autres. L'entreprise de jouets évaluera par exemple ses critères attrayants en fonction du nombre de ventes (critère quantitatif) et de la fidélisation de la clientèle (critère qualitatif).

L'étape suivante vient à pondérer les différents critères selon leur position significative ou non aux yeux de l'entrepreneur. Il faut dès lors, les classer sur une *échelle de notation* (1 à 5) de façon « à déterminer les bases d'une note d'ensemble pour chaque localisation » (Lemaire, 2013, p.427). Dans notre exemple, l'entreprise de jouets privilégie peut-être le nombre d'enfants aux coûts de la main d'œuvre.

La dernière étape revient à transférer les résultats aux localisations considérées en tenant compte de l'importance de chaque critère. Pour cela, l'application d'un coefficient de pondération est nécessaire et celui-ci est dépendant des facteurs des marchés envisagés (habitudes, coutumes, etc.) et de l'objectif de l'entreprise. L'entreprise de jouets analyse les résultats obtenus en tenant compte, par exemple, qu'en Chine même si la main d'œuvre est peu onéreuse, le régime politique n'autorisait pas les parents à avoir plus d'un enfant, et ce, jusqu'en 2015.

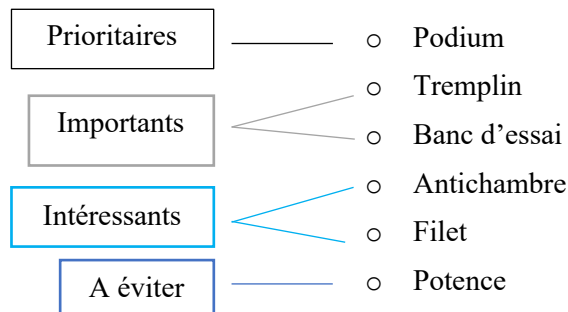
VIII.2 La matrice couple produit-marché

Mercadex¹², a développé une étude et construit une matrice de couple produit-marché permettant de faire les bons choix d'internationalisation (David, 2005, pp. 66-73). Cette matrice propose aux dirigeants d'entreprise un diagnostic réfléchi afin d'évaluer quels produits du portefeuille de l'entreprise a le plus de chance de séduire les marchés envisagés.

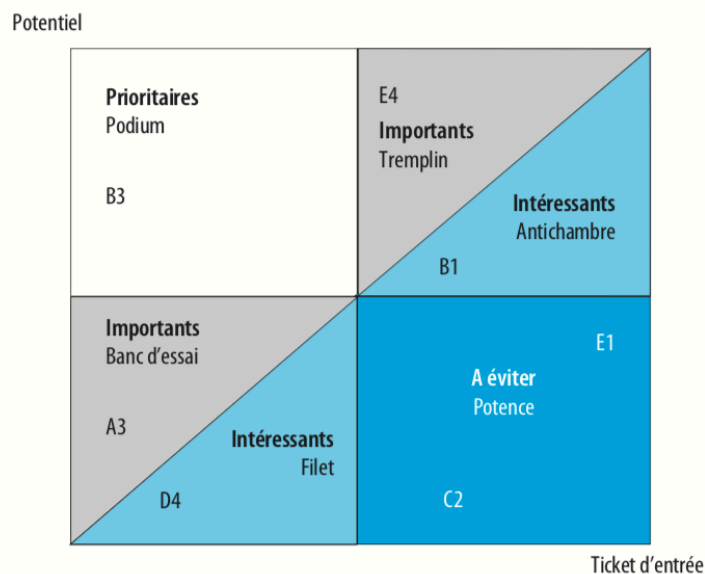
Cette matrice évalue le potentiel ainsi que le ticket d'entrée d'un produit sur un marché. Le potentiel est évalué sur des variables tels que la taille du marché, les marges bénéficiaires, les effets de synergies possibles, etc. et le ticket d'entrée comme « le prix à payer ou du défi à

¹² Experts en internationalisation d'entreprises

relever pour réussir à exporter le produit X au sein du marché Y » (David, 2005, pp. 66-73). De ces caractéristiques, une échelle de valeurs en ressort : prioritaire, important, intéressant ou à éviter. Celle-ci se divise en six sous-groupes :



Modèle d'internationalisation des couples produit-marché



Source : David, J. (2005). *Une matrice pour faire les bons choix d'internationalisation*. L'Expansion Management Review, 119 (4), p. 66-73.

La première action, cruciale, dans un processus d'internationalisation, consiste en la prospection des marchés (David, 2005, p.68). Avant de se lancer dans ce grand projet qu'est l'internationalisation, il est nécessaire de s'y projeter. De ce fait, découvrir et visiter sur place ce que les différents marchés peuvent offrir est élémentaire. Néanmoins, l'entreprise doit, avant de se lancer dans la prospection de contrées lointaines, bien établir son budget de recherches. En fonction du secteur de l'entreprise, des initiations sur les foires commerciales de ces territoires peuvent s'avérer utiles. Une étude du marché à l'étranger doit également être réalisée afin d'étudier les particularités du pays et de s'informer si une fusion peut en ressortir. C'est également, ici, que l'avantage clef d'avoir un partenaire local ressortira d'autant plus.

Le processus d'acheminement de cette matrice propose une analyse en trois étapes : la mise en candidature, le filtrage et la hiérarchisation (David, 2005, p.68).

La *mise en candidature* est l'étape d'analyse des potentiels. À travers cette étape, il est nécessaire d'investiguer les caractéristiques du portefeuille de produits et des marchés porteurs de critères de réussite. Le célèbre outil SWOT ainsi que toutes les décisions stratégiques précédemment décrites sont réalisés dans cette optique.

Le *filtrage* est la seconde étape et veut l'évaluation, c'est-à-dire l'acceptation ou le rejet des critères offerts par les marchés et correspond aux produits à internationaliser. Dans ce but, les critères requis pour l'expansion territoriale du produit sont évalués par rapport aux trois variables suivantes :

- Les variables macro-économiques de ces marchés tels que le PIB, le taux d'inflation, le taux de chômage, la taille de la population, la proportion de population active, etc.
- Les variables liées à l'accès à ces marchés.
- Les variables liées aux coûts de transposition du business à l'étranger.

De plus, pour certaines entreprises, des conditions spécifiques sont requises à l'expansion (système électrique du marché, champs agricoles, etc.) La question principale posée dans cette étape est : « quelles conditions doivent prévaloir au sein des marchés étrangers pour que la commercialisation des produits de l'entreprise soit envisageable ? » (David, 2005, p.70). La réalisation d'un filtre, propre à chaque entreprise, permet en effet d'évincer certains territoires et d'envisager plus assidûment d'autres.

La troisième étape, la *hiérarchisation*, va quant à elle classer les combinaisons produits-marchés afin de déceler les plus performantes et prometteuses.

En effet, la matrice identifie quatre ordres de hiérarchie des combinaisons produits-marchés : prioritaire, important, intéressant et à éviter. Des sous-groupes correspondent à ces hiérarchies (David, 2005, pp.71-17). La combinaison prioritaire émanant de ce processus est nommée *podium*. Comme son nom l'indique, c'est la combinaison produit-marché à favoriser et pour laquelle les retombées sont les plus conséquentes. Le potentiel de réussite y est le plus élevé et le ticket d'entrée peu important (coûts, risques et rivalités minimales). Dans les combinaisons importantes, on retrouve le *tremplin* (potentiel élevé/ticket d'entrée élevé) et le *banc d'essai* (potentiel faible/ticket d'entrée faible). Ces positions requièrent une stratégie active ; le tremplin ayant beaucoup de potentiel et les bancs d'essai des opportunités à tenter. La troisième catégorie reprend les combinaisons jugées intéressantes. L'*antichambre* (potentiel moyen/ticket

d'entrée élevé) pose la question « est-ce que le jeu en vaut la chandelle ? ». Le *filet* (potentiel moyen/ticket d'entrée faible) est quant à lui considéré comme le *free rider*, choisissant une position favorable pour tendre son filet mais sans maîtrise de son succès ou échec. Les combinaisons à éviter, nommées *potences*, sont celles pour lesquelles le destin est voué à l'échec.

Une fois que l'entreprise a identifié la sous-catégorie dans laquelle elle se positionne, les moyens de prospections adéquats sont identifiables :

Synthèse des approches de prospection selon les types de couple produit-marché

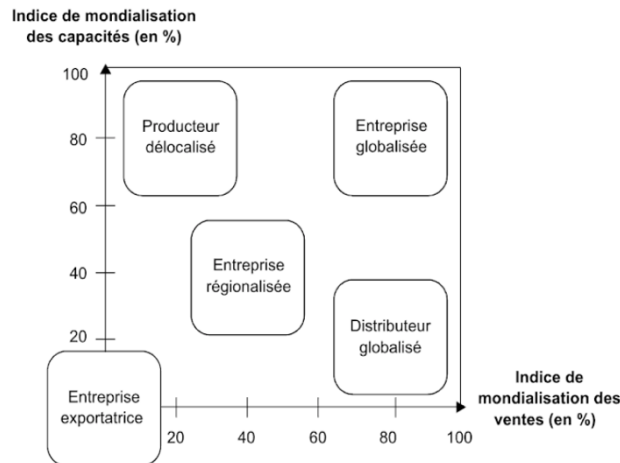
Couples produit-marché Stratégie/tactiques	Prioritaires	Importants		Intéressants	
	Podium	Tremplin	Banc d'essai	Antichambre	Filet
Eléments stratégiques • Intensité de l'approche • Horizon • Effort* minimum de prospection	Proactive Court à long terme 50 %	Active Moyen à long terme 25 %		Réactive Long terme 10 %	
Tactiques préconisées • Site Internet de l'entreprise • Foires commerciales à l'étranger • Visites de prospects étrangers • Publicité, commandites... • Missions commerciales à l'étranger • Approche de prescripteurs** • Inscription sur listes auprès de donneurs d'ordre étrangers. • Mise à contribution des alliés***	<ul style="list-style-type: none"> ■ Refonte du site ■ Exposant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traduction sommaire et indexation du site ■ Visiteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contacts utiles
<small>• Une puce noire ■ indique une tactique dominante. Une puce blanche □ indique une tactique subordonnée. *Effort de prospection : investissement en ressources humaines, financières et matérielles. **Prescripteur : personne influente (ex. : président de chambre de commerce, expert reconnu, politicien...). ***Allié : client, fournisseur, banquier, intervenant économique (gouvernemental), etc.</small>					

Source : David, J. (2005). *Une matrice pour faire les bons choix d'internationalisation*. L'Expansion Management Review, 119 (4), p.73.

VIII.3 Le test IMV/IMC

Philippe Lasserre, professeur de stratégie internationale, a mis en place un test permettant aux entreprises de définir leurs positions internationales par rapport à d'autres entreprises préalablement internationalisées (Chereau & Meschi, 2014, pp. 118-119). Ce test établit une carte d'entreprises aux profils distincts et permet grâce à deux mesures de s'y placer.

La carte des profils d'entreprises internationalisées



Source : Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2014). *Management en action : Le conseil stratégique pour l'entreprise*. Pearson.

La première mesure, l'indice de mondialisation des ventes (IMV), répartit l'entreprise par rapport aux ventes à l'international. La seconde mesure est l'indice de mondialisation des capacités (IMC) et celle-ci correspond à « la répartition mondiale des opérations de production, d'assemblage et de R&D » (Chereau & Meschi, 2014, pp. 118-119). En intégrant la notion de répartition géographique à ces mesures, il en ressort qu'une entreprise globalisée est celle ayant la répartition géographique des ventes et des capacités identiques. Contrairement à l'entreprise exportatrice, qui a une répartition géographique des ventes et des capacités relativement distinctes.

Cette vision du test est plus adaptée aux entreprises offrant des biens comme produits ; les entreprises de services doivent plutôt regarder la répartition géographique du nombre de salariés (Chereau & Meschi, 2014, pp. 118-119).

Les caractéristiques des profils des entreprises internationalisées

Profil	Entreprise exportatrice	Distributeur globalisé	Producteur globalisé	Entreprise régionalisée	Entreprise globalisée
IMV	Faible (< 20 %)	Fort (> 60 %)	Faible (< 30 %)	Moyen (entre 30 et 60 %)	Fort (> 60 %)
IMC	Faible (< 20 %)	Faible (< 30 %)	Fort (> 60 %)	Moyen (entre 30 et 60 %)	Fort (> 60 %)
Caractéristiques	Entreprise démarrant son internationalisation et/ou privilégiant une internationalisation prudente et focalisée sur peu de pays	Entreprise exportant ses produits/ services dans les principales régions du monde	Entreprise ayant délocalisé une grande partie de sa chaîne de valeur, mais restant focalisée commercialement sur son marché local	Entreprise développant une forte présence capitalistique et commerciale dans une région du monde	Entreprise développant une forte présence capitalistique et commerciale dans les principales régions du monde

Source : Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2014). *Management en action : Le conseil stratégique pour l'entreprise*. Pearson.

VIII.4 Le country connectedness index

Il existe des outils tel que la *country connectedness index* qui classent les pays en fonction de leurs sensibilités aux mouvements des biens, des services, de la finance, des personnes et des données. Cet outil peut permettre aux entreprises de repérer leur niveau de développement et de le comparer avec celui d'autres pays.

Country connectedness index

Country connectedness index and overall flows data, 2014
Rank of participation by flow as measured by flow intensity and share of world total

Connectedness index rank: ■ 1-10 ■ 11-25 ■ 26-50 ■ >50 Flow intensity: ■ 100+ ■ 70-99 ■ <70

Rank	Country	Score	Connectedness Index rank					Flow value ¹ \$ billion	Flow intensity ² % of GDP
			Goods	Services	Finance	People	Data		
1	Singapore	64.2	1	2	2	12	6	1,392	452
2	Netherlands	54.3	3	3	6	21	1	1,834	211
3	United States	52.7	7	7	3	1	7	6,832	39
4	Germany	51.9	2	4	8	3	2	3,798	99
5	Ireland	45.9	32	1	1	28	9	559	227
6	United Kingdom	40.8	13	5	5	6	3	2,336	79
7	China	34.2	4	16	4	82	38	6,480	63
8	France	30.1	11	8	9	7	4	2,262	80
9	Belgium	28.0	5	6	33	33	8	1,313	246
10	Saudi Arabia	22.6	20	28	27	2	53	790	106
11	United Arab Emirates	22.2	6	23	17	4	46	789	196
12	Switzerland	18.0	12	11	10	17	13	848	115
13	Canada	17.3	16	22	11	11	18	1,403	79
14	Russia	16.1	21	25	18	5	25	1,059	57
15	Spain	14.4	25	13	19	14	16	1,105	79
16	Korea	14.0	8	12	28	50	44	1,510	107
17	Italy	13.4	17	18	24	16	19	1,587	74
18	Sweden	13.0	29	14	22	31	5	572	100
19	Austria	11.7	26	17	31	20	12	470	108
20	Malaysia	11.6	9	19	25	26	43	610	187
21	Mexico	10.7	14	63	34	18	41	1,022	80
22	Thailand	10.7	10	15	36	44	64	605	162
23	Kuwait	10.6	37	46	13	13	75	306	153
24	Japan	10.5	15	20	12	81	20	2,498	54
25	Kazakhstan	10.0	48	73	41	8	57	176	83
26	Ukraine	9.8	38	39	87	10	34	133	101
27	Australia	9.7	30	34	21	15	33	825	57
28	Denmark	8.9	35	9	32	41	11	369	108
29	Jordan	8.8	73	50	75	9	83	50	138
30	India	8.5	24	10	35	58	70	1,316	64

Source : McKinsey Global Institute. (Mars 2016). *Digital Globalization : the new era of global flows p.12*. En ligne <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>, consulté le 14 mai 2019.

Il est important de comprendre que faire du business en Europe, en Afrique, aux États-Unis ou encore en Asie est différent. Au-delà des aspects culturels distincts, il convient d'étudier les institutions politiques, économiques, environnementales et légales propres à chaque territoire. Certains pays peuvent attirer des entreprises par leurs faibles taux d'imposition et d'autres pour leur faible niveau de risque politique par exemple (Lemaire & Petit, 2003, p.278).

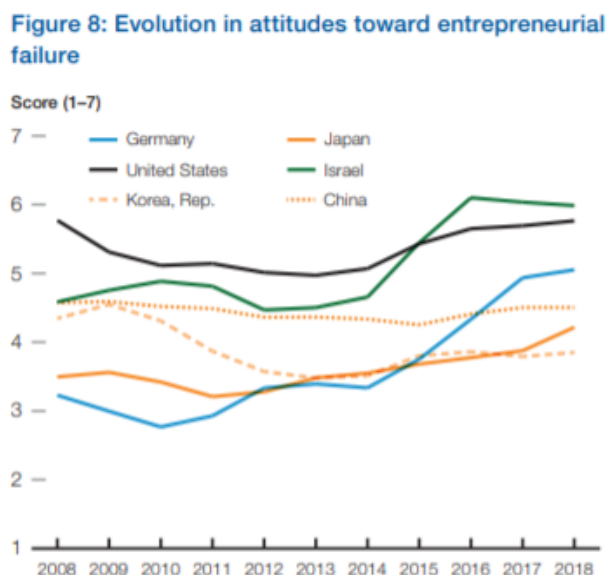
Dans le monde d'actuel, l'accès aux informations est de plus en plus facile et rapide et peut permettre aux entreprises d'étudier plus profondément les marchés. Il existe également des aides au niveau national pour les entreprises désirant se lancer dans des stratégies d'internationalisation.

De ce fait, la préparation du processus d'internationalisation est cruciale. D'ailleurs, « [...] des recherches récentes montrent bien qu'une corrélation positive existe entre la performance du projet d'internationalisation et la planification de la démarche en amont » (David, 2005, p. 68).

VIII.5 S'installer aux États-Unis

Les États-Unis constituent un marché attractif où le rêve américain est possible. L'inverse - l'échec - est intégré à la culture américaine et vécu comme une « expérience » (Dynamique entrepreneuriale, 2018).

Évolution des attitudes envers les échecs entrepreneuriaux



Source : Schwab, K. 2018. The Global Competitiveness Report 2018 in World Economic Forum. En ligne <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>, consulté le 26 avril 2019.

Grâce à différents aspects, cet Eldorado attire les entrepreneurs. Premièrement, géographiquement, ce marché représente 315 fois la Belgique. Ensuite, démographiquement, les États-Unis se classent deuxième, après la Chine, au niveau de la taille du marché. On y trouve 120 millions d'habitants équipés d'un pouvoir d'achat élevé (Agence Wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers, 2018).

Selon le rapport sur la compétitivité mondiale, les États-Unis occupent le statut de l'économie la plus compétitive du monde avec un score de 85.6 sur 100 (Schwab, 2018, p.33). Ce score est attribué selon le score de 12 piliers, regroupé en 4 catégories (*enabling environment ; human capital ; markets ; innovation ecosystem*) (annexe 5).

En ce qui concerne le « dynamisme des entreprises », avec un score de 94.1 sur 100 (Schwab, 2018, p.33), les États-Unis arrivent en tête de classement. Ce critère est construit autour des variables suivantes : les coûts, la rapidité du démarrage de l'entreprise, l'attitude des entrepreneurs aux regards des risques, et enfin, l'innovation. Ce score est en parallèle avec la culture entrepreneuriale régnant sur ce vaste territoire.

Performance de l'écosystème d'innovation

Figure 7: Innovation ecosystem performance



Source : Schwab, K. 2018. The Global Competitiveness Report 2018 in World Economic Forum. En ligne <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>, consulté le 26 avril 2019.

Avant de s'installer et d'obtenir son ticket d'entrée sur ce territoire, il est préférable d'étudier ce marché fragmenté culturellement. En effet, la concurrence n'est pas la même à New York, qu'à Chicago ; de même, les tendances et habitudes des américains varient entre les 50 États américains. De par leur histoire, les États-Unis arborent une diversité culturelle à l'intérieur de leurs frontières, il n'y a pas une culture commune, mais une mosaïque de cultures.

Selon Immanuel Wallerstein¹³, « il y a toujours eu plusieurs Amériques » (Tertrais, 2006). Les métropoles de l'Amérique du Nord-Est et celles de la côte Pacifique se différencient culturellement des villes de banlieue et campagne. Par exemple, dans le Nord-Est, moins de 25 % de la population participe aux services religieux, tandis que dans le Sud, le pourcentage passe à plus de 50 % (Alabama, Louisiane, Caroline du Sud) (Tertrais, 2006).

Le Nord et Sud arborent différentes cultures et valeurs selon Gertrude Himmelfarb¹⁴ (Tertrais, 2006). Le Sud promeut les valeurs familiales, la liberté, la religion, l'usage de la force, le protectionnisme, tandis que le Nord-Est et la côte Ouest sont caractérisés par des milieux urbains et sont davantage pour l'égalité sociale et culturelle (Tertrais, 2006).

Ceci n'est qu'un exemple pour démontrer la disparité culturelle de l'Amérique du Nord, qui s'explique principalement par son histoire et les mouvements migratoires. Il est donc évident,

¹³ Wallerstein, I. 2001. *America and the world: the twin towers as metaphor*, Social Science Research Council.

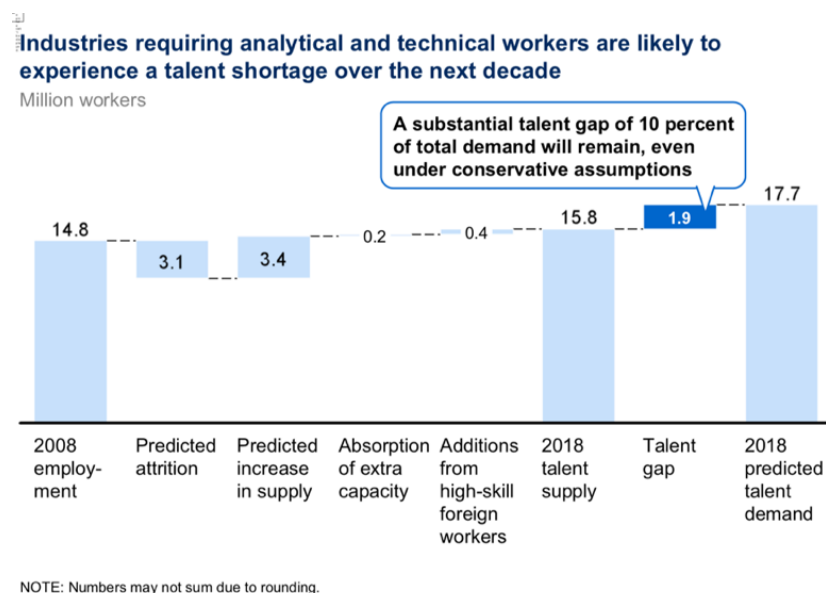
¹⁴ Himmelfarb, G. 2004. *The Roads to Modernity. The British, French and American Enlightenments*, New York: Vintage Books.

qu'une entreprise ne s'installe pas aux États-Unis en une fois, elle doit considérer chaque localisation territoriale du pays séparément.

Comparé à l'Europe, certaines villes américaines se confondent plus avec des villes européennes, que des villes européennes entres-elles. Par exemple, la culture de Londres et Boston est plus similaire que celle de Londres et Naples (Tertrais, 2006). Mais, des différences significatives se dégagent également entre les habitudes américaines et européennes. Généralement, l'Américain est plus impatient qu'un Européen, il est habitué à avoir tout, tout de suite. Dès lors, une mauvaise gestion des opérations (manque de stock par exemple) peut être fatale pour l'entreprise qui perdra un client. De plus, si on regarde la clientèle, il est vrai que l'Américain n'est pas aussi fidèle que l'Européen (Paque, 2018). Une autre différence se marque au niveau du crédit. Un entrepreneur américain, tout comme un consommateur américain, a davantage tendance à s'endetter, pratique qui est moins utilisée en Europe.

À l'heure actuelle, les États-Unis affichent de plus en plus un territoire fermé. La vie politique du pays, qui se montre de plus en plus protectionniste, pourrait menacer leur place de première puissance au vu du moindre engouement des autres pays à leur encontre. Un autre élément freinant les entrepreneurs cherchant à s'y implanter, provient de la difficulté à garder les talents (Paque, 2018). Les États-Unis connaissent un pourcentage élevé de fuites de talents.

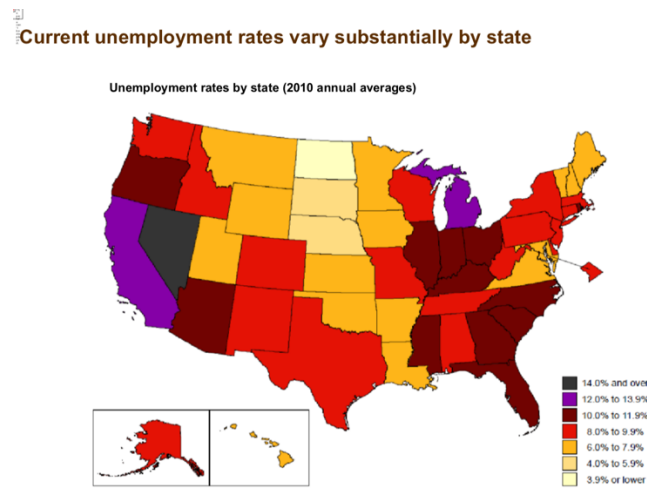
Talent gap in the US



Source : Paque, B., (2018), cours d'International Strategic Management. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

De plus, dans les différents États, certains voient un taux de chômage élevé (Nevada par exemple) et d'autres rencontrent une difficulté à trouver une main d'œuvre suffisante. Par exemple, à New York, le marché subit un déficit de main d'œuvre, l'offre d'emploi de la part des entreprises y étant plus élevée.

Chômage dans les différents États



Source : Paque, B., (2018), cours d'International Strategic Management. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Section 3 : Le secteur étudié

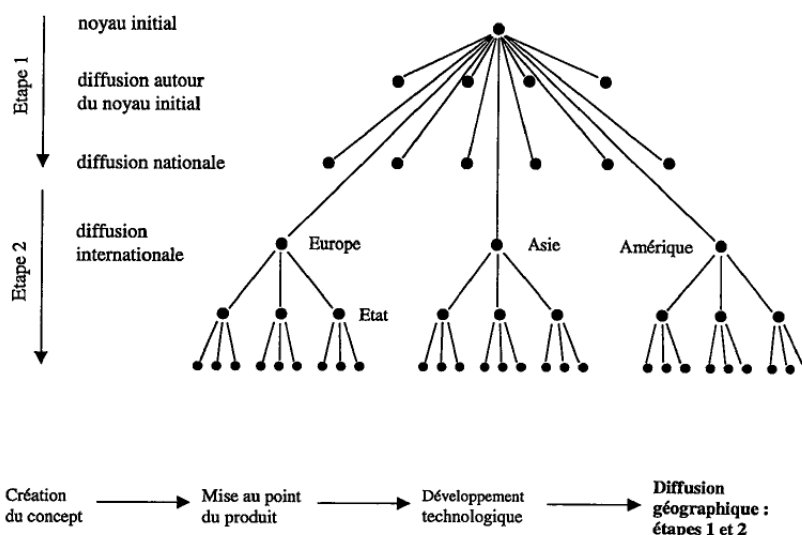
IX. Les services fast-food & fast casual

IX.1 Le fast-food

Face aux changements de la société dans le courant du 20^{ème} siècle, que ce soit sur le plan économique, social et urbain, un nouveau mode de restauration a vu le jour. Ce mode de restauration rapide, a répondu aux besoins d'une nouvelle société où « tout doit aller vite ». Le concept de *fast-food*, originaire des États-Unis, s'est répandu en Europe vers les années 1970 (Fumey, 2007). En 2014, le marché des États-Unis comptait plus de 320.000 points de vente dans le secteur du *fast-food* (Statista, 2015). La propagation de chaînes telle que McDonald's, initiateur du mouvement, suit une stratégie de diffusion spatiale à partir d'une idée originale (Geha, 2018). Cette stratégie peut être expliquée grâce à l'exemple de McDonald's, créée en 1948 en Californie à partir de l'idée des frères McDonald. Ils mettent en place une nouvelle expérience de vivre un repas : ils suppriment les couverts, proposent un menu simple qui

nécessite moins de préparation, un service minimal et moins cher. Une fois le concept original mis en place, celui-ci se transpose globalement, c'est ainsi qu'un même type de nourriture se propage à travers le monde. Cette catégorie qui se veut « fonctionnelle, simple à préparer, rapide à servir » (Bailly, 2002, p.320) a évolué à grande échelle, grâce à un marketing astucieux via des films, séries, etc.

Modèle de diffusion pyramidale et géographique



Source : Bailly, A. (2002). Vers un nouvel ordre alimentaire local-global : le cas de la restauration. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, avril (2), 319-332. doi:10.3917/ru.022.0319

IX.2 Le fast casual

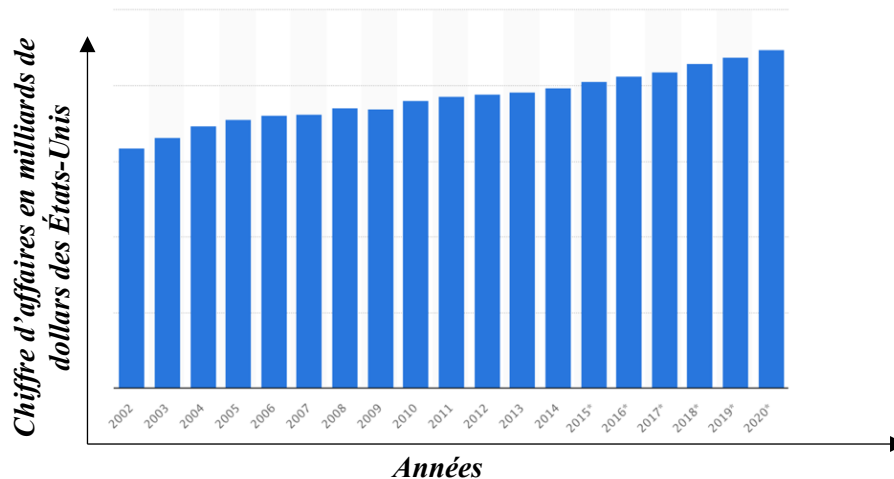
Le *fast casual* caractérisé de « prêt à manger », s'est développé et diversifié pour offrir de la nourriture plus saine. Dans les années 1990, le *fast casual* a ainsi vu le jour ; ce mode alimentaire touche un nouveau segment de la population, en s'adressant à une clientèle plus haut de gamme, et proposant parfois un service à table. La caractéristique *fast* reste de rigueur, mais une touche *casual* propose une atmosphère où l'on se sent bien, l'ambiance y est chaleureuse ; on croise la rapidité avec la diététique et la qualité des aliments, justifiant un prix plus élevé que les traditionnels *fast-foods*. Une nouvelle expérience alimentaire est ainsi offerte aux consommateurs.

Selon Technomic¹⁵, au moins 10 facteurs caractérisent le *fast casual* : la qualité de la nourriture, l'utilisation de meilleurs ingrédients et de nourriture saine, la fraîcheur des aliments, l'attitude *friendly* des employés, le service rapide, une vue sur la fabrication de la nourriture, etc. (Ferdman, 2015).

¹⁵ Entreprise de consultance dans l'industrie du service alimentaire

L'initiateur de ce mouvement vient aussi des États-Unis avec l'ouverture de « Chipotle » à Denver en 1993. La mission de Steve Eells (créateur de Chipotle) est d'offrir des plats concoctés avec les meilleurs ingrédients possibles, en proposant un service rapide, à petits prix, tout en favorisant les ingrédients locaux, et à utiliser des méthodes commerciales durables. En effet, c'est ce que promet la chaîne, actuellement présente aux USA, au Canada, UK, en France et Allemagne. (Chipotle Mexican Grill, s.d.).

Chiffre d'affaires de l'industrie de la restauration rapide aux États-Unis de 2002 à 2020



Légende : L'année 2002 totalise un chiffre d'affaires à hauteur de \$159,2 milliards et l'année 2014 \$198,9 milliards. Les années suivantes représentent les prévisions, ainsi le marché en 2020 devrait atteindre un chiffre d'affaires de \$223,9 milliards.

Source : Statista, (2015). Chiffre d'affaires de l'industrie des restaurants fast-food américains. En ligne <https://fr.statista.com/statistiques/558550/chiffre-d-affaires-de-l-industrie-des-restaurants-fast-food-americains/>, consulté le 27 avril 2019.

Si le « fast casual » a connu une telle croissance, c'est notamment grâce aux changements des comportements humains (réflexion alimentaire).

IX.3 Le mangeur contemporain

Selon des spécialistes dans l'alimentation humaine (Claude Fischler, J-P Poulain, François Ascher), la relation entre l'Homme et la nourriture a changé. Preuve à l'appui, depuis une vingtaine d'années, les études sur les comportements et pratiques alimentaires se multiplient. « Les mangeurs contemporains souffriraient [...] de plusieurs maux qui se répandraient et s'actualiseraient via des comportements singuliers. » (Pagès, 2018, p.100). Ainsi, on retrouve des mangeurs suivant des régimes aussi variés les uns que les autres : les régimes santé (sans gluten, sans lactose, etc.) ; les régimes éthiques (végétarisme ; végan, etc.) ; les régimes dits « sur mesure ». En d'autres mots, la société connaît des habitudes alimentaires de plus en plus particulières, qui selon Claude Fischler, se manifestent sous trois angles :

- « Le grignotage permanent », en lien avec une société de plus en plus individualiste (Pagès, 2018, p.100). Si autrefois partager un repas était une forme de rituel à table, de nos jours, manger n'importe où et n'importe quand accompagne nos modes de vie mobiles (manger dans le métro, etc.).
- Les personnes arborant une certaine nostalgie au passé et cherchant les produits alimentaires authentiques et naturels. En crise face au progrès technique, ils recherchent le réconfort dans les plats oubliés. (Pagès, 2018, p.100).
- Les tendances au *food-porn* via les réseaux sociaux, qui consistent à afficher ce que l'on a cuisiné, ou ce que l'on mange. Il s'agit de rendre le contenu de son assiette le plus photogénique possible pour le partager avec sa communauté sociale.

Face aux flots d'informations contradictoires et aux publicités, dont les sources sont diverses (réseaux sociaux, diététiciens, médias, grandes surfaces, applications mobiles, etc.), le mangeur contemporain analyse ses produits, dans le but d'être maître de ses propres choix (Pagès, 2018). Ainsi, le mangeur « urbain » se caractérise par une consommation réfléchie, et marque un certain refus pour la nourriture *fast-food* au profit de la nourriture *fast-good*.

Face à ces nouveaux comportements et tendances, les ateliers culinaires (cours de cuisine, dégustations, etc.) se sont développés, tout comme les multiples points de ravitaillement qui ont vu le jour pour répondre aux nouvelles attentes du mangeur contemporain : *food-trucks*, marchés bio, *fast casual*, bars à soupes, circuits courts, etc.). Selon Olivier Bauer, « bien manger peut être aussi une éthique de vie », ainsi les questions sur la provenance des aliments, les conditions dans lesquelles ce produit a été fabriqué (animaux, travail des enfants, respect de la terre, etc.) sont devenues un souci journalier pour celui qui a un certain pouvoir d'achat et se préoccupe de l'éthique (de Gaulmyn, 2018).

Le secteur du *fast casual* répond aux attentes des consommateurs – manger vite et bien – en tentant d'offrir une nourriture *healthy* et diversifiée. En effet, le *fast casual* se compose aussi bien de salades, sandwiches, que de salades de pâtes et de nourritures exotiques, dépendamment des enseignes. Le tout dans une ambiance cosy, où chaque établissement travaille son architecture à l'image voulue.

Partie 2 : Étude de cas

Après avoir analysé le thème d'internationalisation et ses diverses implications, il convient d'illustrer cette recherche théorique par l'étude de cas d'une entreprise. De ce fait, c'est à travers l'histoire de l'entreprise EXKi et de son échec d'internationalisation américaine, que l'étude se tourne. Cette entreprise, opérant dans le secteur *fast casual*, permet une analyse constructive de la thématique d'internationalisation. En effet, en analysant dans un premier temps les étapes qu'EXKi a menées pour s'internationaliser et ensuite, en analysant les raisons de son échec, nous obtenons une vue de la stratégie d'expansion internationale.

Il est vrai, qu'après les recherches théoriques effectuées, donnant la voie des décisions clefs favorisant la réussite, partir d'une entreprise ayant échouée, permet de tirer les conclusions d'analyses des facteurs clefs de succès. De plus, afin d'argumenter sur les critères de réussite d'internationalisation sur le marché américain, nous prenons l'exemple de la *success story*, Le Pain Quotidien. Ces deux entreprises belges, inscrites dans la tendance du *fast casual*, ont toutes les deux traversé l'Océan Atlantique afin de s'étendre sur le marché des États-Unis. Mais, malheureusement, toutes deux n'ont pas connu la même destinée. La comparaison de ces deux entreprises permet la construction d'une grille de critères de réussite à l'expansion d'une entreprise sur le marché américain, dans le secteur *fast casual*.

Dans un premier temps, il convient de parcourir l'histoire de l'entreprise EXKi tant aux niveaux stratégique, marketing que financier. Dans cette optique, il est nécessaire d'analyser ses caractéristiques sur son marché d'origine, la Belgique. S'ensuit le développement des décisions d'internationalisation d'EXKi et donc, son contexte d'expansion aux États-Unis. Découlant de ceci, une analyse critique des facteurs d'échecs d'internationalisation sur ce marché américain prend place, suivi d'une analyse comparative des facteurs de réussite de l'entreprise Le Pain Quotidien pour finalement, parvenir à établir une grille de critères de succès grâce aux acquis de cette recherche.

I. Hypothèses

Une série d'hypothèses ont été soulevées afin d'explicitier l'origine de l'échec d'EXKi sur le territoire convoité aux États-Unis. D'une part, les facteurs relevés dépendent du contexte interne à l'entreprise ; d'autre part les hypothèses émises sont relatives au contexte externe.

Hypothèse 1 : L'avantage concurrentiel d'EXKi à New York n'était pas perçu de la même manière que sur le marché belge où l'enseigne jouit d'une notoriété dans le secteur *fast casual*.

Hypothèse 2 : Le mode d'entrée et la question managériale tiennent une part de responsabilité dans l'échec d'EXKi sur le territoire américain.

Hypothèse 3 : La concurrence présente dans la ville de New York est une des raisons qui a contribué à la non-réussite d'EXKi sur ce marché.

Hypothèse 4 : la préparation de la stratégie d'internationalisation n'a pas prise suffisamment en compte les différences culturelles existantes entre les deux continents.

Hypothèse 5 : L'arrivée tardive de l'enseigne belge face aux concurrents dans le secteur *fast casual* joue un rôle dans l'échec d'EXKi.

Pour vérifier ces différentes hypothèses, des interviews qualitatives servent de base à notre recherche. Dans cette optique, les données primaires reprennent les témoignages du CEO d'EXKi ainsi que du meneur de l'expansion sur le marché new-yorkais. Ces données, reprennent deux points de vue différents et dès lors, permettent une vue comparative du sujet. De plus, les données secondaires sont issues d'interviews externes questionnant les points de vue des dirigeants. Celles-ci sont analysées et utilisées de manière critique.

II. La carte d'identité d'EXKi



EXKi, entreprise internationale dans le secteur de la restauration rapide, propose de la nourriture saine issue de produits frais et naturels. L'histoire de l'entreprise prend racine dès 1999, où trois copains se lancent dans l'aventure *intrapeunariale*. L'intrapeunariat permet aux employés d'une entreprise de garder leur statut en même temps que de se lancer dans un projet innovant dans une organisation existante (Lisein & de Zanet, 2013, p.142). C'est ainsi, que Frédéric Rouvez, Nicolas Steisel et Arnaud de Meeûs injectent 500.000 euros pour créer leur

entreprise et détenir 21 % des parts d'EXKi. Quant au 79 % restant, c'est le Groupe GiB¹⁶ qui a soutenu le projet après avoir reçu la proposition du trio, qui, à l'époque travaillait au sein du groupe. Jean-François Bizet, CEO de GiB à l'époque, déclare :

« Ils étaient habités par leur projet et ne manquaient pas d'atouts : un concept inédit, une grande motivation et, surtout, une parfaite complémentarité entre eux ; à trois, ils réunissaient quasi toutes les compétences pour lancer une entreprise. Pendant six mois je les ai détachés un jour par semaine pour élaborer leur business plan. J'avais mis pour condition que le concept soit déclinable au niveau européen afin de le rentabiliser » (Sacré, 21 octobre 2010).

C'est ainsi qu'EXKi est constituée sous une forme juridique de droit privé le 11 juillet 2000 et le siège social se situe en Belgique. Début 2001, le premier restaurant ouvre Porte de Namur à Bruxelles, et quelques mois plus tard, l'entreprise en ouvre un deuxième rue Neuve. En 2002, GiB est dissout, et les trois fondateurs sont à la recherche d'un nouveau partenaire, ils s'allient avec la famille Dossche en 2003 (active dans les produits bio), qui détient 65% des parts en injectant 750.000 euros (annexe 6).

« Nous connaissions bien le marché des produits bio et naturels, le fait de participer dans une chaîne de fast-food saine et naturelle nous attirait beaucoup », se rappelle Filip Dossche qui se dit très satisfait de son investissement et du management d'EXKi. (Sacré, 21 octobre 2010).

Actuellement en 2019, Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel, tous deux co-fondateurs et administrateurs délégués dirigent les opérations, quant à Arnaud de Meeus, il a quitté le navire en 2003. Frédéric Rouvez s'occupe du côté financier, des affaires juridiques, des ressources humaines et de l'expansion, et Nicolas Steisel prend en charge la logistique, l'IT, la communication, le marketing, le développement des produits et du projet Rethink.

II.1 La proposition de valeur d'EXKi

En lançant le concept d'EXKi, avec l'ouverture du premier restaurant en 2001, l'idée était d'offrir une alternative aux *fast-foods* typiques que l'on trouve en Belgique : Quick, McDonald's, Pizza Hut, etc. Le but est de s'adresser à une clientèle principalement féminine (85 %), active, aisée, mécontente de l'offre de restauration rapide (Jumpforward s.d.). La pensée des fondateurs était de répondre à un besoin sociétal « bien manger, mieux vivre » (EXKi, s.d.). Stratégiquement, ils ont vu un créneau, une opportunité pour développer leur concept en prenant avantage du facteur social dans le modèle de PESTEL. Ils sont partis du constat que les *fast-foods* visaient davantage les hommes en proposant des mono-produits tels que les hamburgers,

¹⁶ Ancien groupe belge de distribution

les pizzas, etc. De plus, avec la crise de la vache folle en 1996 et d'autres crises liées à l'alimentaire, une partie de la population a pris conscience des problèmes de santé que peuvent engendrer la nourriture (Steisel, s.d).

II.1.1 L'océan bleu

Stratégiquement, le concept d'EXKi se qualifie d'un océan bleu en Belgique, l'entreprise construit un nouvel espace stratégique dans la restauration rapide. La matrice ERAC permet d'identifier les caractéristiques que la marque a décidé de créer, d'atténuer, de renforcer et d'exclure :

La matrice ERAC d'EXKi dans le secteur de la restauration rapide

<p>Exclure</p> <ul style="list-style-type: none"> • La malbouffe • Les additifs, les conservateurs, etc. • Certains consommateurs (Les hommes, enfants, etc.) fidèles aux fast-food typiques 	<p>Renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre, l'infrastructure cosy des restaurants • Le choix de l'offre et des repas pour tous moments de la journée • Le prix • La caractéristique "healthy" • L'écologie • La transparence et la confiance des consommateur
<p>Atténuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication, le marketing et la publicité • Le côté "fast" si le client le désire 	<p>Créer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une large offre de produits frais et sain • La démarche et le commerce équitable • Une qualité irréprochable des produits • Un livre de recettes

Actuellement, grâce à sa notoriété, EXKi a réussi à attirer une nouvelle clientèle en intégrant les hommes¹⁷, les étudiants et les retraités. Selon Robin Blondel, directeur des produits et du marketing, cette partie de la population a en commun « le sens qu'ils donnent à leur alimentation » (Masset, 2018).

La carte d'EXKi, régulièrement renouvelée en fonction des saisons et variées (environ 80 choix), se compose de plats chauds et froids, pour satisfaire chaque repas : sandwichs, salades, soupes, tartes salées, viennoiseries, jus de fruits, desserts, etc. (annexe 7). De plus, 55 % de son offre est végétarienne, dont 40 % est végétalienne. Pour s'adapter aux tendances actuelles et aux régimes particuliers, la moitié de l'offre salée est sans gluten et 40 % des produits ne contiennent pas de lactose (Jouvet, 2018). La marque est transparente sur les ingrédients qu'elle utilise et ne cache pas que l'entièreté de son offre ne se situe pas sur le créneau du bio. Depuis l'ouverture de son premier restaurant, EXKi augmente son offre bio, mais déclare que l'offre

¹⁷ 30% de la clientèle en 2015 (Masset, 2010).

bio est inférieure à la demande, c'est pourquoi, « seulement » 30 % de son offre envers les clients se situe dans ce créneau. En termes de proportion, le café et le pain sont 100 % bio et 52 % des ingrédients des sandwiches le sont également (Jouvet, 2018).

EXKi assure son offre en proposant la formule à emporter, livrer ou manger sur place dans un endroit chaleureux et calme, où le consommateur se sent bien pour déguster aussi bien qu'étudier, papoter, etc. Le service à table y est minimum, le nettoyage est assuré, mais les commandes se passent directement au comptoir (principe du self-service). Ainsi, les caractéristiques du *fast-good* sont respectées étant donné que l'offre allie vitesse et qualité des produits.

II.1.2 Les valeurs d'EXKi

Une alimentation saine et durable se retrouve parmi les valeurs et les missions d'EXKi. Pour répondre à ses objectifs et répandre son slogan « nature's kitchen », la marque lance le projet « Rethink » en 2007 qui se construit autour de 4 piliers (EXKi, s.d.) :

- « *Rethink Santé* » : « pour bien manger et mieux vivre » : cette promesse est faite à travers la proposition de produits naturels et frais, en utilisant moins d'huile de palme, en proposant du poisson éco-labellisé et du poulet élevé dans le respect de l'animal.
- « *Rethink Travail* » : la promesse de travailler et considérer les diverses parties prenantes dans le respect (fournisseurs, clients, employés) et en favorisant les produits issus du commerce équitable.
- « *Rethink environnement* » : la promesse de respecter l'environnement et de faire attention à leur empreinte écologique. Ce pilier passe à travers la promotion de l'économie circulaire et de l'*éco-design* en utilisant des lampes LED, en pensant au tri des déchets, en faisant la promotion de couverts réutilisables, en favorisant les éco-gestes auprès des clients, etc.
- « *Rethink communauté* » : faire du business tout en essayant d'augmenter son impact social. EXKi s'engage dans des actions sociales telles que les soupes solidaires, l'action *share a coffee*, l'utilisation de circuits courts, etc.

Dans la continuité de ce projet, Rethink 2.0 a suivi en 2012 avec pour objectif de faire le point sur les actions menées depuis 2007, ainsi que de prendre de nouveaux engagements pour le futur (EXKi, s.d.).

II.2 L'analyse de la SWOT d'EXKi sur le marché belge

XI.2.1 L'analyse interne

- **Les forces**

Stratégiquement, EXKi forge son avantage concurrentiel via son offre variée de produits sains et naturels. Cet avantage, perçu haut de gamme par ses clients, lui permet de se différencier des *fast-foods* classiques où le choix est plus restreint (une quinzaine) (Sacré, 2010). Une autre force de la chaîne de restauration belge se trouve dans son adaptation de ses produits aux régimes avec par exemple, des produits sans gluten. Par sa mission, ses engagements et valeurs, le client consomme et se nourrit avec une bonne conscience (exemple : recettes de saison, légumes du mois, couverts réutilisables, etc.), de sorte à éprouver du plaisir directement grâce à la qualité du produit, et à en éprouver sur le long-terme grâce au message de santé véhiculé. Il en résulte que la culture de l'entreprise participe également à ses forces. De plus, afin de renforcer son identité, EXKi véhicule sa mission et ses valeurs dans ses livres « Rethink », disponibles sur leur site internet. Enfin, le service rapide est assuré, et le client a le choix de se restaurer dans un décor chaleureux et calme, contrairement aux *fast-foods* tels que McDonald's, Quick, etc. où le décor est moins accueillant.

- **Les faiblesses**

EXKi affiche un prix de vente plus élevé par rapport aux enseignes de *fast-food* classiques¹⁸, mais leurs coûts internes à la fabrication et à l'achat des matières premières sont supérieurs à 50 % de leurs concurrents, et de ce fait leurs marges sont plus faibles que ceux-ci (Charlot, 2010). Frédéric Rouvez affirme que la qualité coûte chère et que sur le plan comptable ça se répercute. Il enchaîne en disant « Nous sommes sans doute les plus mauvais de tout le secteur de la restauration rapide » (Ernst & Young, 2010). Vu que les marges sont faibles, le volume est important pour l'entreprise afin de répondre à la rentabilité. Pour cette raison et assurer leur rentabilité, les produits bio sont à hauteur de (seulement) 30 % de la totalité de leur offre, car ceux-ci coûtent plus chers. Néanmoins, il convient de préciser que ce n'est pas parce que ceux-ci ne sont pas à 100 % bio, qu'ils ne sont pas naturels, sans conservateur et sans additif (Medard & Cartiaux, 2016).

EXKi affiche des valeurs « bio », naturelles et est consciencieuse de l'environnement, mais le consommateur se retrouve devant un comptoir où la plupart des aliments sont emballés sous

¹⁸ Prix moyen d'un menu au McDonald's ou fast food équivalent en Belgique en 2019 : entre 7,50 et 10 € (Combien coûte.net, s.d.). Prix moyen pour un menu à midi chez EXki entre 10 et 15 € (EXKi, s.d.).

plastique. Ce n'est pourtant pas l'image que les fondateurs veulent renvoyer. Frédéric Rouvez déclare en interview que le plastique utilisé n'est plus du plastique toxique mais du recyclé, et que cette épine dans le pied constitue un enjeu pour eux (Medard & Cartiaux, 2016). De nos jours, la chaîne a lancé des initiatives en proposant aux clients d'apporter leurs propres couverts, ils proposent également l'achat de couverts en bambou 100 % naturels. En échange des éco-gestes le client bénéficie d'un cachet « carotte » sur sa *green card* (EXKi, s.d.), tous les 6 cachets accumulés, il reçoit un café ou une tisane bio.

II.2.2 L'analyse externe

- **Les opportunités**

Au lancement du concept, l'opportunité du marché était de répondre à un besoin des consommateurs, plus particulièrement satisfaire la femme active dotée d'un certain pouvoir d'achat. Actuellement, EXKi s'est développée sur le marché européen grâce à la tendance *healthy* qui s'est propagée (social dans le modèle PESTEL). La marque s'est également développée sur le marché américain en 2014 en y voyant une opportunité d'exporter son offre pour étendre ses parts de marché et profiter de la tendance *fast casual* prenant de l'ampleur. Néanmoins, la demande n'y était pas et les 2 restaurants new-yorkais ont dû fermer en 2016.

En Europe, la marque s'est développée et l'environnement externe a bénéficié à l'entreprise. Diverses opportunités sur le territoire belge se sont offertes à l'entreprise et à ses franchises. Dans une vision toujours plus écologique, les restaurants n'ayant pas vendu l'entièreté des préparations du jour, peuvent revendre les restes grâce à des applications comme « TooGoodToGo » (facteurs écologiques et technologie dans le modèle de PESTEL). Les invendus sont regroupés sous forme de paniers que les adhérents à l'application peuvent acheter, moins chers, à la fermeture de l'enseigne.

Le succès des services de livraison tels Deliveroo et Uber Eats sont également des occasions à saisir pour la marque. Ces réseaux de livraison à domicile connaissent une expansion phénoménale ces dernières années, en effet, Deliveroo connaît une croissance de 650 % en 2016 avec 19 fois plus d'utilisation à l'heure du midi sur le territoire bruxellois (de Fooz, 2017). Certains restaurants de la marque participent à ces initiatives, ainsi leur offre touche des clients qui n'ont pas spécialement le pouvoir d'achat pour aller manger chez EXKi. La livraison à domicile vient également modifier la chaîne de valeur de l'entreprise, qui doit s'adapter si jamais elle propose ce service.

- **Les menaces**

Les menaces principales qu'EXKi rencontre sont liées à l'environnement concurrentiel de son marché. De ce fait, le modèle des cinq forces de Porter permet de déceler la concurrence directe et indirecte propre à l'industrie *fast casual*, et donc aux dangers auxquels EXKi peut être confrontée.

Les 5 forces de Porter

La première force de Porter, le pouvoir de négociation des fournisseurs, représente une menace pour l'offre proposée par EXKi. En effet, EXKi est dépendante de ses fournisseurs étant donné que les matières premières proviennent de ceux-ci. Sa proposition de valeur suggère que la marque collabore avec des producteurs et fournisseurs locaux, il est donc nécessaire de développer des partenariats et entretenir des relations durables. Cet exercice est à développer sur chaque marché géographique, par conséquent, des efforts sont à déployer pour chaque territoire. C'est pourquoi, le coût de transfert pour changer de pourvoyeur local serait élevé et défavorable à la marque et les efforts passés seraient des coûts perdus. Le pouvoir des fournisseurs est donc élevé.

La menace pour EXKi est de ne pas réussir à trouver des partenaires prêts à se lancer dans cette aventure. Néanmoins la marque peut se prémunir contre cette contrainte en procédant à des intégrations verticales vers l'amont, afin de garantir l'accès aux matières premières. Par exemple, en Belgique, le fournisseur principal de la marque, Cipapi SA – spécialiste dans le frais – est une filiale d'EXKi (BNB, 2018).

Depuis la création d'EXKi, la marque augmente son offre dans le bio, mais l'accès aux produits biologiques est une contrainte à prendre en compte étant donné que même si l'offre des produits bio augmente, celle-ci reste inférieure à la demande. Par conséquent, le prix est supérieur au prix d'équilibre, selon la loi de l'offre et la demande. Pour illustrer cette tendance, il est pertinent d'en étudier la croissance ; une ferme sur huit en Wallonie est certifiée bio au 31 décembre 2017, ce qui représente une croissance de 9 % par rapport à 2016. Du côté des consommateurs belges, les dépenses dans ce créneau augmentent d'année en année depuis 2008. Par exemple en 2017, les Belges ont dépensé 632 millions d'euros en produits bio, ce qui représente une évolution de 5 % par rapport à 2016 (Goffinet & Beaudelot, 2018).

La deuxième force concerne le pouvoir de négociation des clients. Dans le cas d'EXKi, le nombre de clients, élevé, n'engendre pas de pouvoir décisif de leur part. Mais les coûts de transferts pour un client d'EXKi sont faibles étant donné l'offre croissante des restaurants

proposant des produits sains et de qualité. Il est donc crucial pour EXKi d'être attentif à fidéliser ses clients afin d'éviter que ceux-ci ne se dirigent vers d'autres alternatives.

Les nouveaux entrants sont les plus redoutés par l'entreprise. En effet, étant donné l'engouement de ce segment du *lunch sain*, la menace est forte. Les barrières à l'entrée pour un concurrent dans ce domaine restent l'investissement financier d'ouvrir un restaurant. De plus en plus, dans la capitale bruxelloise, des petits restaurants indépendants ouvrent les temps de midi et proposent une restauration saine dans une ambiance cosy. Par exemple, le CHYL café, un spot lunch bruxellois, propose « une cuisine saine, généreuse, cuite et crue, des produits nobles et respectueux des saisons, [...] des plats qui conviennent aux différentes intolérances (gluten, lactose...), de délicieuses préparations végétariennes et même parfois végétaliennes. » (Chyl café, 2016). Cette offre concurrence EXKi des années après leur implantation, notamment en jouant sur le côté sain des aliments et l'ambiance unique d'un petit havre de paix au sein de la ville.

La menace des produits de substitution, quatrième force de Porter, est également à ne pas sous-estimer. En effet, le consommateur, pour peu qu'il cuisine, peut retrouver les éléments sains que composent la carte d'EXKi dans les grandes surfaces ou les marchés traditionnels. Ces concurrents indirects, sont sources de menace pour l'entreprise car souvent moins chers.

Les enseignes telles que Mc Donald's, Quick, Burger King, etc. ; autrement dit, les *fast-foods* typiques, constituent également une alternative puisqu'ils ont adapté une partie de leur offre à cette tendance *healthy*. Des salades et wraps, sont proposés, tout comme chez EXKi à un prix moindre.

La cinquième force de Porter concerne les législations gouvernementales. Dans celles-ci se retrouvent les normes et réglementations alimentaires des restaurants. Monsieur Rouvez affirme dans une interview que les réglementations externes ne cessent de s'alourdir quel que soit le territoire géographique. La sécurité sociale, les permis d'urbanisme et d'exploitation, la sécurité incendie, la sécurité alimentaire, les règles d'hygiène, etc. sont des éléments à étudier et font souvent appel à l'aide d'un expert (Jumpforward, s.d.). Cet élément, contraignant pour une entreprise, représente une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

Enfin, à la suite de l'analyse des précédentes forces, l'intensité concurrentielle dans ce secteur est élevée. En effet, l'enseigne est apparue sur le marché belge tel un océan bleu, de ce fait, au premier abord, ce n'est pas réellement la taille, le nombre ou la concentration de concurrents directs qu'elle doit craindre, ni la croissance du marché de la nourriture saine qui agit

favorablement pour la marque, mais ce sont les coûts fixes élevés qu'entraînent son business model qui représentent la menace. Néanmoins, avec le temps, certains concurrents directs sont à considérer tels le concept « eat & go » par Delitrateur, mais aussi le concurrent britannique Prêt-A-Manger, fondé en 1986, qui a pour projet d'ouvrir ses premiers établissements à Bruxelles en août 2019. Cette enseigne propose de la nourriture fraîche et de qualité qui sera une offre similaire à celle de l'enseigne belge. La chaîne, présente dans 9 pays avec 530 points de vente, se situe dans le créneau de la restauration rapide et propose de la nourriture saine et équilibrée (Prêt-A-Manger, s.d.). D'ailleurs, Prêt-A-Manger a été une source d'inspiration pour les fondateurs d'EXKi. Les journalistes affirment que « le profil de Prêt-A-Manger fait un peu penser au Belge EXKi » (Belga, 2019). Le concept visant la même clientèle que celle d'EXKi risque d'attirer les clients habituels de l'enseigne belge. De plus, Prêt-A-Manger bénéficie d'une image de marque, déjà connue du public belge. D'autres entreprises telles que Panos et Paul sont également des enseignes proposant des sandwichs, salades, desserts, etc. dans un décor permettant détente et moment de douceur. Elles sont de ce fait concurrentes d'EXKi. En résumé, l'intensité concurrentielle est élevée, la croissance et les tendances dans l'industrie *fast casual* se sont accrues depuis l'arrivée d'EXKi avec l'ouverture de nouveaux restaurants ciblant la même clientèle. Au fil du temps, ce qui différenciait EXKi, c'est-à-dire son offre de produits frais dans un cadre chaleureux, est répliquée par d'autres.

Il est de ce fait, judicieux de tenir compte de l'environnement externe et de mesurer l'intensité de ces différentes forces de Porter pouvant entraver la réussite de l'entreprise.

II.3 La chaîne de valeur en Belgique

➤ Les activités premières

Logistique interne : les produits d'EXKi sont ultra-frais et locaux. Frédéric Rouvez fait part de la nécessité à trouver un *sourcing local*, donc de trouver des fournisseurs locaux telles que des exploitations agricoles et des fermes (Rouvez, 2019). Nicolas Steisel explique que pour gérer cette logistique, ils ont mis en place :

« ...un système de commande sophistiqué pour que le délai entre la récolte du légume et le moment où il est consommé soit le plus court possible, afin qu'il conserve son goût et ses qualités nutritionnelles. La logistique, équipée de systèmes de traçage performants, est soutenue par une plateforme développée avec la société belge Odo. L'objectif est de garantir la qualité et la sécurité des produits ». (Jumpforward, s.d.).

Néanmoins, le risque lié à l'achat de marchandises en Belgique est restreint étant donné que le fournisseur principal de la marque, Cipapi SA - spécialiste dans le frais - est une filiale d'EXKi. (BNB, 2018).

Sur les marchés externes, Frank Fol¹⁹, surnommé Le chef de Légumes, s'occupe généralement de trouver des partenaires locaux en vue de les inclure dans l'aventure et de créer des systèmes collaboratifs. (Jouvet, 2018).

Production et opérations : les recettes sont élaborées par Olivier Langlet (chef de cuisine exécutif) et Frank Fol. Ils proposent des recettes variées, en utilisant les produits locaux de saison. En effet, chaque mois entre 3 et 6 nouvelles recettes voient le jour. De plus, chaque mois, ils mettent à l'honneur le légume du mois, et en fonction de la demande des clients (nombre de ventes), cette offre est assurée sur le long terme. (EXKi, s.d.)

Pour le marché belge, le centre de production de tout ce qui est salades et plats chauds se trouve dans le zoning Sud à Nivelles (Cipapi) et est livré par la suite dans chaque restaurant. Les sandwichs sont préparés dans l'atelier de chaque restaurant et EXKi a un partenariat avec les Tartes de Françoise pour les tartes sucrées et salées.

Chaque manager de restaurant est responsable de son stock, et doit commander en fonction de la demande pour éviter le gaspillage. Le soir, les invendus sont donnés à des associations (Medard & Cartiaux, 2016) telle l'Armée du Salut ou, récemment, revendus via des nouvelles applications permettant la revente des restes.

Logistique externe : les ventes se passent directement dans les restaurants EXKi, le client a également le choix de se faire livrer. Le client a le choix entre différents plats chauds et froids, et également entre plusieurs formules (menu « matin » ; menu « lunch » ; menu « goûter », etc.) (EXKi, s.d.). Concernant le cadre physique, EXKi décore ses restaurants en utilisant *l'éco-design*. Par exemple, les anciennes toiles de jute pour importer le café sont réutilisées en objet de décoration (Jouvet, 2018).

Marketing et vente : EXKi communique avec ses clients via les réseaux sociaux et compte également sur le bouche-à-oreille, mais la source la plus importante pour les fondateurs est son personnel qui agit comme « ambassadeur » (Jumpforward, s.d.), sans passer principalement par les canaux de publicités traditionnels.

Services : l'activité de services est assurée par le personnel d'EXKi et par le cadre chaleureux des établissements. Les livraisons assurent également l'offre des services. Dans le même ordre,

¹⁹ Ancien chef étoilé

on peut considérer les réponses aux réseaux sociaux, les actions de soupes populaires ou cafés suspendus et les éco gestes récompensés (avec la *green card*) comme des services mis en place.

➤ **Les activités de soutien**

Approvisionnement : EXKi utilise des circuits courts, et entretient ses bonnes relations avec les différents fournisseurs en les traitant avec respect. L'approvisionnement pour le marché belge se fait dans un bassin agricole proche de la cuisine artisanale (rayon de 300 kilomètres), pour favoriser le commerce local (EXKi, s.d.).

Gestion des ressources humaines : EXKi a mis en place l'EXKi Academy pour former son personnel sur différentes problématiques (gérer les clients mécontents, gestion du stress, etc.). Les fondateurs de la marque expliquent que les managers sont les « vrais » responsables du restaurant qui leur est attribué, que ce soit au niveau du personnel, de la gestion des commandes des plats, etc. (Medard & Cartiaux, 2016). C'est pourquoi les managers de chaque restaurant prennent part à ces formations, et bénéficient d'une formation supplémentaire pour apprendre à créer une équipe complémentaire (Medard & Cartiaux, 2016).

Une plateforme pour le personnel est également disponible afin qu'ils aient un accès à tous leurs documents administratifs (Jumpforward). Les fondateurs comptent sur leur personnel, motivé et productif, pour se différencier de la concurrence et être perçu « meilleur ».

Des initiatives telle que la participation des employés à des projets de co-création (EXKi, s.d.) permettent de tenir en éveil ces employés de terrain. Ils participent à l'invention de nouveaux projets, et ce, depuis le début. De plus, une enquête de satisfaction interne prend place tous les deux ans afin d'évaluer le niveau de bien-être au travail de ses employés dans le but de maintenir de bonnes conditions de travail. Dans cette optique, un comité du personnel est également mis en place (EXKi, s.d.).

Développement technologique : EXKi investit dans des systèmes informatiques éprouvés pour la comptabilité, l'encaissement, la plateforme de gestion des ressources humaines, et dans l'infrastructure technologique pour les livraisons. Elle fait appel à l'entreprise belge Odoo dans ce but (Jumpforward, s.d.).

Infrastructure en général : les fondateurs d'EXKi, nommés managers de l'année 2009 par Trends, s'entourent de personnels et d'actionnaires fidèles capables d'assurer une gestion quotidienne de l'entreprise. Le capital humain est primordial dans l'entreprise, comme déjà dit,

afin d'assurer les tâches financières, la logistique, la qualité, etc. L'investissement dans le personnel par EXKi Academy s'élève à 1 million d'euro par an (Jumpforward, s.d.).

De plus, le duo se complète par leurs compétences spécifiques : Frédéric Rouvez supervise le côté financier de l'entreprise et Nicolas Steisel, passionné de cuisine est davantage créatif et supervise la logistique et le marketing.

En conclusion, la valeur ajoutée d'EXKi se dégage en croisant les différents maillons de la chaîne de valeur : la qualité perçue de ses aliments par les consommateurs, le design de ses restaurants, l'offre variée et la qualité des aliments servie par les employés souriants et fidèles, ainsi que les initiatives entreprises pour la planète lui permettent de forger son avantage concurrentiel de différenciation et d'être perçue comme une chaîne de qualité auprès de ses clients.

Récapitulatif de la chaîne de valeur d'EXKi en Belgique



II.4 La stratégie de croissance d'EXKi

EXKi s'est développée au fil des années sous forme de restaurants intégrés et de franchises sur le marché européen. Actuellement, en 2019, la chaîne de restauration rapide est présente en Belgique avec une quarantaine de restaurants (43), au Luxembourg (4), en France avec une trentaine de restaurants (36), en Italie (6), aux Pays-Bas (2), en Allemagne (1), et à Barcelone (1). Frédéric Rouvez explique que le mode de développement utilisé est celui sous forme de franchises sur l'ensemble des territoires afin de gagner du temps et d'avoir un partenaire qui connaît son marché. Par conséquent, ce mode est efficace pour trouver la bonne micro-localisation, trouver la main d'œuvre et trouver les fournisseurs (Lempereur, 2018a). En Belgique et en France, EXKi se développe également via ses propres restaurants.

La stratégie d'EXKi est de s'installer dans les grandes villes afin de répondre à la demande de sa principale cible (les femmes actives urbaines), tout en ayant à proximité un bassin agricole, afin de respecter son offre de produits locaux frais.

Pour gérer cette croissance, les fondateurs expliquent qu'ils ont mis au point « une technique qui consiste à créer des paliers de décompression : on monte, on s'arrête, on regarde, on s'assure que tout est sous contrôle, et on continue. Et l'on se donne les moyens de l'ascension suivante en engageant du personnel. » (Jumpforward, s.d.). Afin de propager ses valeurs, sa philosophie, sa vision, EXKi a lancé en 2006 son académie, dont le but est de former les employés, de leur inculquer les valeurs de la marque (pratiques internes), de leur apprendre à gérer des situations de stress (face aux clients mécontents), etc. Frédéric Rouvez déclare que c'est de sa responsabilité (et celle de Nicolas Steisel) de donner le plus de compétences possibles aux managers afin de leur apprendre à former des équipes complètes, avec des profils complémentaires (Medard & Cartiaux, 2016). En effet, en se développant et en grandissant, il est important pour les deux fondateurs qu'EXKi garde son authenticité et c'est l'académie qui rend cela possible. De plus, les employés des restaurants sous franchises prennent également part aux formations de l'académie. Cela permet à EXKi d'être rassurée quant au fait de la propagation et le respect de sa culture et de ses valeurs. En outre, Frédéric Rouvez déclare également que chaque franchisé est trié sur le volet, et qu'il préfère ne pas ouvrir un restaurant franchisé si le responsable ne partage pas les valeurs de la marque (Medard & Cartiaux, 2016).

La croissance européenne de l'enseigne à la carotte a été rapide et, en reprenant la matrice d'Ansoff, celle-ci s'est faite géographiquement tout en gardant son concept de base. L'expansion s'est faite à travers la conquête de nouveaux marchés mais aussi en se développant sur son marché domestique, la Belgique. Si cette croissance a été possible, c'est grâce aux financements de la famille Dossche qui a injecté 2,5 millions d'euros entre son arrivée dans l'entreprise (2003) et 2010 (Sacré, 2010). Par après, EXKi s'est rapidement développée sur le marché européen comme référencé dans le tableau ci-dessous. Le financement de la croissance se fait essentiellement par l'injection de capitaux dans la société grâce à des « investisseurs familiaux et fidèles » (Clout, 2015), et non via l'endettement.

Croissance d'EXKi depuis 2001

Exki : chiffres-clés	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ⁽¹⁾ (prév.)
Nombre de restaurants (intégrés et franchisés)	2	2	4	10	15	19	22	36	43
Effectifs (intégrés et franchisés)	4	31	39	85	146	196	240	366	420
Chiffre d'affaires TTC à l'enseigne (en milliers d'euros)	1.723	2.516	3.755	6.043	10.851	16.318	21.344	33.321	43.132
Résultat d'exploitation/cash-flow ⁽²⁾ (en milliers d'euros)	-1.398	-610	-121	54	674	782	1.110	1.266	2.016
Résultat net ⁽²⁾ (en milliers d'euros)	-1.431	-782	-408	-366	12	-84	135	-128	250

(1) Exercice clos au 30 janvier 2010. (2) EXKI s.a. + EXKI France (hors franchisés).

Source : Vandendooren, S. (7 janvier 2010). *Analyse : Un duo élu Manager de l'année 2009*. En ligne http://actions.trends.levif.be/actions/trends/MDLA2014/files/2009_Nicolas_Steisel_Frederic_Rouvez.pdf, consulté le 16 avril 2019.

La vision des fondateurs d'EXKi se fonde sur le long-terme, c'est une des raisons qui explique pourquoi l'enseigne n'est pas cotée en bourse pour la levée des capitaux. Ils souhaitent, également, garder le contrôle de l'entreprise. En 2015, Frédéric Rouvez déclare : « Nous avons la chance d'avoir des investisseurs familiaux très fidèles et confiants. Ils n'attendent pas de rentabilité immédiate ; « Depuis que nous existons, nous n'avons d'ailleurs pas distribué un euro de dividende ! » (Clout, 2015). Pour les années comptables de 2016 et 2017, EXKi verse pour la première fois un dividende à ses actionnaires de, respectivement, 0,27€ par action totalisant 160.165,08€ et 0,47€ par action aboutissant à 278.805,88€ (Banque Nationale de Belgique, 2016-2017).

EXKi a grandi *step-by-step* en allant à la découverte des pays voisins, proches de la Belgique culturellement, pour ensuite se développer sur le territoire américain. Selon le modèle d'Uppsala, une entreprise commence à s'internationaliser en se déployant dans les pays avec une faible distance culturelle, afin d'apprendre, de gagner des compétences dans le domaine de la stratégie d'internationalisation, mais aussi de créer des relations commerciales

II.4.1 La croissance européenne

EXKI se lance à la conquête des marchés étrangers à partir de 2004. Tout en se déployant hors de ses frontières, EXKi continue de se déployer sur le marché belge, qui continue d'offrir des opportunités. De nos jours, le marché belge représente 43 restaurants, dont 20 sont sous franchises (données de juillet 2018). L'enseigne verte à la carotte est déjà présente en nombre sur le territoire de Bruxelles (annexe 8). Du côté néerlandophone Frédéric Rouvez explique qu'il y a encore de la place pour se déployer mais qu'en termes d'habitudes de consommation

le Flamand est plus attentif que le Wallon à ses dépenses quotidiennes, c'est pourquoi l'enseigne s'est davantage développée à Bruxelles et dans la périphérie wallonne (Cloot, 2015).

L'année 2004, marque le lancement dans le grand bain avec l'arrivée d'EXKi sur le marché italien, sous forme de franchises via la famille Garosci (Vandendooren, 2010). Cette même année, la première franchise ouvre à Bruxelles (gare du midi).

En 2006, l'enseigne connaît sa première ouverture en France, à Paris. Actuellement, en 2019, la France est le plus gros marché avec la Belgique (annexe 8), grâce à la ville parisienne, qui représente un pôle de développement. Les CEO ont pour objectif de viser la ville de Lyon, où l'enseigne a déjà ouvert 2 restaurants. Le marché français compte 24 franchisés, et le marché belge constitue un réseau de 20 franchises (Franchising Belgium, 2018).

En 2008, EXKi continue de croître et pénètre le marché luxembourgeois, avec l'ouverture de 3 restaurants. De nos jours, EXKi compte 4 restaurants franchisés au Luxembourg. La marque arrive en 2011 au Pays-Bas avec la présence de deux restaurants franchisés. L'année 2018 marque l'arrivée d'EXKi en Allemagne (Cologne) et en Espagne (Barcelone) sous forme de franchises.

III. La croissance sur le marché américain : Périple à New York

La croissance ne s'est pas arrêtée au marché européen. Tout en continuant sa croissance en Europe, EXKi décide de se lancer à la conquête du marché américain en visant New York. Dans un premier temps, parcourons les étapes d'internationalisation d'EXKi à New York en regardant chaque décision prise. Après cette étude factuelle, il convient d'effectuer une analyse critique détaillée des motifs responsables de l'échec et d'étudier la rigueur des études préliminaires à l'internationalisation.

III.1 Motivations – Choix de New York

Au niveau du timing de l'internationalisation, l'idée de conquérir le marché américain remonte à 2008, avec l'objectif de croître et gagner des parts de marché, mais n'ayant pas les moyens financiers et humains, le lancement du projet s'effectue en 2013. Frédéric Rouvez explique qu'EXKi se lance sur de nouveaux marchés lorsqu'ils atteignent des « milestones » définis, c'est-à-dire certains points de rentabilité. « On est parti en France quand nous étions rentables en Belgique, aux États-Unis quand nous étions rentables en Belgique et en France. » (Rouvez,

2019). Le choix des USA s'explique également par l'opportunité présente sur ce marché via la prise de conscience des Américains sur leur alimentation. L'objectif de départ était d'y aller et d'ouvrir une cinquantaine d'enseignes afin de répliquer son avantage concurrentiel aux États-Unis (RetailDetail, 2017).

Laurent Kahn explique que le développement européen était, à l'époque, déjà bien entamé ; d'autres marchés avaient été étudiés (Angleterre, Espagne), et le choix final s'est porté sur les USA. S'installer dans une autre ville suppose des investissements en termes de recherches, d'adaptations, d'études, etc. Laurent Kahn justifie le choix de New York en disant : « [...] puisque c'est la même énergie, autant le faire là où le potentiel semble le plus important. C'est pour ça qu'on a choisi effectivement d'aller à New York. » (Kahn, 2018).

Frédéric Rouvez rajoute qu'aux États-Unis, l'offre répondait à la clientèle féminine « sensible au bien-être et à la santé et, très urbaine ». D'autres villes ont été évoquées comme San Francisco ou Boston. Néanmoins, le choix final s'est porté sur New York étant donné qu'il était important d'avoir un *sourcing local* pour se procurer les produits frais. En effet, Mr Rouvez rajoute :

« [...] notre question était de savoir s'il y avait des espèces de bassins agricoles aux alentours des villes où nous voulions être. Autour de New York, il y avait tout le New Jersey qui est un bassin agricole et une grande concentration de villes existait autour donc on pouvait établir là nos magasins car nous avons le sourcing local et une logistique locale et à la fois la possibilité d'établir un certain nombre de magasins pour être rentable. Donc ce bassin agricole près de New York, rencontrait nos objectifs et la possibilité de mettre une centaine de restaurants, ... Très bien nous allions donc développer ce pôle. » (Rouvez, 2019).

Ils avaient dès lors la possibilité avec New York de se fournir en produits locaux depuis le New Jersey, le Vermont et la Pennsylvanie (EXKi). La côte Ouest est sujette à des distances beaucoup plus longues que la côte Est, et du fait de la proposition de valeur d'EXKi, c'est-à-dire des produits frais, sans conservateurs, s'installer de ce côté nécessite une logistique plus complexe. C'est pourquoi dans un premier temps, la Côte Est fut privilégiée.

Une autre motivation pour l'entreprise belge venait du modèle de réussite d'expansion effectuée par Le Pain Quotidien, selon François Sacré, journaliste à L'Echo : « Je pense aussi que la réussite d'un autre belge, Le Pain Quotidien, a dû les inciter à tenter l'aventure » (Sacré, 2019). En effet, il n'est pas rare de voir une entreprise suivre un de ses concurrents proches dans ses décisions stratégiques afin de ne pas perdre en puissance par rapport à l'autre (selon le modèle de YIP). Néanmoins, EXKi ne considère pas l'enseigne Le Pain Quotidien comme l'un de ses concurrents directs. Dans une interview, le CEO Nicolas Steisel affirme que la clientèle est

différente. Il est vrai que la carte du Pain Quotidien est plus chère, de plus le client s'y rend s'il a le temps (Verrycken, 2014).

III.2 Les études préalables et l'adaptation du concept

Avant de se lancer, EXKi a étudié la décision du choix du marché américain. Ce territoire inconnu à leurs yeux, demandait beaucoup de travail. Comme Laurent Kahn, premier employé d'EXKi et meneur de l'expansion américaine le précise : « On a fait une étude assez complète donc des études de marché, des études sur les partenaires, des études de la législation, des études de consommateurs, et évidemment on a rencontré des partenaires potentiels. Donc, finalement, on a fait des études assez complètes qui ont duré 2 ans ». (Kahn, 2018).

Un des facteurs clefs de succès d'internationalisation est d'être bien préparé au nouveau marché. En effet, le secteur des services, et plus particulièrement celui de la restauration nécessite l'adaptation de l'offre afin de satisfaire les goûts locaux.

III.3 Le modèle de CAGE appliqué au marché new-yorkais

Le modèle de CAGE permet de mesurer les différences culturelles entre deux pays. En comparaison avec le marché belge et français (les deux plus importants pour l'expansion d'EXKi), un fossé culturel existe avec les États-Unis.

Les différences culturelles touchent principalement l'aspect culinaire. Les goûts des consommateurs diffèrent tout comme leurs habitudes liées à la nourriture. Par exemple, au niveau de la prise des repas, les auteurs de « Manger : Français, Européens et Américains face à l'alimentation » énoncent :

« À en croire les Américains, quand il s'agit de leur alimentation, les Français font preuve d'une étrange rigidité : ils mangent à heure fixe, veulent que les repas soient réglés comme papier à musique et passent toujours des heures à table. Ce qui choque les Français, c'est que les Américains mangent à toute vitesse, souvent en travaillant, presque toujours en faisant autre chose et d'une façon bien peu conviviale (Fischler & Masson, 2008).

Au niveau des habitudes alimentaires, Dennis Drossart, directeur de la culture chez Le Pain Quotidien, affirme que les Américains sont encore habitués aux aliments frits, même si une tendance « manger plus sain » se développe (Drossart, 2018). Laurent Kahn explique que la tendance à manger *healthy* est désormais bien présente, mais que la restauration rapide est encore réservée aux *fast-foods* classiques pour le lunch. Un Américain peut manger un hamburger sur le pouce à midi, mais manger un menu sain au soir. Néanmoins, il n'avait pas

encore l'habitude du *fast-food* légumes. Laurent Kahn explique que l'adaptation des menus d'EXKi était primordiale, par exemple, le New-Yorkais préfère un sandwich plus moelleux qu'un sandwich-baguette avec un pain croustillant. C'est pourquoi ils ont adapté leur offre avec une *ciabatta multigrain* et du pain au levain. Pour le petit-déjeuner, il dit qu'ils ont également changé leur carte étant donné qu'une partie des New-Yorkais ne déjeunent pas chez eux, mais s'arrêtent en vitesse prendre un café accompagné d'*egg-wraps* ou d'*oatmeals*²⁰ (ils ont par exemple proposé ces aliments et diminué les viennoiseries.) Pour les mois d'hiver, où le froid peut être rude, l'offre de chaud occupait une plus grande place sur les comptoirs. Toujours au niveau des goûts alimentaires, certains légumes comme le *kale*²¹ et le potiron sont des incontournables.

Les différences administratives se sont aussi révélées être importantes entre l'Europe et les États-Unis. Laurent Kahn témoigne que « tout était différent », aussi bien la législation sur le travail, les règles sur le métier, tout ce qui concerne les normes de construction et d'équipement. Ce sont des éléments qu'ils ont dû étudier pour implanter EXKi.

En termes de différences géographiques, la distance physique n'a pas eu d'impact sur le business étant donné qu'EXKi collabore avec des fournisseurs locaux, la question du transport ne se posait pas. Laurent Kahn, chargé de l'expansion, résidait aux États-Unis. Cette distance était néanmoins une contrainte pour les fondateurs d'EXKi qui ne pouvaient pas piloter les opérations sur place.

Les différences économiques résident principalement dans le fait que l'Américain n'est pas prêt à payer plus de 10 dollars pour un plat à emporter sur le temps de midi. Or, le panier moyen pour EXKi était d'environ 12 dollars, même si la qualité supérieure explique le prix, l'Américain s'attend à trouver des produits plus basiques et moins chers dans des établissements « self-service » (Rouvez, 2019).

Anticiper les différents événements pouvant s'avérer néfastes à l'implantation à New York et prévoir les ressources nécessaires pour y faire face. Selon le journaliste François Sacré, tout portait à croire que c'était le cas. « Apparemment ils avaient bien préparé le terrain en allant plusieurs fois sur place et en rencontrant différents acteurs (fournisseurs, agents immobiliers) » (Sacré, 2019).

Autrement dit, Laurent Kahn, directeur de l'expansion, aidé de Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez, avaient étudié et préparé le terrain. L'offre était adaptée à la population locale, et les

²⁰ Flocons d'avoine

²¹ Du chou frisé

activités de la chaîne de valeur ont connu des variantes sur le marché new-yorkais comme détaillées ci-dessous.

III.4 L'analyse de la SWOT d'EXKi à New York

Une entreprise cherchant à s'internationaliser à tout intérêt à réitérer les analyses stratégiques de son enseigne d'origine sur le marché de destination. Celles-ci permettent d'appréhender plus sereinement les nouvelles opportunités et difficultés du territoire encore inconnu.


Stratégiquement, en utilisant l'outil SWOT, les forces d'EXKi Outre-Atlantique se trouvent dans son concept et le succès de l'enseigne sur le marché européen. Les dirigeants n'en sont pas à leur première expansion sur des marchés étrangers, et dès lors, ont une certaine confiance en leur concept et stratégie de développement. La dynamique de restauration rapide permet d'entrer dans le créneau des lunchs rapides des Américains. L'entreprise a également répondu au besoin d'adaptation de son offre en matière de goûts. En effet, grâce à un chef local, ils se sont adaptés aux palais des habitants américains. Par rapport aux opportunités, celles-ci étaient présentes, tant financières que stratégiques. EXKi avait trouvé les fonds nécessaires pour s'implanter à New York, ville urbaine abritant un type de population répondant à la cible de l'enseigne (femmes actives). De plus, les opportunités de profits étaient au rendez-vous grâce à la population cosmopolite qui se compte en millions d'habitants. De futures expansions seraient d'autant plus que possibles par après, étant donné l'importance de certaines villes (Boston par exemple).

Néanmoins, des différences culturelles entre l'Europe et les États-Unis existent, et le fait de se développer en interne, sans partenaire pour assurer la liaison culturelle entre les deux territoires représente une faiblesse. Les prix proposés par EXKi sont aussi plus élevés que ce que les concurrents affichent. Et malheureusement, l'entreprise à la carotte ne bénéficie pas de notoriété à son entrée sur le territoire, elle agit comme nouvel entrant. De plus, les concurrents sont nombreux, et des concepts similaires sont déjà installés (Prêt-A-Manger par exemple), ce qui constituait une menace. La dynamique économique au niveau de l'emploi est importante à New York, il n'y a quasiment pas de chômage et la fidélisation d'employés qualifiés est difficile.

III.4.1 Comparaison des SWOTs sur le marché belge et new-yorkais

En comparant les SWOTs d'EXKi sur les deux marchés géographiques, l'enseigne ne connaît ni les mêmes facteurs internes (forces et faiblesses) ni les mêmes facteurs externes (opportunités et menaces) sur les deux territoires.

Légende :

 : marché belge

 : marché américain

SWOT comparative

Forces		Faiblesses	
<ul style="list-style-type: none"> • Produits sains, naturels et biologiques • Diversité de l'offre et adaptation aux régimes (sans gluten) • Rotation de la carte et utilisation de produits locaux • Notoriété • Engagement pour l'environnement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept établi et fonctionnant en Europe • Expérience et connaissances des stratégies d'expansion • Offre variée et produits frais et locaux (<i>sourcing local</i>) • Dynamique <i>fast</i> qui plaît aux États-Unis • Adaptation aux goûts américains 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente • Coûts des matières premières • 30 % de bio • Emballages 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente supérieurs aux concurrents • Pas un concept révolutionnaire • Mentalités du consommateur américain : ne perçoit pas la valeur ajoutée de l'offre d'aliments locaux, bio, etc. • Pas de notoriété et de visibilité • Coûts fixes importants
Opportunités		Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> • Profiter de la tendance « healthy » et s'adresser à une clientèle plus variée (hommes-étudiants) • S'étendre sur le territoire européen grâce aux franchises et aux ressources financières • S'adresser à une clientèle moins aisée grâce à l'application « TooGoodToGo » qui permet un prix de vente inférieur et la gestion de surplus pour l'entreprise • Étendre son offre grâce aux applications de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> • Conquérir le marché américain • Stabilité financière en Belgique et France • Opportunités de profit grâce à la taille de ce marché • Étendre le concept dans les grosses villes (Boston, Washington, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux acteurs dans l'environnement proposant un concept similaire (frais, local, décor). • Pouvoir des clients augmente et EXKi pourrait perdre une partie de la clientèle • Adaptation de l'offre des fast-foods (salades, etc. – des aliments plus sains-) donnant plus de choix aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché inconnu de l'entreprise • Concurrence : installation dans un océan rouge • Pas de chômage et turnover important à New York • Sourcing local limité donnant du pouvoir aux fournisseurs

III.5 La chaîne de valeur à New York

Les activités principales de la chaîne de valeur, c'est-à-dire l'approvisionnement, la production, la logistique interne et externe étaient planifiés et adaptés au marché local. Les responsables avaient développé des relations pour s'approvisionner en matières premières. Par exemple, Laurent Kahn explique qu'en 2014, ils avaient choisi un fromage produit dans l'État du Vermont (qui coûte aussi cher qu'un Brie français importé) qui répondait aux critères locaux. Les légumes viennent des États du New Jersey et de New York ; quant au pain, il est bio, fabriqué par deux boulangeries bio de New York qui sont venues en Europe étudier les méthodes de fabrication pour satisfaire les requêtes d'EXKi (Verrycken, 2014).

Afin d'adapter les recettes aux goûts des Américains, EXKi a embauché un chef local, Galen Zamarra, ayant de l'expérience sur le marché culinaire puisqu'il a ses propres restaurants réputés à Manhattan²² (Mas Farmhouse par exemple). De plus, ce chef partage les valeurs d'EXKi concernant les produits locaux. Les recettes ont été travaillées par ce chef, mettant un point d'honneur à inclure les légumes et faisant ressortir un maximum de saveurs. Le dirigeant de l'expansion américaine explique aussi qu'ils ont élaboré des *fun hot dishes* pour le soir, afin d'attirer les passants en soirée, car il affirme que la clientèle ne fait pas le déplacement pour venir manger chez EXKi, mais qu'elle est constituée des passants qui croisent EXKi sur leur chemin (Verrycken, 2014).

Concernant la logistique externe, les ventes s'effectuaient dans les restaurants, néanmoins le nombre de places assises étaient limitées car la majorité des consommateurs ne prennent pas le temps de s'asseoir pour manger dans cette ville où tout doit aller vite, 80 % des ventes étaient à emporter (Lempereur, 2017).

Néanmoins, Laurent Kahn explique que le décor a été adapté en fonction des études et des constatations qu'ils ont faites. Ils ont fait appel à des artisans et designers locaux, tout en gardant une identité pour se différencier des autres enseignes. Pour le premier restaurant, l'idée était « [...] un décor qualitatif un peu haut de gamme pour un restaurant rapide. » (Kahn, 2018). Tandis que le deuxième restaurant suivait des codes plus européens.

Concernant les activités de soutien, l'approvisionnement était géré sur place grâce aux contacts établis avec les différents fournisseurs. Néanmoins, les relations avec ceux-ci n'étaient pas des plus optimales étant donné leur faible pouvoir face à ces fournisseurs. En effet, avec un seul restaurant (par la suite, un deuxième), EXKi n'avait pas d'emprise sur les fournisseurs. À cause de cette faiblesse, les prix augmentaient sans avertissements préalables et les produits n'étaient

²² Galen Zamarra. (s.d). En ligne <http://galenzamarra.com/experience>, consulté le 24 avril 2019

pas toujours de la qualité voulue (produits javellisés alors qu'ils demandaient des produits naturels) (Lempereur, 2017).

Afin de piloter le projet sur place, Laurent Kahn est parti habiter deux ans à New York avant l'ouverture du premier restaurant pour se familiariser avec la culture locale et mener à bien les études requises et l'organisation des travaux. Concernant l'infrastructure et le développement technologique, la filiale à New York utilisait les ressources financières et technologiques du groupe.

III.6 Le financement & le mode d'entrée

EXKi New York s'est développée sur le territoire new-yorkais sans faire appel à un partenaire local. Le choix du mode d'entrée sous forme de franchise a pourtant été envisagé ; en effet en Europe, l'enseigne se développe sous cette forme à hauteur de 50 %. Une raison pour laquelle ce mode n'était pas possible, était liée au fait qu'EXKi n'est pas connue sur le marché américain et ne bénéficie de ce fait, d'aucune notoriété. L'idée aux États-Unis est de lancer son concept, et par la suite, étendre son réseau par l'intermédiaire de franchisés (Kahn, 2018). Frédéric Rouvez ajoute :

« Nous avons eu une longue conversation avec des avocats spécialisés dans la matière et ils nous ont fait comprendre que, pour pouvoir faire franchiser notre concept, il fallait d'abord nous même avoir au moins un établissement aux États-Unis. Parce que les Américains ne croient que ce qu'ils connaissent et donc nous avons décidé de nous implanter nous même avec comme objectif par la suite de grandir dans les villes limitrophes comme Boston, Philadelphie, Washington en franchises » (Rouvez, 2019).

Le mode d'entrée, capitalistique, s'est fait grâce à la création de la filiale « EXKi New York » qui voit le jour en 2013, capitalisée à 5,5 millions d'euros. Du côté des investisseurs minoritaires, 2,5 millions d'euros sont financés par la SBI (société belge d'investissement international), la PMV (société d'investissement flamande) et la Sofinex²³. Les 3 millions restants sont apportés par les propriétaires d'EXKi²⁴ sous forme de prêts subordonnés via la SRIW, la SRIB (Société régionale d'investissement de Wallonie et Bruxelles), la banque Triodos et la famille Dossche.

²³ Société de financement de l'exportation et de l'internationalisation des entreprises wallonnes. Sofinex. (s.d.). En ligne <http://www.sofinex.be/actionnariat/>, consulté le 21 avril 2019.

²⁴ Les 3 co-fondateurs (Arnaud de Meeus avait démissionné mais était resté actionnaire) et Laurent Kahn

III.7 La localisation

En matière de micro-localisation, le premier restaurant ouvre le 30 juin 2014 à Manhattan, au cœur du *Flatiron District*²⁵, quartier branché où existent de nombreuses start-ups du web. Frédéric Rouvez affirmait dans une interview que c'était l'endroit idéal pour rencontrer la clientèle cible (Vandendooren, 2013). Le deuxième restaurant ouvre à quelques blocs du premier, en février 2016 sur Madison Avenue, qui selon Laurent Kahn est plus « voyant ».

Il est connu que les loyers à New York sont « hors de prix ». Selon Frédéric Rouvez, les loyers sont justifiés par le chiffre d'affaires qui découle d'une telle localisation. Selon lui : « Les loyers étaient beaucoup plus chers, mais à un prix relativement correct par rapport au chiffre d'affaires, sinon personne ne pourrait ouvrir, donc en soi, ce n'est pas un critère qui devrait retenir une entreprise dans sa croissance. » (Rouvez, 2019).

Néanmoins, Laurent Kahn pilotant l'expansion, parle d'une pression supplémentaire comparée à l'Europe, causée les prix des loyers et par la longue et onéreuse phase des travaux (Kahn, 2018).

III.8 Le retrait

Du fait de cet investissement et pour répondre aux objectifs, il était attendu entre 800 à 850 clients par jour (pour le premier restaurant) afin de générer un chiffre d'affaires quotidien compris dans une fourchette de 6.000 à 9.000 euros. L'ouverture du premier restaurant EXKi à New York (30 juin 2014) a été laborieuse, mais a permis de tâter le terrain et d'ajuster les formations, les produits, etc. pour l'ouverture du deuxième quelques mois plus tard (février 2016).

Frédéric Rouvez, l'un des fondateurs, explique : « On avait mis des « milestones », des étapes. Et si on n'atteignait pas un tel chiffre d'affaires à telle date, on se retirerait. C'est donc des critères de rentabilité qui nous ont fait nous retirer. » (Rouvez, 2019).

À la suite des pertes accumulées entre l'ouverture du premier restaurant en 2014 et le deuxième en 2016, la fin de l'année 2016 marque la fermeture définitive des deux restaurants basés à New York. Le rêve américain, non atteint, expliqué par les raisons exposées ci-dessous, a impacté les comptes annuels consolidés du groupe EXKi, qui affichaient une perte nette à hauteur de 608.296 euros au 31 janvier 2017. L'exercice précédent affichait une perte nette consolidée de

²⁵ 257 Park Avenue South

459.097 euros (Banque Nationale de Belgique, 2017). La différence entre ces deux montants représente les réductions de valeurs effectuées sur les avoirs des restaurants new-yorkais.

La filiale EXKi New York affichait une perte après impôts à hauteur de 2.614.912 euros et une perte d'exploitation de 5.198 euros sur l'exercice couvrant la période du 1^{er} février 2015 au 31 janvier 2016. L'exercice suivant affichait une perte après impôts de 1.071.483 euros et une perte d'exploitation de 45.958 euros.

Malgré un échec sur le continent américain, le succès dans les pays européens a permis d'éponger les pertes liées à la mésaventure new-yorkaise. En effet, l'exercice suivant (février 2017 – janvier 2018), après l'absorption des pertes liées aux restaurants new-yorkais, affichait un bénéfice consolidé de 3.525.000 euros (Banque Nationale de Belgique, 2018).

Tableau récapitulatif des chiffres du groupe consolidé et de la filiale EXKi New York

<i>Groupe EXKi</i>	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
Chiffre d'affaires	52.167.987 €	55.803.328,04 €	57.889.730,76 €	63.518.000 €
Résultat de l'exercice	444.140 €	- 459.097,69 €	- 608.296,37 €	3.525.000 €
<i>Filiale EXKi NEW YORK</i>	Année 2015	Année 2016		
Résultat de l'exercice	- 2.614.912 €	- 1.071.483 €		
Résultat d'exploitation	- 5.198 €	- 45.958 €		

Source : Banque Nationale de Belgique 2015-2016-2017-2018.

Les fondateurs étaient conscients, au départ de l'aventure américaine, que des pertes allaient être réalisées ; ils estimaient celles-ci aux environs de de 500.000 euros (Medard & Cartiaux, 2016). En 2016, près de 2 millions de pertes sont réalisées. EXKi les justifient, non pas par les coûts du restaurant lui-même, mais par toute l'infrastructure construite autour de celui-ci. Effectivement, ce sont des postes tels le personnel, le chef, le *sourcing* local, le bureau installé là-bas qui coûtent chers à l'entreprise. Ces pertes, appelées encore investissements en 2016 par Mr. Rouvez lors d'une interview, représentent de la recherche et du développement (Medard &

Cartiaux, 2016). Néanmoins, au vu de cette rentabilité qui n'arrivait pas, EXKi New York décida de fermer ses portes quelques mois plus tard.

Le journaliste Jérémy Lempereur affirme que « pour s'en sortir, ils (Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez) auraient dû, soit baisser la qualité, soit rogner sur les marges et donc [...] ils auraient dû multiplier le nombre de restaurants dans des localisations triples A [...], des localisations qui coûtent très chères. [...] Ils ont préféré limiter la casse et se retirer de New York, le risque était jugé trop important » (CanalZ, 2017). En effet, Laurent Kahn témoigne « On a dû faire un choix, qui était soit de mettre tous nos moyens aux États-Unis et puis donc d'éventuellement arrêter le développement en Europe, soit d'arrêter aux USA mais continuer le développement en Europe (donc l'option que nous avons choisie) » (Kahn, 2018).

L'évolution du chiffre d'affaires indique que mis à part l'échec new-yorkais, le reste du groupe se portait bien, ce qui a permis une évolution croissante du chiffre d'affaires et du résultat. De plus, le groupe a continué à s'étendre sur le territoire européen, la croissance était donc soutenue.

IV. L'analyse des causes de l'échec d'EXKi à New York

Après avoir parcouru les grands traits de l'expansion d'EXKi aux États-Unis, il convient d'analyser les différents éléments cumulatifs ayant mené au retrait de l'entreprise à la carotte en parallèle avec la théorie vue précédemment.

IV.1 La concurrence

Autant sur son marché d'origine, la Belgique, EXKi est apparue dans un océan bleu, autant à New York l'enseigne était entourée de concurrents présentant le même concept, autrement dit, EXKi a dû se développer dans un océan rouge. À titre d'exemples, Fresh & Co, Prêt-A-Manger et Sweetgreen sont des concurrents directs d'EXKi, qui affichent également des valeurs *friendly* et *healthy* et proposant des recettes saines de saison. De plus, ces enseignes bénéficient de la notoriété et sont installées en nombre sur le territoire.

La concurrence à New York est extrêmement élevée dans le secteur de la restauration. Le problème de l'échec d'EXKi ne vient pas de son offre, mais plutôt de la concurrence, tous les 15 mètres se trouvent un restaurant (Rouvez, 2016). Par conséquent, sans notoriété les passants ne s'arrêtent pas ignorant les possibilités offertes par EXKi. De plus, la visibilité du premier

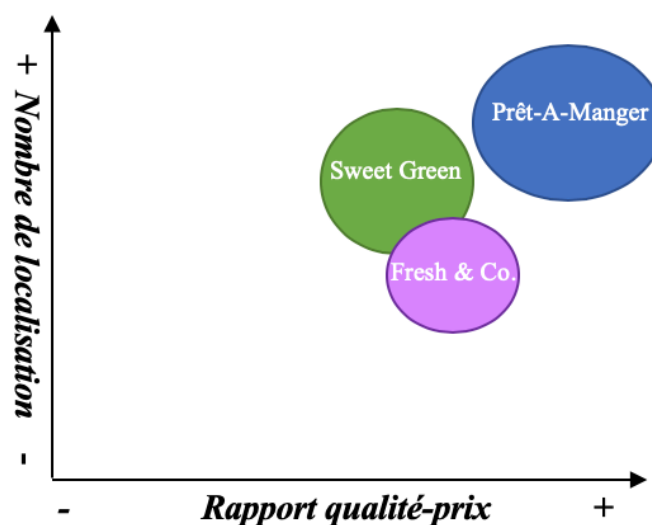
restaurant n'était pas optimale à cause de travaux et d'échafaudages couvrant l'édifice (Lempereur, 2017). De ce fait, en plus de la faible de la notoriété, s'ajoute une façade non visible.

Laurent Kahn était conscient de cette concurrence, mais répond qu'EXKi était la seule enseigne à offrir des repas pour tous les moments de la journée. Il ajoute qu'il comptait profiter de la conscientisation des Américains sur l'importance de manger sainement (Verrycken, 2014).

En suivant le modèle des 5 forces de Porter, cette concurrence accrue renforce le pouvoir des clients qui ont une multitude de choix pour se restaurer dans le même créneau qu'EXKi ou par un produit de substitution (exemples des *fast-food* classiques : Shake & Shack, Five guys, McDonald's, etc.).

En analysant ces différents éléments, il ressort qu'EXKi s'est vu confronter à une position difficile sur le marché américain. En effet, grâce à l'utilisation de la carte stratégique des concurrents, on peut aisément se rendre compte de la difficulté stratégique de s'intégrer dans ce groupe. Le groupe stratégique dans lequel EXKi se développait est notamment composé de Fresh & Co., Prêt-A-Manger et Sweetgreen pour les raisons expliquées antérieurement. Il serait trop lourd de prendre en compte tous les concurrents d'EXKi sur le territoire américain dans cette analyse, mais il requiert d'être conscient que le nombre de concurrents étudié ici est un simple échantillon sélectionné. D'autres entreprises telles que Dig inn, Chopt, Just Salad, etc. existent et agissent dans le même secteur. C'est sur base de deux critères choisis, le rapport qualité-prix et le nombre de localisations, qu'on comprend les enjeux difficiles de la concurrence pour EXKi.

Carte stratégique des concurrents en 2018



À propos du rapport qualité-prix, les ingrédients utilisés par le groupe stratégique sont frais et certains locaux. Les prix pour une salades chez Fresh & Co.²⁶ sont compris entre 7 et 10 dollars, pour Prêt-A-Manger²⁷, entre 7 et 11 dollars et entre 9 et 12 dollars pour Sweetgreen²⁸. En comparaison à EXKI, le prix est inférieur pour ces enseignes, étant donné que le panier de prix chez EXKI était de minimum 12 dollars (Medard & Cartiaux, 2016). Avec un prix plus élevé, le rapport-qualité prix de la marque à la carotte est moins bien perçu que les autres concurrents par les consommateurs recherchant la qualité à moindre coût.

Concernant les micro-localisations, on compte à l'heure actuelle à New York, 22 Sweetgreen²⁹, 16 Fresh & Co.³⁰ et 57 Prêt-A-Manger³¹. Ces concurrents sont groupés sur la carte stratégique et montrent la difficulté de s'y intégrer. En entrant avec seulement 2 enseignes, EXKI n'avait guère de chance de percer.

À la suite de cette analyse de concurrence, EXKI n'a pas pris pleinement conscience de l'océan rouge dans lequel elle entrait. Mr. Rouvez affirme d'ailleurs : « Certes, la compétition y est très dense et peut être que nous avons sous-estimé ce point » (Rouvez, 2019). La caractéristique qui différencie EXKI des autres concurrents, celle d'offre de repas à toute heure de la journée et son avantage concurrentiel sur le marché belge ne suffisent pas à EXKI pour être dans un océan bleu sur le sol américain.

En entrant dans un océan rouge, caractéristique de la ville new-yorkaise dans le secteur de la restauration, le défi est de taille pour un nouvel arrivant inconnu avec deux points de vente. En effet, afin de perdurer dans un océan rouge, l'entreprise doit se manifester comme étant un gros poisson afin de collecter des parts de marché. EXKI n'avait pas les armes pour s'imposer face à la concurrence et son fondateur explique même : « Peut-être avons-nous commis l'erreur de faire tout nous-mêmes, et aurions-nous dû d'emblée lever une dizaine de millions de dollars avec un partenaire local pour ouvrir plusieurs restaurants d'un coup » (Sacré, 2017).

IV.2 Le mode d'entrée

En adoptant un mode d'expansion sur le marché américain sans partenaire, EXKI n'a pas suivi sa logique de croissance telle qu'utilisée à travers l'Europe. En effet, l'expansion sous forme de franchises dans les pays européens, c'est-à-dire en Italie, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en

²⁶ Fresh and Co. (s.d.)

²⁷ Prêt-A-Manger. (s.d.)

²⁸ Sweetgreen. (s.d.)

²⁹ Ibidem

³⁰ Fresh and Co. (s.d.)

³¹ Prêt-A-Manger. (s.d.)

Allemagne et en Espagne s'est révélée être bénéfique pour la croissance d'EXKi. Elle s'est également développée en Belgique et en France sous forme capitalistique – en mains propres – et avec l'aide de partenaires franchisés. Entrer sur le territoire américain avec l'aide d'un partenaire local aurait donc été une suite logique. Néanmoins, ce mode avait été envisagé par les CEO, mais le caractère inconnu de la marque n'a pas permis l'entrée sous franchises. Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez affirment cependant qu'à recommencer, l'entrée sur la Big Apple se ferait avec l'aide d'un local.

En effet, Mr Rouvez explique qu'une erreur de management interne a été faite, et qu'ils auraient dû nommer un directeur américain à la place d'un Belge d'origine pour prendre en charge l'expansion (Rouvez, 2019). Laurent Kahn, ayant mené cette expansion, le confirme lui-même : « A titre personnel, si moi je devais implanter un concept demain aux États-Unis, clairement, je le ferais en partenariat avec un opérateur local, quelqu'un de pointu quelque chose comme ça, qui connaît le marché, qui connaît les cultures. » (Kahn 2018).

L'absence d'un partenaire local est effectivement l'un des facteurs contribuant le plus à l'échec d'EXKi sur le territoire new-yorkais, car toutes les autres causes d'échecs analysées en découlent. Avoir un partenaire local aurait permis à EXKi de mieux appréhender l'intégration sur ce marché tant au niveau de la concurrence (les concurrents sont principalement américains d'origine), que de la main d'œuvre ainsi que des fournisseurs, et des différences culturelles, etc.

D'ailleurs, si le modèle d'Uppsala (1977) suggère que l'entreprise étrangère aborde son internationalisation via une approche séquentielle, le modèle révisé (2009) démontre l'importance d'avoir des partenaires d'affaires afin de bénéficier d'opportunités et de gagner des connaissances locales. Suivant ces théories, EXKi a internationalisé son concept selon une approche *step-by-step* en approchant les pays voisins à la Belgique, pour ensuite s'établir sur un marché plus éloigné. En revanche, la décision de s'installer par eux-mêmes à New York, a contribué à l'échec d'internationalisation. Avec un partenaire fiable, ayant les connaissances locales requises, celui-ci aurait pu conseiller l'entreprise sur ses différents choix stratégiques.

IV.3 Le timing d'internationalisation aux USA

Décider du timing du lancement à l'étranger est un choix difficile dont personne ne connaît la parfaite combinaison. Mais dès lors, EXKi n'est-elle pas justement arrivée trop tard ou trop tôt sur ce marché américain ? Le timing d'expansion d'EXKi aux États-Unis, comme expliqué précédemment, a été retardé de 2008 à 2013 pour des raisons de ressources propres. Jean-

François Sacré, journaliste à l'Écho, énonce : « Sans doute sont-ils arrivés un peu tard. Mais en même temps à l'époque, EXKi était encore relativement jeune » (Sacré, 2019).

En effet, au niveau concurrentiel, l'entreprise à la carotte aurait pu bénéficier de quelques années d'avance sur ses concurrents. Par exemple, EXKi aurait été confrontée à une concurrence plus faible face à Sweetgreen cinq ans auparavant. Le concurrent créé en 2007 à Washington n'était en 2008 qu'à ses débuts d'expansion (Blakely, s.d.). D'autres concurrents, n'existaient pas encore en 2008 tel que Dig Inn, fondé en 2011 (Joeveer, 2014). Dès lors, EXKi aurait à ce moment-là pu attirer plus de clients potentiels en se démarquant de la compétition, moins intense à cette époque. Mais d'un autre côté, comme le précise Jean-François Sacré, la taille d'EXKi n'était pas assez importante en 2008. Il est en effet conseillé de s'internationaliser lorsqu'on atteint « une maturité économique et stabilité financière. » (Nauton-Ingilis, 2017). EXKi suivant ce conseil, se jugeant en 2008 non-prête pour le marché des États-Unis a décidé d'attendre. L'entreprise comme énoncé précédemment, se lance sur de nouveaux marchés lorsqu'ils atteignent certains points de rentabilité. « On est parti en France quand nous étions rentables en Belgique, aux États-Unis quand nous étions rentables en Belgique et en France. » (Rouvez, 2019).

Cette situation représente le dilemme auquel EXKi a été confrontée. Malheureusement, le choix interne pour lequel l'entreprise a opté, n'a pas été concluant. Néanmoins, même si le timing ne fût pas le bon lors de leur première tentative, les fondateurs n'excluent pas de retenter un jour l'expérience. S'ils devaient se lancer à nouveau là-bas, c'est en tirant les leçons du passé et mieux entourés qu'ils le feraient. Comme le journaliste, Jean-François Sacré le dit « [...] ils (Nicolas Steisel & Frédéric Rouvez) n'ont pas dit « plus jamais », mais cela ne doit pas faire partie de leurs priorités après pareille mésaventure. Il y a encore beaucoup à faire en Europe » (Sacré, 2019).

Comme en témoigne la chaîne de restauration mondiale Prêt-A-Manger, la réussite d'implantation sur un territoire étranger peut prendre du temps. Il leur a fallu une dizaine d'années avant de trouver leurs marques sur le territoire américain. Clive Schlee, le CEO de Prêt-A-Manger témoigne : « It took time to teach [Americans] that our food was fresher than they could make themselves from the deli, where the ingredients might have been sitting around.» (Butler & Neate, 2016).

En effet, lors de leur implantation en juillet 2000 à New York, ils ont ouvert 16 restaurants. Ils ont dû faire des ajustements afin de satisfaire la clientèle. Grâce à leur persévérance, leur concept fonctionne et actuellement, 92 restaurants Prêt-A-Manger sont répartis dans les villes

de New York, Boston, Chicago, Philadelphie, Washington et Delaware (Prêt-A-Manger. (s.d.)). Clive Schlee insiste sur le fait de s'adapter aux habitudes américaines, mais toutefois en gardant l'origine du concept. Par exemple, il leur a fallu des années avant de convaincre les Américains de leur offre supérieure, comme en témoigne le CEO :

« It took years to persuade US customers that a sandwich made that morning in our shop kitchen was a better choice than one made in front of you at the counter. At one point we nearly abandoned this essential element of the model. This would have been a disaster and instead [...] we set about explaining the benefits of Pret: speed, fresh ingredients and good recipes. Always go back to your strengths! » (Schlee, 2016).

IV.4 Le rythme de croissance

Le rythme d'internationalisation est une question difficile à estimer antérieurement à l'expansion. Dans le cas d'EXKi, l'entreprise s'est développée selon un mode progressif prônant la limitation des risques, la maîtrise des incertitudes et la gestion des ressources de l'entreprise. En effet, en ouvrant deux enseignes espacées dans le temps, on ne peut pas parler de « grand saut ». Le choix du mode d'entrée, capitalistique est plus long à établir, et entraîne d'autant plus de prudence dans le rythme de croissance. Néanmoins, était-ce la bonne décision dans ce secteur concurrentiel de la restauration *fast casual* ?

L'expérience de Prêt-A-Manger montre que des années de travail ont été nécessaires à leur réussite. Néanmoins, avec l'ouverture de 16 magasins dès le départ – un « grand saut » à proprement parler – l'entreprise britannique a montré son engagement et sa volonté d'entrer, via des succursales, sur le marché de la Big Apple (André-Chaigneau, 2019). Même si le parcours ne s'apparenta pas à un long fleuve tranquille, l'acharnement en valût la peine. En effet, avec un chiffre d'affaires total de 209,6 milliards de dollars en 2017, le secteur de la restauration rapide, aux États-Unis, récompense la persévérance des entreprises du domaine (Hello Franchise, 2018). De plus, la croissance du chiffre d'affaires de ce secteur encourage les acteurs à grandir dans ce marché.

Peut-être qu'EXKi aurait dû jouer cette carte de la persévérance et d'entrée en masse sur le territoire américain afin de réussir son expansion. Mais comme expliqué précédemment, les fondateurs ont préféré se replier sur les marchés européens et ne pas prendre de risques démesurés. Malgré tout, le constat postérieur de Mr. Rouvez, cité précédemment, énonce : « Peut-être avons-nous commis l'erreur de faire tout nous-mêmes, et aurions-nous dû [...] ouvrir plusieurs restaurants d'un coup » (Sacré, 2017).

IV.5 La micro-localisation

En termes de position physique dans la ville de la Grosse Pomme, EXKi pensait avoir une localisation stratégique comme expliqué auparavant. Malheureusement, quelques temps après leur installation sur *Flatiron District*, le propriétaire du bâtiment a entamé des travaux dans l'immeuble pendant 18 mois (Lempereur, 2017). Dès lors, des échafaudages ont été construits devant l'enseigne entraînant une perte de visibilité et de mobilité considérable. Les conséquences de cet événement entravent le lancement de l'entreprise à la carotte - méconnue des New-Yorkais ; sans visibilité, l'entreprise n'accroît pas sa notoriété et de ce fait, son résultat. Devenant un gouffre financier, cette première enseigne contribue amplement au retrait de l'entreprise EXKi du marché.

Cette erreur interne aurait pu être évitée, notamment en introduisant une clause dans le contrat de bail. En effet, cet élément d'échec révèle un manque d'expérience dans la conclusion de contrats, ce qui est étonnant de la part d'une entreprise poursuivant une stratégie de croissance en Europe. Encore une fois, une mauvaise décision managériale fait surface dans les raisons de l'échec de l'entreprise à la carotte.

IV.6 La main d'œuvre

En Belgique, et en Europe en général, EXKi mise sur ses employés et investit en eux grâce aux formations de l'EXKi Academy. De plus, l'entreprise à la carotte peut compter sur la fidélité de son personnel et son dévouement, et le définit comme premier ambassadeur de la marque. Cette activité est fondamentale dans la chaîne valeur en Europe. Au contraire, aux États-Unis, et particulièrement à New York où le chômage n'existe pas, la gestion du personnel était compliquée nous affirme le CEO :

« La main d'œuvre aux États-Unis est moins chère qu'elle n'est en Europe en général, donc ce n'était pas un problème pour le business model. Le problème est que le travail aux États-Unis est incertain, un travail très peu polyvalent. Et donc vous avez souvent besoin de deux personnes pour faire le travail d'une seule. Et comme, deuxièmement, le personnel n'a aucune fidélité et loyauté, puisqu'il s'en va du jour au lendemain sans même vous avertir, et que c'est légal, vous devez toujours avoir des gens en réserve. Il coûte moins cher, mais vous en avez besoin de beaucoup plus. C'est ça qui a été très difficile ». (Rouvez, 2019).

Le personnel de l'HORECA compte sur les pourboires - normes obligatoires sur le territoire (entre 15 et 18 % minimum de l'addition) - or, EXKi ne propose pas de service à table, le personnel s'en allait à la moindre opportunité. En effet, les entreprises cherchent davantage de main d'œuvre qu'il n'y en a de disponible. Il y a environ 22.000 restaurants à Manhattan, et peu de personnes (excepté les personnes aisées et touristes) y vivent, dès lors, les managers de

restaurants sont à l'affût de la moindre main d'œuvre qualifiée, et n'hésitent pas à la débaucher directement sur le terrain (Lempereur, 2018a). Frédéric Rouvez témoigne qu'il a vu des recruteurs et des concurrents venir donner leurs cartes de visite aux employés d'EXKi et que dès le lendemain, ceux-ci ne se présentaient plus au travail (Rouvez, 2019). Autrement dit, EXKi ne pouvait pas compter sur le personnel pour créer de la valeur ajoutée étant donné que le personnel qualifié travaille dans les restaurants proposant un service à table pour toucher des pourboires. De plus, les formations étaient des coûts perdus étant donné le roulement du personnel. Ces difficultés rencontrées par EXKi sont à part entière des éléments néfastes à la bonne intégration sur un territoire étranger. Le personnel est un élément clef de la chaîne de valeur d'EXKi et par conséquent, la faiblesse de ce maillon participe à l'échec d'EXKi à New York.

À cela, sont venus s'ajouter d'autres problèmes de management. Laurent Kahn témoigne que la veille de l'ouverture (deux jours avant), un manager belgo-américain a quitté son poste, il était chargé du relais de la culture européenne et des opérations américaines. D'autre part, ils ont été confrontés à des problèmes de vols (Kahn, 2018). Ces événements internes n'ont pas aidé et ont contribué négativement au bon déroulement de l'ouverture américaine.

IV.7 Le pouvoir des fournisseurs

EXKi comptait deux restaurants à Manhattan, autrement dit, l'enseigne n'avait pas de poids envers ses fournisseurs ; elle était davantage dépendante de ceux-ci que l'inverse. Avec deux restaurants dans la ville, le pouvoir des fournisseurs était élevé. Cela se ressentait dans les prix des matières premières qui variaient de semaine en semaine. De plus, la qualité des produits frais n'était pas toujours au rendez-vous. Par exemple, un jour les managers se sont rendu compte que les légumes étaient javellisés. Dès lors, ils ont trouvé une alternative et se sont tournés vers des fermiers locaux. Ceci entraînant l'installation d'une cuisine complète et équipée afin de couper les légumes, etc. Bref, une cuisine totalement équipée, comparable à celle que l'on trouve en Belgique (Lempereur, 2017). Le problème est qu'avec deux restaurants, les coûts fixes ne sont pas amortis.

Un autre exemple désignant le pouvoir des fournisseurs élevé est le témoignage de Mr Rouvez : « Quant aux fournisseurs locaux, ils ne répondaient pas au cahier de charges : on trouvait dans leurs produits des édulcorants et quand on leur faisait part de notre étonnement, ils nous répondaient : « C'est comme ça qu'on fait ici. » » (Sacré, 2017). Cet élément aurait dû être

envisagé antérieurement, ainsi que dans les études à réaliser avant de se lancer. Cet événement pouvant être prédit montre la non-préparation de l'entreprise sur certains aspects.

Comme énoncé dans les cinq forces de Porter, l'attractivité d'un secteur est plus élevée lorsque le pouvoir des fournisseurs est faible. Malheureusement, EXKi sur ce territoire américain, s'est vu affronter le cas inverse. Cette dépendance envers ses pourvoyeurs était incompatible avec la réalisation de profit et de ce fait, l'atteinte des objectifs fixés. De plus, ceux-ci n'étaient pas considérés comme des acteurs sérieux par les fournisseurs en raison de leur taille.

IV.8 La différence culturelle

Bien que les différences culturelles alimentaires aient été considérées, les habitudes des New-Yorkais sont une des sources qui explique l'échec de la croissance sur le territoire américain. Les études effectuées par EXKi avant son implantation renseignent une tendance à manger de plus en plus sainement sur le territoire new-yorkais. Néanmoins, à l'époque (2014), cette habitude se remarque davantage pour les repas du soir et du week-end. Le midi les New-Yorkais avaient encore une tendance « au plus vite, au moins cher » (Kahn, 2018).

En lien avec ces habitudes, l'avantage concurrentiel d'EXKi ne se faisait pas ressentir de la même manière qu'en Europe. Sur le marché européen, les produits locaux, frais, l'utilisation de matériaux *éco-friendly*, etc. permettent à l'enseigne d'être perçue différemment avec une valeur ajoutée. En revanche, ces différentes caractéristiques ne suscitaient pas le même intérêt pour les New-Yorkais. De même, l'utilisation de légumes de saison importe peu aux Américains ; dès lors, le changement de carte en fonction des saisons était davantage perçu comme un « manque » de la part de l'enseigne. Par exemple, les fraises et les myrtilles n'étaient plus proposées à partir de septembre, pendant la saison hivernale et les clients se demandaient pourquoi celles-ci n'étaient plus disponibles. Ce sont des aliments que les Américains s'attendent à trouver sur menu du fait de leurs habitudes quotidiennes.

Un autre élément venant participer à l'échec de l'enseigne vient de la perception haut de gamme du premier restaurant. En effet, celui-ci était décoré de façon trop sophistiquée pour un restaurant « self-service ». L'aspect culinaire, la qualité et la provenance locale des aliments n'étaient pas perçus au premier plan par les consommateurs. Laurent Kahn explique que cette perception n'était pas celle voulue. Ils auraient d'abord voulu être perçus pour les recettes de équilibrées et de qualité et non pas comme du haut de gamme, exclusif, paraissant cher (Kahn, 2018).

L'ouverture du deuxième restaurant a permis d'adapter la décoration intérieure de façon à changer la perception que la population avait d'EXKi. Pour ce faire, l'accent fut mis sur la naturalité et l'image européenne fut mise davantage en avant. Cette deuxième ouverture a permis à EXKi de recadrer et d'adapter son concept grâce à son apprentissage. Frédéric Rouvez explique qu'ils ont fait un « remodling » du deuxième restaurant après s'être aperçu que le premier ne fonctionnait pas. Par exemple, ils ont proposé davantage de salades-bars, ils ont changé le décor, etc. (Rouvez, 2019). Laurent Kahn fait part que « Le deuxième restaurant a tout de suite bien fonctionné, en tout cas, il était dans les objectifs. Cependant, ce n'était pas suffisant pour soutenir les deux restaurants et en plus financer une croissance. » (Kahn, 2018).

IV.9 Le marketing

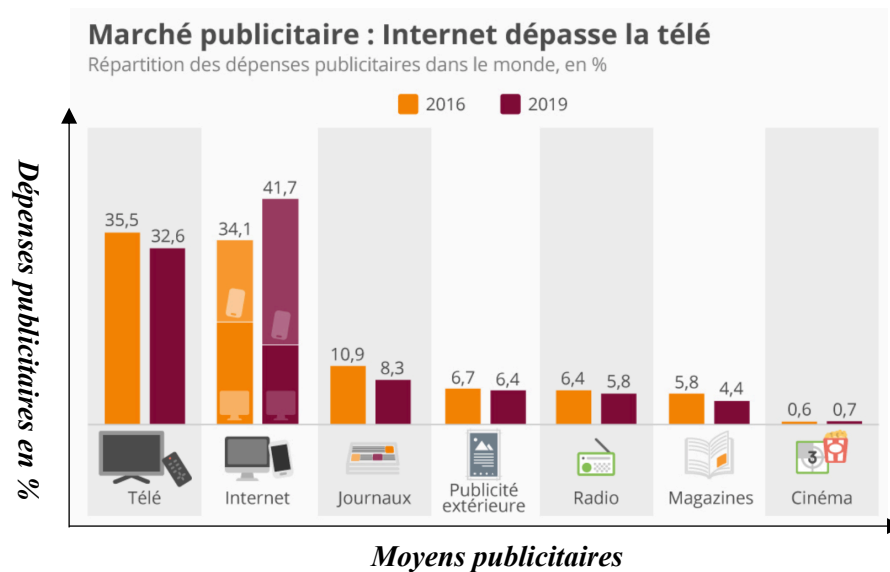
L'entreprise à la carotte n'a jamais été adepte des gros coups publicitaires. Depuis son origine, elle exclut cette pratique de son *business model* et se penche sur les réseaux sociaux comme moyen de communication avec les consommateurs. Cette pratique, accompagnée du soutien de ses employés comme ambassadeurs de la marque, fonctionne en Europe où la force de son concept fait beaucoup d'adhérents. Malgré tout, suivre cette voie lors de son expansion vers des contrées lointaines semble optimiste.

Dans cet océan rouge de concurrents, cherchant tous à se dépasser les uns les autres, la visibilité est un point crucial. En effet, déjà affaiblie par des échafaudages sur son premier magasin, EXKi aurait du bénéficier d'un petit coup de pouce médiatique afin de percer. Laurent Kahn, meneur de l'expansion nous a affirmé :

« On a basé notre stratégie principalement sur les réseaux sociaux, on a donc travaillé avec une agence et donc l'idée était vraiment principalement d'utiliser les réseaux sociaux et aussi un peu de marketing direct dans le quartier où on était installé ». (Kahn, 2018).

Cette stratégie par les réseaux sociaux, montante en termes de moyens de communication et de publicité dans les années 2010, fût difficilement suffisante en 2014 à New York où on trouve des restaurants tous les 15 mètres (annexe 9).

Évolution de la publicité dans le monde



Source : Statista. (2017). Marché publicitaire : internet dépasse la télé. En ligne https://fr.statista.com/infographie/8731/marche-publicitaire-_internet-depasse-la-tele/, consulté le 27 avril 2019.

En effet, « dès 2014, la plupart des études estimaient que le *taux de reach organique* des marques (taux réel de sensibilisation des fans après une action sur les réseaux sociaux) sur Facebook était inférieur à 8 % » (Bathelot, 2018). Ceci représentait moins de 8 personnes sur 100 ; donnant à l'échelle de la population active sur Facebook à New York, en 2014, 67 % (Statista, 2017) des 8,521 millions d'habitants (Google, 2014). On estime, de ce fait, que moins de 457 millions de personnes s'engageaient sur les réseaux sociaux avec des marques à cette époque. En arrivant, en tant que nouvel entrant, EXKi étaient très loin de cette portée aux millions d'engagements. EXKi aurait dû faire plus d'investissements dans ce domaine pour survivre face aux concurrents plus connus, déjà plus présents dans la ville (annexe 9). En tout cas, Mr. Rouvez, co-CEO, l'accorde : « Je pense que nous ne nous sommes peut-être pas assez fait connaître ou en tout cas, nous n'en avons pas eu le temps ».

V. Comparaison avec la réussite du Pain Quotidien

La question à se poser maintenant est comment Le Pain Quotidien a-t-il réussi à convaincre les Américains ? Tout d'abord, une brève carte d'identité de l'enseigne Le Pain Quotidien est présentée. Ensuite, une étude comparative sur différents niveaux est établie dans le but de comprendre les points de réussite du modèle belge Le Pain Quotidien par rapport à l'entreprise

EXKi. La comparaison permet l'analyse de certains points de la *success story* qui aurait pu être envisagée par l'entreprise à la carotte afin de braver les difficultés de la conquête du territoire américain.

V.1 La carte d'identité de l'entreprise Le Pain Quotidien



L'entreprise d'origine belge connue sous la dénomination sociale *Le Pain Quotidien*, fondée par Alain Coumont en 1990, siège aux États-Unis, après avoir ouvert là-bas autant de magasins qu'on en trouve en Europe. La mission du Pain Quotidien est simple pour son fondateur : « Avoir un endroit où je peux me sentir à la maison... loin de ma maison » (Coumont). Autant dire qu'ils en ont des maisons ; de nos jours, on compte 290 enseignes - franchises comprises - dans 22 pays du globe et notamment près de 90 enseignes sur le territoire américain (Drossart, 2018). Alain Coumont, concepteur et chef de l'enseigne, n'aurait pas réussi ce parcours international sans Vincent Herbert, ancien CEO et dirigeant de l'expansion (démission en février 2018). Avec un chiffre d'affaires de plus de 392 millions de dollars en 2017, le groupe est un acteur important dans le secteur de la restauration *fast casual* étudié (Lempereur, 2018b).

Actuellement, en 2019, Alain Coumont dirige son entreprise avec le co-CEO, Jerry Gamez, accompagnés par une poignée d'actionnaires majoritairement belges dont La Cobepa – société d'investissement – qui possède 30 % des parts depuis 2016, Alain Coumont, Vincent Herbert, la famille Laurent-Josi (CEO de la Cobepa), Emiel Lathouwers (ex-CEO d'A.S. Adventure), Bart Van Vooren, Tony Vandewalle et Bruno Caron (Banque Nationale de Belgique, 2017).

A propos du *business model*, Le Pain Quotidien propose une petite restauration avec service à table et notamment des tables partagées – marque de fabrique – ainsi qu'une vente au comptoir pour sa boulangerie. Différencié par son pain au levain, les produits offerts passent du petit-déjeuner au brunch et au dîner. On y trouve des produits tendances tels que des *apéros-bowls*, des *mezzés* de saison, des salades, des tartines servies sur une planche en bois, des desserts, du *granola*, des soupes, des quiches, etc. (annexe 10). À côté du service de restauration, Le Pain Quotidien vend des produits directement au comptoir grâce à sa boulangerie-pâtisserie.

La carte du Pain Quotidien est renouvelée deux fois par an, pour suivre les saisons. Les ingrédients sont majoritairement bio (70 % des ingrédients). Ainsi, le pain, les viennoiseries, le café, le thé, les pâtes à tartiner, les confitures, les œufs, l'huile, etc. répondent au critère bio. (Le Pain Quotidien, s.d.).

V.2 Comparaison du modèle EXKi et du Pain Quotidien

V.2.1 La croissance du Pain Quotidien

Le Pain Quotidien s'est développé sous forme de franchises en Belgique dès ses premiers mois de vie. En effet, 6 semaines après avoir ouvert son premier restaurant 16, rue Antoine Dansaert à Bruxelles, Alain Coumont signe son premier contrat de franchise. Après 1 an et demi, l'enseigne compte 6 franchisés et après 3 ans, 16 franchisés sont répartis à travers le territoire belge. Le contrat de franchise stipulait la localisation du magasin et que le franchisé devait uniquement acheter le pain, les emballages ainsi que les gâteaux à l'enseigne originale (de Bray, 2007, pp 213-220).

Cependant, pour cause d'endettement du au roulement de cash-flow (les fournitures devaient être payées en cash sans délai et les magasins franchisés payaient avec un délai de 5 à 6 semaines) Alain Coumont a dû accueillir le groupe Vandan en 1994, constitué de la famille belge Van de Kerkhove (spécialisée dans la boulangerie industrielle) qui détenait 60 % des droits de l'enseigne. La famille lui est venue en aide au niveau financier et lui a notamment permis de bénéficier de son savoir-faire logistique. En effet grâce à ses activités industrielles, celle-ci avait un pouvoir d'achat important envers les fournisseurs ainsi qu'une capacité de production importante, d'où le déplacement de la production des pâtisseries dans leur atelier.

Le mariage n'a pas duré longtemps ; 2 ans plus tard, soit 5 ans après l'ouverture du premier Pain Quotidien, Mr. Coumont est sorti de l'entreprise avec le droit de lancer le concept sous forme de franchises en Amérique. C'est comme ça qu'en 1997 le premier Pain Quotidien ouvre sur Madison Avenue. S'ensuit la *success story* belge (de Bray, 2007, pp 213-220).

En juillet 2003, aidé de Vincent Herbert et 7 autres actionnaires, Alain Coumont rachète les droits commerciaux de l'entreprise sous la dénomination de PQ Licensing et déplacent le siège social à New York. Autrement dit, PQ Licensing est devenu propriétaire de la marque Le Pain Quotidien et la famille Van de Kerkhove agit en tant que franchisés.

La croissance de l'enseigne se fait grâce à des partenaires locaux qui connaissent le marché, autrement dit, si la marque Le Pain Quotidien est présente dans autant de pays, c'est grâce au système de franchises. Mr Drossart témoigne :

« Si vous voulez la stratégie c'est de trouver un partenaire en local qui connaît le marché, quelqu'un qui a de l'expérience dans le domaine et qui a les fonds et donc finalement qui prend le risque mais l'opportunité d'avoir une super marque derrière. [...] Finalement c'est une situation assez « win-win » parce que voilà, ce n'est quand même pas évident d'ouvrir un concept sur un territoire qu'on ne

connaît pas. Avec cette stratégie qu'on a opté à l'époque, ça nous permettait de prendre moins de risque. » (Drossart, 2018).

En effet, une clause de rachat est présente dans les contrats de franchises, stipulant qu'après 5 ans, le franchisé peut revendre les Pain Quotidien à l'enseigne même. C'est par cette clause que l'Angleterre, l'Irlande, la France et la Belgique ainsi que les États-Unis sont actuellement gérés en mains propres sous la société consolidée PQ Licensing S.A. mais qui se sont ouvertes sous franchises.

Ce mode d'entrée – préconisé par le divorce entre les ex-associés – permet à l'entreprise d'entamer son expansion américaine sous franchises avec comme franchisé Alain Coumont. En effet, le fondateur – ayant perdu son concept face à ses anciens partenaires – est reparti de zéro sur le sol new yorkais. De ce fait, il s'est immergé dans la position de franchisé et s'est associé à différents partenaires en bénéficiant de leurs connaissances locales et leurs apports financiers. A cela s'ajoute l'investissement intégral des propres économies du fondateur et le développement de l'enseigne sous son chef. De plus, grâce à la clause de reprise dans le contrat des franchisés, Le Pain Quotidien ressort finalement gérant, en mains propres, d'un grand nombre d'enseignes. Effectivement, l'expansion sur un nouveau territoire n'est point un long fleuve tranquille pour une entreprise. Mais, ce mode d'accès permet à l'entreprise au pain au levain de s'implanter sans trop de risques et rapidement ; en cas d'échec, l'entreprise en elle-même n'est pas touchée financièrement et en cas de réussite, l'entreprise gagne en notoriété et en croissance. Autrement dit, en déployant le système de franchises, Le Pain Quotidien optimise le risque du marché. Finalement, l'histoire de l'entreprise sur ce territoire montre le succès de cette décision de franchise et le succès d'Alain Coumont.

Vincent Herbert témoigne : « Les franchisés ont développé la marque de façon admirable. C'est tout bénéfique pour nous de leur permettre de se développer, de les racheter après quelques années et de les incorporer dans notre organisation en propre [...]. Car souvent, ils font les choses mieux que nous-mêmes. Mais cela reste évidemment leur choix » (Sacré, 2018b).

De plus, au niveau managérial, Alain Coumont engage Thomas Meisser en mai 2003, spécialiste de la franchise en tant qu'ancien patron de Quick. Son expérience et son savoir-faire ont permis au Pain Quotidien de clarifier le concept auprès des franchisés (A.MA, 2005).

Dès lors, pourquoi EXKi ne s'est-elle pas tournée vers ce premier facteur de réussite du Pain Quotidien c'est-à-dire le développement sous franchises ?

Comme expliqué, les avocats déconseillaient à EXKi ce moyen d'entrée car ils étaient encore inconnus aux yeux des américains. Dans le même sens, Le Pain Quotidien était aussi inconnu à son entrée sur le marché de la Grosse Pomme. Mais à la différence d'EXKi, les connaissances et le réseau professionnel des gérants du Pain Quotidien, ont permis l'expansion sous forme de franchises avec des partenaires locaux. C'est, de ce fait, une différence au niveau managérial qui sépare les destinées des deux entreprises d'origine belges.

L'expansion du Pain Quotidien sur le marché américain s'est déroulée sous la supervision d'Alain Coumont et Vincent Herbert, tous deux connaisseurs du territoire, ayant accumulé une expérience professionnelle locale³². En revanche, la conquête de New York pour EXKi s'est faite par un résident belge, avec des connaissances du marché inférieures à celles dont bénéficiaient Le Pain Quotidien. La première grande différence entre les deux enseignes ressort ici et montre l'impact de la présence de partenaires locaux qu'EXKi ne possédait pas.

V.2.2 Le timing et le rythme d'internationalisation

Le timing d'arrivée et le rythme d'implantation sur ce marché ont, également, joué un rôle prépondérant. En effet, c'est en janvier 1997 qu'eut lieu l'ouverture du premier restaurant à Manhattan. A cette époque, Alain Coumont intrigue les New-Yorkais, ce qui lui a valu un article dans le New York Times, autrement dit, ce coup de pub lui a amené une clientèle en masse. Il est important de remarquer qu'à cette période les Américains sont intéressés par ce concept novateur ; l'entreprise s'insère sur un marché où un créneau est disponible pour l'enseigne du Pain Quotidien. De ce fait, la situation du marché à l'entrée de l'entreprise est bien différente de celle d'EXKi.

Ce premier succès d'ouverture a conduit à la croissance du Pain Quotidien sur le territoire américain. Alain Coumont témoigne : « Après 6 mois nous sommes devenus très rentables avec environ 25.000 euros de bénéfice par mois. » (de Bray, 2007, p.218). En juin 1999, une deuxième boutique ouvre dans le quartier de Soho, puis suivent une troisième sur Lexington Avenue et, en 2000, une quatrième sur la first Avenue. L'expansion ne s'arrête pas à la conquête de la Grosse Pomme. En juillet 2001, l'aventure sur la côte ouest démarre avec l'ouverture à Beverly Hills. Moins d'un an plus tard, deux autres enseignes ouvrent à Brentwood et Melrose (Le Vif, 2003). Avec le passage de célébrités telles que Jamie Lee Curtis ou Dustin Hoffman en plus du bouche-à-oreille, la notoriété grandit et la marque est bien installée sur la côte ouest

³² Auparavant Alain Coumont a travaillé sur le sol new-yorkais en tant que chef privé à New York (de Bray, 2007, p.213).

avec, actuellement, pas moins de 20 enseignes (annexe 11). Ce rythme d'expansion permet au Pain Quotidien de conquérir le marché américain, continuellement et dès lors sans zone de relâche. Ce critère différencie les deux entreprises ; EXKi ayant choisi un rythme progressif.

Grâce au succès du concept du Pain Quotidien, amenant des rentrées financières, Alain Coumont passe de la Grosse Pomme à la côte ouest et autres villes américaines. En 2019, Le Pain Quotidien est présent aux États-Unis avec (Le Pain Quotidien, s.d.) :

- 42 restaurants dans l'État de New York
- 22 restaurants à Los Angeles
- 18 restaurants à Washington DC
- 5 restaurants à Chicago
- 2 restaurants à Miami
- 4 restaurants à Philadelphie

Cette conquête n'est pas terminée puisque Vincent Hebert témoignait début 2018 que la marque vise le Texas et l'expansion à Miami (Sacré, 2018). Boston et San Francisco représentent également des villes que l'enseigne planifie d'appriivoiser.

En dehors des États-Unis la marque continue de conquérir d'autres territoires sous franchises. L'année 2005 marque l'arrivée de 8 nouvelles ouvertures dans le monde ; s'ensuit 15 inaugurations en 2006, une vingtaine en 2007, etc. (de Bray, 2007, pp.213-220). De nos jours, le Pain Quotidien est présent dans 22 pays avec 290 enseignes (annexe 12).

Le mode non-capitalistique préconisé par Le Pain Quotidien a permis une expansion rapide à travers le monde et lui offre une présence à l'international. En effet, l'utilisation des franchises est un moyen efficace de s'étendre sur de nouveaux marchés rapidement ; les études de marchés, les besoins et risques financiers, les infrastructures à mettre en place, etc. sont prises en charge par les franchisés. Ce mode a permis la croissance rapide du Pain Quotidien et ainsi, l'ouverture de nombreuses enseignes.

La logique du Pain Quotidien est d'ouvrir plusieurs restaurants dans une même grande ville afin d'amortir l'atelier en desservant 2 ou 3 enseignes minimum et donc en évitant l'ouverture d'une boutique unique. Autrement dit, les économies d'échelle jouent un rôle dans la rentabilité en favorisant la production de grands volumes. Jack Moran, ancien CEO du Pain Quotidien aux USA, affirme que : « C'est la formule pour être rentable » (Crosdale, 2008).

EXKi, en ratant le coche avec son premier restaurant américain, n'a pas persévéré dans son internationalisation aux États-Unis. L'entreprise aurait peut-être dû davantage s'imposer sur le

marché en imitant la stratégie du Pain Quotidien. Mais les objectifs de rentabilité de l'entreprise à la carotte n'ont pas été atteints. De plus, aucune économie d'échelle nécessaire à rentabilité préconisée par Jack Moran n'a été réalisées.

V.2.3 La stratégie face à la concurrence

Tout d'abord, Le Pain Quotidien, contrairement à EXKi, s'est littéralement imposé dans un océan bleu sur le marché américain. Le concept et l'innovation de proposer du pain au levain, une boulangerie avec service à table de 7 heures du matin à 7 heures du soir, n'existait pas en Amérique lors de son implantation en 1997. Autrement dit, Alain Coumont, connaisseur des États-Unis grâce à son parcours professionnel, est parti du constat que l'offre d'un *bon pain au levain* manquait sur ce marché. Il est de ce fait, intéressant de voir que c'est cette opportunité d'accès de différenciation qui a permis la réussite du Pain Quotidien.

À la suite de l'analyse des critères de l'échec d'EXKi, il est indéniable de constater l'importance de la concurrence. Au niveau concurrentiel, Le Pain Quotidien s'est offert le luxe de ne pas y faire face, en tout cas à ses débuts. En effet, le concept imaginé par Alain Coumont est apparu sur un marché vide de concurrence en 1997, celui-ci intriguait les gens à cette époque. C'était du jamais-vu d'aller partager un repas assis à une table peuplée d'étrangers et de partager une bouteille d'huile d'olive sur une table commune, construite sur mesure. Néanmoins, de nos jours, la table commune est devenue « banale » selon Dennis Drossart, mais celle-ci reste la marque de fabrique de l'enseigne. Effectivement, la concurrence s'est accrue, mais l'enseigne connaît une notoriété sur le territoire, à tel point qu'elle seule dispose d'un commerce à Central Park (annexe 13). Le Pain Quotidien a remporté cette place stratégique contre les plus grands tels que McDonald's, Starbucks ou encore Burger King (Mazure, 2013). Autrement dit, l'enseigne dispose d'une visibilité et d'une notoriété grâce à ses nombreux restaurants sur le marché américain.

D'autres enseignes ont répliqué ce concept, un de leur concurrent principal au niveau du concept de la table commune, n'est pas des moins féroces étant donné que c'est l'enseigne Starbucks. Le géant du café envahit les rues de New York, et pas moins de 12.000 enseignes se retrouvent aux États-Unis (Statista, 2018) (annexe 14). Au niveau de la qualité des produits, la chaîne Sweetgreen, apparue en 2007, s'affiche également comme l'un des concurrents qui propose des produits similaires, c'est-à-dire de qualité et frais promouvant la *health attitude* (Drossart, 2018).

Face au concurrent Kayser parti à la conquête de New York en 2002, arborant un concept similaire boulangerie-restauration et comptant une quinzaine d'enseignes rien qu'à New York (annexe 15), Alain Coumont rétorque qu'ils « [...] ne sont pas exactement sur le même créneau. Nous, on propose de la pâtisserie paysanne, bio, l'ambiance n'est pas la même. Kayser, c'est un peu plus raffiné. Ils sont Versailles, on est le Petit Trianon. » (Gourdon, 2015).

De ce fait, une des plus considérables raisons de succès vient de la position stratégique acquise par Le Pain Quotidien sur le territoire américain. Contrairement à EXKi, arrivée dans un océan rouge au sein de la Grosse Pomme, Le Pain Quotidien a défié toute concurrence et s'est imposé sur un nouveau segment grâce à son concept innovant. En transportant son idée d'offrir un bon pain aux Américains et un concept original, Alain Coumont a réussi à capter l'attention de ceux-ci et à les intriguer. Par exemple, les tartines, ne sont pas connues des habitants de la Grosse Pomme, à tel point qu'un descriptif est proposé sur leur site web dans la section « Frequently Asked Questions », en expliquant ce que sont les tartines (annexe 16).

En offrant la possibilité d'acheter du bon pain, ainsi que de se restaurer dans un cadre authentique, loin de la ville, l'enseigne se démarque de ses concurrents et ses clients adhérant au concept belge, montrent une fidélité envers Le Pain Quotidien.

V.2.4 L'expérience du consommateur

Si les produits offerts par l'entreprise d'Alain Coumont rappellent l'offre d'EXKi, le cadre physique est totalement différent. Le Pain Quotidien propose des grandes tables en bois « made in Belgium », où convivialité et partage d'un repas sont les maîtres mots, le tout accompagné d'un « service impeccable » (Drossart, 2018). Les hauts plafonds – autre caractéristique physique de l'enseigne – participent à l'ambiance cosy et authentique du Pain Quotidien.

La clientèle d'EXKi se compose de consommateurs friands de nourriture saine et naturelle, tout comme les clients du Pain Quotidien. La différence entre les deux enseignes se situe au niveau de l'expérience du consommateur. Un client se rend au Pain Quotidien lorsqu'il a le temps, étant donné qu'il a l'occasion d'être servi à table ; l'offre d'EXKi se situe pour les clients dans le *rush* qui prennent une salade ou un sandwich à emporter. Le service à table permet à l'enseigne de garder ses employés fidèles étant donné qu'ils bénéficient d'un pourboire, ce qu'EXKi ne permettait pas étant donné son offre self-service, caractéristique de la restauration rapide.

Le Pain Quotidien s'adresse davantage à une clientèle aisée - une niche de consommateurs - les plats se situent dans un intervalle de prix supérieurs et sont plus élaborés et par conséquent, un

autre type de clientèle est visée. De plus, aux États-Unis, le pain n'est pas un produit de base, comme en Belgique ou en France, mais est considéré comme un produit de luxe, et les Américains sont donc prêts à payer un surplus pour ce produit.

Le menu des États-Unis propose des salades dont le prix peut varier entre \$12.99 et \$16.99, les tartines sont entre \$11.99 et \$15.99, le croque-monsieur et quiches entre \$12.99 et \$14.99. Pour le petit-déjeuner, la gamme de prix est plus faible, entre \$6.99 et \$12.99 pour les *oatmeals*, *granola* et les *egg sandwiches* (Le Pain Quotidien, s.d.). À cela, s'ajoute le pourboire variant entre 15 et 18 %.

En offrant à ses clients un cadre authentique et confortable, Le Pain Quotidien arrive à les fidéliser ; ils savent à l'avance qu'ils seront accueillis dans un endroit calme, reposé, au milieu de meubles en bois permettant de prendre la distance avec l'agitation perpétuelle de New York. Depuis ses débuts, l'objectif de l'enseigne, est resté le même - offrir la possibilité aux clients de s'évader du bruit quotidien et de bénéficier d'un moment de quiétude. Pour Alain Coumont, « Le Pain quotidien, c'est comme prendre un petit-déjeuner à la ferme » (A.M.A., 2005). Toujours selon son créateur : « One reason people enjoy PQ, I believe, is that it is a very simple concept incorporating seemingly inexpensive farm food - bread, butter, eggs, jam and cold meats - but all set right in the heart of a metropolis. » (Lander, 2005).

En matière de fidélité, les clients du Pain Quotidien planifient leurs visites ; ceux-ci savent qu'ils prendront le temps de manger à leur aise ou dégusteront un goûter dans un décor accueillant. Au contraire d'EXKi, où 80 % des ventes étaient à emporter à New York, et qui attirait davantage les passants occasionnels, moins fidèles que les adeptes du Pain Quotidien.

En d'autres termes, les deux enseignes belges offrent deux expériences différentes aux clients. Au premier plan, EXKi offre rapidité tandis que Le Pain Quotidien propose un service dans un cadre campagnard au milieu de la ville. Il est à noter qu'EXKi offre la possibilité de s'installer et déguster son repas sur place, mais ce n'est pas la première caractéristique mise en avant comparée à l'offre du Pain Quotidien. D'ailleurs, en n'offrant pas le service de table, EXKi ne maintient pas ses employés (pourboires). Au contraire, Le Pain Quotidien – en intégrant une telle qualité de service et atmosphère dans ses restaurants – permet aux employés d'obtenir des pourboires, ce qui joue un rôle important dans leur fidélisation.

V.2.5 La stratégie d'acclimatation

L'industrie des services alimentaires est particulièrement sensible aux différences culturelles, dès lors s'adapter aux goûts des habitants locaux est une problématique à considérer. La

stratégie d'Alain Coumont n'est pas entièrement blanche ou noire puisque Le Pain Quotidien a exporté son concept – tel une stratégie de standardisation - en étant fidèle à ses origines de sorte à bénéficier de la touche « frenchie », appréciée des Américains en général. Ceux-ci remarquent directement le côté belgo-français de l'enseigne grâce au nom et à l'offre de produits comme le pain au levain, ainsi qu'au décor en bois campagnard made-in Belgium. La décoration intérieure et le design permettent à la population citadine de s'évader du bruit et de l'agitation de New York (ou des grandes villes américaines) pour trouver une enseigne authentique, dans un cadre chaleureux.

Malgré sa stratégie de standardisation au point de vue design intérieur, l'enseigne adapte ses mets afin de rencontrer les goûts locaux. En comparant la carte du petit déjeuner, lunch et desserts de la Belgique et des États-Unis, des différences apparaissent et la variété de choix est généralement plus étendue pour les Américains. Pour le petit-déjeuner et le brunch, le choix s'élève à 13 possibilités pour le menu belge contre 15 pour les USA. Pour le lunch et dîner, 18 assortiments sont proposés pour la Belgique et 23 pour les USA. En revanche pour les viennoiseries et desserts, le résident belge a davantage de choix, 20 contre 14, étant donné que les viennoiseries rentrent moins dans la culture américaine que belge. Au niveau des boissons, l'offre diffère également en choix et en nombre, afin de répondre aux besoins des Américains et s'aligner sur la concurrence avec Starbucks (17 choix pour la carte belge VS 30 pour la carte des États-Unis). Par exemple, sur la carte américaine, des produits typiquement belges tels que *Belgian hot chocolate* ou *Belgian Mocha*, ou encore la Stella Artois ressortent, afin de mettre l'image nationale à l'honneur (annexe 17). Grâce à ses produits bio et son personnel, Le Pain Quotidien donne une expérience des plus confortables à ses clients, ainsi qu'une histoire derrière le concept. Ces caractéristiques participent favorablement à la valeur ajoutée, et à l'expérience vécue par le client. D'ailleurs, Alain Coumont témoigne que si Le Pain Quotidien a réussi à croître, il en attribue le mérite à la nourriture servie (30 %), à l'atmosphère des restaurants (30 %), au service *friendly* du personnel (20 %) et enfin, à la localisation des enseignes (20 %) (Lander, 2005).

Dennis Drossart, directeur de la culture du Pain Quotidien, explique que la touche européenne est particulièrement aimée du côté de la côte Ouest (Miami) car la population hispanique et latino-américaine y est nombreuse et apprécie la nourriture européenne (Drossart, 2018). En effet, selon le recensement de la population de 2010, 48,5 % de la population à Los Angeles était hispanique ou latino-américaine (World Population Review, 2019). Une tendance qui s'est accrue étant donné que la Californie comptait 14,99 millions d'Hispaniques au recensement de juin 2014, soit plus de 50% (Romée, 2015).

En revanche, EXKi à sa première ouverture sur Madison Avenue, n'a pas mis le côté européen en avant, ils se sont davantage fondus dans la masse telle une stratégie d'adaptation. Tout d'abord, le nom de la marque EXKi, revendique moins la touche « frenchie » qu'un nom comme Le Pain Quotidien. En théorie, l'usage de la langue française a un enjeu culturel et le nom est spécifiquement connotatif de l'identité. En d'autres mots, l'appellation permet l'identification de la culture française (Druetta, 2008, pp. 157-175). De plus, en suivant une stratégie adaptative, EXKi s'est plutôt *américanisée* au détriment de la mise en avant de ses origines belges. Effectivement, Nicolas Steisel reconnaît que « travailler à l'échelle locale [...] implique qu'ici, nous soyons plus américains que belges » (Verrycken, 2014).

Ces deux stratégies différentes – adaptation et standardisation – utilisées par les entreprises montrent une distinction claire au niveau stratégique. Dans différents secteurs et contextes, chacune de ces stratégies peut prévaloir par rapport à l'autre. Néanmoins, au niveau du secteur *fast casual* étudié, la *success story* du Pain Quotidien montre que l'identité même de la marque est importante à respecter. Dennis Drossart témoigne : « Ils (EXKi) ont refait leurs décors plusieurs fois, leur menu a changé 3-4 fois et c'est une perte d'identité et [...] du coup, c'est ça qui a peut-être entraîné un petit couac ». EXKi en s'adaptant à d'autres niveaux qu'uniquement celui du goût, a perdu quelques-unes des facettes de son concept, bien défini dans son pays d'origine.

V.2.6 Les effets de la localisation

L'enseigne est majoritairement située dans des zones urbaines présentant une forte densité de passants. Ouverte 7 jours sur 7, les quartiers résidentiels et de bureaux sont donc à éviter au risque de ne pas voir de clients les week-ends. Vincent Herbert explique que les localisations du Pain Quotidien remplacent le marketing et jouent un rôle majeur dans leur stratégie :

« Plutôt que d'acheter des espaces publicitaires dans les médias, nous mettons cet argent dans la location d'emplacements qualitativement supérieurs, qui ont un caractère unique. A Londres, on est à Notting Hill, à Covent Garden. A New York, on est sur la cinquième avenue, dans Central Park, dans le Rockefeller Center. A Tokyo, dans la cité impériale. » (Munster, 2010).

A New York, dans le quartier de NoHo (North of Houston Street), l'atelier de la boulangerie est situé en vitrine, permettant d'attirer et capter l'attention des passants. Dans cette même enseigne, les employés donnent des cours de boulangerie, ce qui lui a valu des retombées médiatiques ; ces cours permettent également de raconter l'histoire du Pain Quotidien et transmettre les valeurs de l'enseigne (Munster, 2010).

L'expansion du Pain Quotidien ne s'est pas déroulée sans échec pour ses 92 magasins aux États-Unis. Dennis Drossart explique que certains fonctionnent mieux que d'autres, dépendamment de la localisation ; certaines erreurs à ce niveau ont été faites.

Dennis Drossart explique que certains restaurants en dehors de New York sont mal localisés et une erreur stratégique a été faite. Cela concerne un des restaurants situés en dehors de New York, à Washington dans un quartier résidentiel. Ils ont vu une opportunité d'en ouvrir un à cet endroit, mais dans un quartier résidentiel, le résultat n'est pas là et le restaurant n'est pas rempli. Pour Dennis Drossart, un restaurant non rempli participe à une mauvaise publicité. Un deuxième cas est l'ouverture d'un Pain Quotidien au Woodbury Common Premium Outlets, situé en dehors de New York. L'enseigne s'est installée de sorte à offrir un *showcase* aux consommateurs et aux clients de l'outlet, croyant que ça allait attirer la clientèle sur le temps de midi. L'objectif financier n'est pas celui attendu. Dennis Drossart témoigne « On n'a pas fermé le magasin, il fonctionne même s'il ne fonctionne pas comme on veut. » (Drossart, 2018). Ils se sont aperçus que le but des clients était de manger en vitesse, et de faire une pause dans leur shopping mais sans plus. Ils ne souhaitent pas s'attarder pendant le temps de table. De plus, les ventes au comptoir pour les produits de la boulangerie ne fonctionnaient pas, pour la même raison : les gens viennent pour acheter des vêtements, etc. mais pas pour acheter du pain. Après s'être aperçu de cette erreur, ils ont modifié le concept en offrant uniquement des places assises.

Ces deux exemples démontrent l'importance de la localisation d'un restaurant visant une clientèle urbaine. Grâce à la popularité du Pain Quotidien et le soutien financier du groupe, ces deux restaurants restent ouverts, car ils « fonctionnent » mais sans résultat prodigieux.

Concernant l'entreprise à la carotte, son deuxième restaurant ouvert sur Madison Avenue fonctionnait, mais n'était pas suffisant pour rattraper les pertes accumulées par le premier, d'où le retrait de l'enseigne à la carotte du marché de la Big Apple.

Cet échec révèle l'importance du choix de la micro-localisation qui peut s'avérer fatal à une entreprise dont le concept fonctionne pourtant ailleurs. EXKi n'avait pas les ressources nécessaires pour continuer son expansion américaine et s'étendre comme prévu à une cinquantaine de restaurants sur le territoire. Néanmoins, peut-être que sans l'ouverture de la première adresse (Flatiron District), et sans les pertes engendrées par celle-ci, l'entreprise serait parvenue à atteindre son but tout en continuant son développement européen. Cet échec ne lui retire pas l'expérience acquise sur le marché américain, au contraire, elle en ressort avec un apprentissage de plus.

VI. Grille de critères de réussite

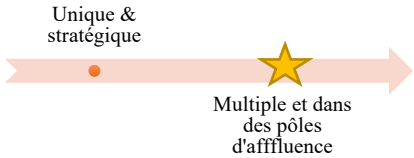
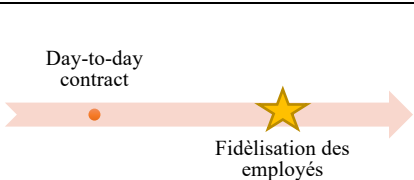
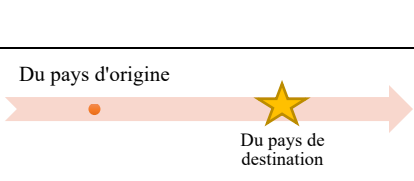
À la suite des analyses effectuées, une grille de critère de réussite est réalisable afin de mémoriser les apprentissages récoltés. Celle-ci serait applicable à d'autres entreprises du secteur étudié. Ces conseils de prise de décision quant aux étapes d'internationalisation d'une enseigne d'origine belge vers un marché tel New-York permettrait de ne pas réitérer les erreurs faites par EXKi. Bien entendu, comme répété plusieurs fois dans ce travail, chaque entreprise est unique et nécessite sa propre évaluation des décisions d'internationalisation internes et externes.

De manière générale, le conseil primordial est la réalisation d'études complètes d'entrée et d'acceptation de son concept à New York. Dans cette optique, tout ce qui peut être testé à l'avance doit être fait tel que par exemple l'étude de la fiabilité des fournisseurs, les habitudes des consommateurs visés ou encore les clauses à intégrer dans un contrat de bail. L'entreprise doit envisager l'ensemble des scénarios possibles et étudier les risques afin qu'aucun événement prévisible ne vienne frapper l'entreprise durant son expansion.

Synthèse des leçons tirées pour réussir dans le secteur fast casual à New York

Légende :

- Impact interne
- Impact externe

Critère	L'échelle	L'impact de succès
<i>La micro-localisation</i>	Unique & stratégique 	Au plus l'entreprise est présente physiquement, au plus celle-ci est visible et acquiert de la notoriété.
<i>La main d'œuvre</i>	Day-to-day contract 	La fidélisation des employés est un élément essentiel dans la chaîne de valeur. Il nécessite d'être attentif aux questions de ressources humaines surtout dans la ville new-yorkaise (favoriser les tips).
<i>Le meneur d'expansion</i>	Du pays d'origine 	Un meneur d'expansion du pays de destination permet une meilleure compréhension des cultures et particularités de ce

		marché. Celui-ci sera utile à plusieurs niveaux.
Les fournisseurs		Veiller à ne pas dépendre d'un fournisseur afin d'éviter d'être soumis à sa politique.
Les prix		Au préalable, essayer de se positionner par rapport à la concurrence. Rester en ligne avec le concept tout en étant compétitif pour attirer les clients.
La stratégie d'acclimatation		Après analyse des différences culturelles, il faut adapter ce qui doit être adapté pour répondre aux besoins des Américains (les goûts par exemple), sans perte d'identité du concept.
La stratégie concurrentielle		S'intégrer sur un marché encore inexistant et proposer de la nouveauté, un concept méconnu et attrayant pour les New-Yorkais.
Le mode d'entrée		La franchise permet une expansion plus rapide ainsi que la protection de l'entreprise face aux risques financiers de l'échec.
Le timing d'entrée		Au plus tôt l'entrée sur le marché se fait, au moins l'entreprise aura de concurrents. La concurrence étant forte dans ce secteur, cet avantage est important.
Investissement de l'expansion		Définir l'investissement et le nombre d'enseignes qu'on souhaite ouvrir afin d'être en ligne avec les concurrents et d'atteindre une taille suffisante.
Le nom de l'enseigne		La connotation du nom de la marque est un élément à maîtriser car cela permet à l'entreprise de se démarquer en faisant ressortir ses origines et de ce fait, est mémorable pour le client qui associe aisément l'entreprise à l'expérience qu'il y vit.

Limites et recul critique de la recherche

Avant de tirer les conclusions de ce mémoire, il est nécessaire de prendre du recul sur les faits exposés ci-dessus et de souligner les limites rencontrées durant l’accomplissement de cette recherche.

Premièrement, nous percevons l’entreprise EXKi et Le Pain Quotidien telles que nous les connaissons sur le territoire belge. L’analyse et l’explication de l’échec d’EXKi à New York se font à travers les témoignages recueillis auprès des managers et des journalistes. Cependant nous n’avons pas la version de l’entreprise telle que perçue par les New-Yorkais, ni par ses concurrents sur place.

Ensuite, au niveau des limites, il est important de souligner que la recherche – voulant initialement une comparaison détaillée des modèles d’échec et de réussite – fût restreinte à une analyse complète d’EXKi et d’une étude comparative avec Le Pain Quotidien au vu de la difficulté d’établir un contact avec les dirigeants du Pain Quotidien. Étant donné l’étude factuelle réalisée, la documentation nécessitait des données primaires qualitatives. Après, plusieurs tentatives de prise de contact auprès des dirigeants et autres personnes du management, la décision de se concentrer principalement sur le modèle d’échec d’EXKi fût prise. Néanmoins, en récoltant une interview auprès de Denis Drossart – chef de la culture chez Le Pain Quotidien – ainsi que diverses données secondaires, il a été possible de garder le côté comparatif entre les deux enseignes belges aux destins différents.

Conclusion

L’internationalisation, sujet vaste dans la littérature, représente une voie de développement possible et parfois nécessaire pour les entreprises. Bien que l’environnement s’harmonise depuis l’ouverture des frontières, une étude complète est requise avant d’entamer ce processus en raison des distances culturelles et géographiques entre chaque pays. De ce fait, avant d’adopter cette stratégie de croissance, les managers se doivent d’adopter une réflexion et une analyse approfondie afin de prendre les bonnes décisions susceptibles d’apporter le succès ou l’échec.

L’objectif de ce mémoire est de mettre en évidence les facteurs à prendre en compte et à ne pas sous-estimer dans l’internationalisation d’une entreprise belge sur le marché des États-Unis dans le secteur de la restauration *fast casual*. Le secteur étudié est soumis aux fragmentations culturelles, dès lors lorsque le thème abordé est celui de l’internationalisation, la culture et

l'environnement externe sont des facteurs qui influencent les décisions stratégiques des chefs d'entreprises. L'étude menée sur l'internationalisation de l'entreprise belge EXKi sur le marché des États-Unis permet de mettre en évidence les facteurs à prendre en compte lorsqu'une entreprise décide de se lancer dans une stratégie de croissance internationale. En effet, en comparant EXKi avec Le Pain Quotidien, les facteurs clés de succès d'internationalisation ressortent.

L'aventure d'EXKi et du Pain Quotidien sur le territoire des États-Unis ne connaissent pas une destinée parallèle. Toutes deux performantes sur le marché belge et sur le continent européen, l'une a réussi à convaincre la population de l'Amérique du Nord tandis que l'autre n'est pas parvenue à l'appriivoiser et s'est retirée du marché en 2016 – après 2 années de pauvres performances financières.

La *success story* du Pain Quotidien, arrivé en 1997 à New York, découle de multiples facteurs aussi bien internes qu'externes. En captant l'opportunité d'y installer son concept sur un territoire vide de concurrents directs à cette époque, Alain Coumont impose son idée de restaurant-boulangerie à allure campagnarde dans la ville qui ne dort jamais. Son concept unique à l'époque, sa persévérance en tant qu'entrepreneur, ses relations d'affaires lui ont permis de répéter le succès de l'enseigne à grande échelle. Le mode d'entrée préconisé par Le Pain Quotidien – sous franchises – participe à la rapidité de diffusion de l'enseigne et optimise le risque du marché.

Expérimentant le marché de la Grosse Pomme à une autre époque que Le Pain Quotidien, EXKi n'a pas connu le succès qu'elle connaissait sur son territoire d'origine, la Belgique. Sa première ouverture à Manhattan en 2014 s'est révélée être une épine dans le pied du groupe qui décide de sortir du marché américain en 2016. Cumulant des pertes financières à hauteur de 2 millions d'euros, l'enseigne à la carotte disparaît du paysage de la Grosse Pomme. L'ouverture du deuxième restaurant a pourtant démontré un lancement satisfaisant, mais non-suffisant pour rattraper le gouffre financier du premier et favoriser les économies d'échelle.

Nos recherches permettent de confirmer les hypothèses préalablement émises sur les raisons de l'échec et d'en élargir le champ. L'accumulation de causes internes et externes – reprises ci-dessous – expliquent l'échec d'EXKi.

Tout d'abord au niveau interne, l'avantage concurrentiel « frais, de qualité, local » n'a pas différencié l'enseigne vis-à-vis ses concurrents directs, déjà installés sur le marché. Dès lors, le surpris d'EXKi était non-justifié aux yeux des consommateurs. Deuxièmement, la micro-localisation du premier emplacement n'était pas stratégique pour attirer les passants et la

décoration intérieure renvoyait une image de haut de gamme pour le secteur de la restauration rapide. Ensuite, des problèmes de managements internes et de ce fait, de ressources humaines, mettent des bâtons dans les roues de l'entreprise à la carotte. Enfin, le manque de partenaires financiers externes (franchises) et d'experts locaux participent à l'échec d'EXKi sur le marché américain.

Au niveau de l'environnement externe, EXKi a fait le choix de s'implanter à New York, sans doute en sous-estimant le nombre de concurrents auquel elle allait devoir se mesurer sans notoriété préalablement acquise. Ensuite, des fournisseurs non-compatibles pour répondre à l'offre d'EXKi et la non fidélité de la main d'œuvre entravent l'offre de valeur proposée par EXKi.

L'accumulation de ces différents événements externes et décisions internes a participé à l'expérience et à l'échec d'EXKi aux États-Unis. Cependant, l'entreprise aurait pu avoir recours à certains instruments afin de se prémunir contre ces risques évitables. Nous pensons à des clauses dans le contrat de location du bâtiment ainsi qu'un choix de fournisseurs fidèles, répondant au cahier de charges. L'expertise d'un partenaire local, ayant de l'expérience sur le marché new-yorkais, aurait pu changer la donne quant au destin de l'entreprise. Un développement sous forme de franchises aurait pu être un scénario davantage stratégique pour répondre à l'objectif fixé, de l'ouverture d'une cinquantaine de restaurants EXKi sur le territoire des États-Unis. Cependant, EXKi sort de la ville convoitée qu'est New York en ayant acquis une expérience hors territoire européen – qui ne peut être que bénéfique pour son développement futur et sa prochaine tentative.

Piste de recherche ultérieure

La thématique traitée dans ce mémoire peut déboucher sur de nouvelles pistes de recherches dans le futur. En effet, des analyses plus approfondies pourraient être réalisées au niveau de la concurrence sur le marché américain. Dans une vision tangente à cette recherche, l'analyse du concurrent américain Sweetgreen ou du britannique Prêt-A-Manger pourraient être envisagées afin de comprendre les particularités de ces entreprises et leur capacité à battre leur concurrent entrant - EXKi.

Bibliographie

- A.MA. (10 novembre 2005). *Le Pain quotidien ne faiblit pas*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/le-pain-quotidien-ne-faiblit-pas-51b88c4be4b0de6db9ad021b>, consulté le 6 mai 2019.
- AC Franchise. (s.d.). *Franchise Subway*. En ligne <https://ac-franchise.com/annuaire/franchise-subway>, consulté le 12 avril 2018.
- Ananga Onana, A., Bikay Bi Batoum, J., & Wanda, R. (2013). Les déterminants de la compétitivité des franchises internationales : une analyse empirique du cas du Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion, Numéro 18*(2), 9-44. doi:10.3917/rcg.018.0009
- André-Chaigneau, D. (25 janvier 2019). Prêt-A-Manger, découvrez le concept Naturellement bon !. En ligne https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31824-pret-a-manger-concept-naturellement-bon.html?fbclid=IwAR1NTXs1SkllRZKjkeehI6YdDrsla-QY3nlNA-c42RE_Ditdg_nhkJsHCc, consulté le 1er mai 2019.
- Angué, K. & Mayrhofer, U. (2008). Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération. : Une analyse du secteur européen des biotechnologies. *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, France. pp.1-30.
- Angué, K. & Mayrhofer, U. (2010). Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents. *Management international, 15*(1), 33–46. <https://doi.org/10.7202/045623ar>
- Angué, K. & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, vol. 13(1), 2-37. doi:10.3917/mana.131.0002
- Arès, M. & Huang, P. (2016). L'internationalisation des firmes multinationales technologiques chinoises : le modèle Lenovo. *Études internationales, 47*(4), 411–429. <https://doi.org/10.7202/1042055ar>
- Banque Nationale de Belgique. (2015-2016-2017-2018). *BNB – Centrale des bilans – Consultation en ligne des comptes annuels*. En ligne <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s1>, consulté le 11 mars 2019.
- Bathelot, B. (07 avril 2018). Définition : Taux de reach Facebook. En ligne https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-reach-facebook/?fbclid=IwAR0f9f9HQx-37XU5y6_9Qsou8jxJ1XIPmLpiPWuZuTa2CJ44fgInjKEJBu0, consulté le 3 mai 2019.
- Bathelot, B. (2015). Définition marketing: produit de substitution. *L'encyclopédie illustrée du marketing*. En ligne <https://www.definitions-marketing.com>
- Belga. (7 février 2019). *Prêt A Manger, concurrent d'EXKi dans la restauration rapide de qualité débarque*. En ligne <https://www.sudinfo.be/id100685/article/2019-02-07/pret-manger-concurrent-dEXKi-dans-la-restauration-rapide-de-qualite-debarque>, consulté le 21 avril 2019.
- Boëton, M. (23 octobre 2018). *Claude Fischler : « Le changement majeur, c'est l'individualisation de l'alimentation »*. En ligne <https://www.la-croix.com/France/Claude-Fischler-Le-changement-majeur-cest-lindividualisation-lalimentation-2018-10-23-1200978017>, consulté le 10 avril 2019.

- Buigues, P.-A., & Lacoste, D. (2016). Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 124(2), 52-61.
- Business Insider. (26 octobre 2018). *Les 25 meilleurs pays du monde pour créer une entreprise*. En ligne <https://www.businessinsider.fr/classement-meilleurs-pays-pour-creer-une-entreprise>, consulté le 11 avril 2019.
- Butler, S. & Neate, R. (2016). *Why New-Yorkers are queuing up ... for Pret a Manger*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2016/apr/23/new-yorkers-queuing-up-pret-a-manger>, consulté le 29 avril 2019.
- Butler, S. & Neate, R. (23 avril 2016). *Why New Yorkers are queuing up... for Prêt-A-Manger*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2016/apr/23/new-yorkers-queuing-up-pret-a-manger>, consulté le 29 avril 2019.
- Cabrol, M. & Nlemvo, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management & Avenir*, 50(10), 38-56. doi:10.3917/mav.050.0038
- CanalZ. (30 juin 2017). EXKi: quelles leçons tirer de l'échec new-yorkais ? En ligne <https://canalz.levif.be/expert/EXKi-quelles-lecons-tirer-de-l-echec-new-yorkais-30-06-17/video-normal-686449.html>, consulté le 27 avril 2019.
- Chanut, D., (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.
- Charlot, C. (Mars 2010). Un verre avec Nicolas Steisel, co-fondateur d'EXKi. En ligne http://ced-com.be/media/uploads/public/document/7-bf105_le_EXKi_fr.pdf, consulté le 19 avril 2019.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, vol. 12, N° 1, pp. 57-81.
- Chipotle Mexican Grill. (s.d.). *Site web*. En ligne <https://www.chipotle.com/>, consulté le 10 avril 2019.
- Chyl cafe. (s.d.). *Site Web du Chyl café*. En ligne <http://www.chyl.be/fr/content/7-chyl-cafe>, consulté le 21 avril 2019.
- Claver Cortés, E., Francisco Molina Azorin, J., Francisco Molina Azorin, J., & Quer Ramón, D. (2003). Stratégie compétitive et environnement sectoriel. *Revue française de gestion*, 145(4), 93-111. doi:10.3166/rfg.145.93-111
- Clifford, C. (2010). 10 most popular franchises. En ligne https://money.cnn.com/galleries/2010/smallbusiness/1004/gallery.Franchise_failure_rates/index.html, consulté le 13 avril 2019.
- Cloot, A. (11 avril 2015). Frédéric Rouvez (EXKi) : « Le consommateur a besoin d'être rassuré ». En ligne <https://www.lesoir.be/art/847708/article/economie/rdv-ceo/2015-04-10/frederic-rouvez-EXKi-consommateur-besoin-d-etre-rassurance>, consulté le 17 avril 2018.
- Cobepa. (s.d.). *Le Pain Quotidien*. En ligne <https://www.cobepa.com/content/le-pain-quotidien>, consulté le 5 mai 2019.
- Combien coûte. (s.d.). *Site web*. En ligne <https://www.combien-coute.net/>, consulté le 13 mai 2019.

- Blum, E. (s.d). Cours-Marketing - *Les avantages de la standardisation*. En ligne <http://www.cours-marketing.fr/differentiation/differences-culturelles/les-avantages-standardisation/>, consulté le 13 avril 2019.
- Crosdale, C. (2008). France-Amérique : La multiplication du Pain Quotidien. En ligne <https://france-amerique.com/fr/la-multiplication-du-pain-quotidien/>, consulté le 7 mai 2019.
- David, J. (2005). Une matrice pour faire les bons choix d'internationalisation. *L'Expansion Management Review*, 119(4), pp. 66-73.
- Dayan, L. & Gorynia, M. (2009). Modes, rythmes et perspectives d'internationalisation de l'économie et des entreprises polonaises. *Mondes en développement*, 145(1), 109-126. doi:10.3917/med.145.0109
- de Bray, C. (2007). *Déclics – Inspirez-vous de l'expérience de 15 créateurs d'entreprises belges!* Belgique : EdiPro. En ligne <https://books.google.fr/>, consulté le 7 mai 2019.
- de Fooz A. (20 février 2017). *Deliveroo, 4 ans, croissance mondiale de 650% en 2016*. En ligne <https://www.solutions-magazine.com/deliveroo-4-ans-croissance-mondiale/>, consulté le 27 avril 2019.
- de Gaulmyn, S. (23 octobre 2018). *Olivier Bauer : « Bien manger peut être aussi une éthique de vie »*. En ligne <https://www.la-croix.com/France/Olivier-Bauer-Bien-manger-peut-etre-aussi-ethique-vie-2018-10-23-1200978020>, consulté le 10 avril 2019.
- Dorfman, B. (2001). *Coke and P&G abandon juicy venture into snacks*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2001/sep/27/8>, consulté le 5 avril 2019.
- Druetta, R. (2008). Les noms de marque et de produit comme marqueurs identitaires. *Ela. Études de linguistique appliquée*, 150(2), 157-175. <https://www.cairn.info/revue-ela-2008-2-page-157.htm>.
- Ernst & Young. (17 décembre 2010). La lutte pour la croissance. En ligne <https://static.tijd.be/connect/ey/pdf/EY-14-FR.pdf>, consulté le 15 avril 2019.
- Études, Revue de culture contemporaine. (2005). Repas. *Études*, tome 403(7), 89-101. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2005-7-page-89.htm>.
- EXKi. (Avril 2019). En ligne, <https://www.EXKi.be/fr/la-carte-et-nos-prix>, consulté le 16 avril 2019.
- EXKi. (S.d). Page Facebook d'EXKi. En ligne <https://www.facebook.com/EXKirestaurants/>, consulté le 15 avril 2019.
- EXKi. (S.d). Site Web d'EXKi. En ligne <https://www.EXKi.com/en>, consulté le 15 avril 2019.
- Facebook. (s.d). Page officielle d'EXKi. <https://www.facebook.com/EXKirestaurants/>, consulté le 1er mai 2019.
- Facebook. (s.d). Page officielle de Prêt-A-Manger. <https://www.facebook.com/pretamanger/>, consulté le 1er mai 2019.
- Facebook. (s.d). Page officielle de Sweetgreen. <https://www.facebook.com/sweetgreen/>, consulté le 1er mai 2019.
- Ferdman, R. (2 février 2015). *The Chipotle effect: Why America is obsessed with fast casual food*. En ligne, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/02/02/the-chipotle-effect-why->

- america-is-obsessed-with-fast-casual-food/?noredirect=on&utm_term=.e9f867be7724, consulté le 10 avril 2019.
- Fischler, C., & Masson, E. (2008). *Manger. Français, Européens et Américains face à l'alimentation*. Paris : Editions Odile Jacob En ligne <https://books.google.fr/>.
- Franchising Belgium. (3 juillet 2018). *Exki ouvre de nouvelles franchises*. En ligne <https://franchisingbelgium.be/exki-ouvre-de-nouvelles-franchises/?lang=fr>, consulté le 16 avril 2019.
- Fresh and Co. (s.d.). En ligne <http://www.freshandco.com/>, consulté le 27 avril 2019.
- Fresh and Co. (s.d.). Locations. En ligne <http://www.freshandco.com/locations>, consulté le 27 avril 2019.
- Fumey, G. (2007). La mondialisation de l'alimentation. *L'Information géographique*, vol. 71(2), 71-82. doi:10.3917/lig.712.0071
- Galen Zamarra. (S.d). *Experience*. En ligne <http://galenzamarra.com/>, consulté le 24 avril 2019.
- Geha, J-L., (2018). Cours de Management des grandes entreprises. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.
- Giboïn, B. (11 août 2016). *La boîte à outils de stratégies- les niveaux de stratégies*. En ligne <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/boite-outils-strategie-307650.htm#yiJrQ7mz2JZLYphq.97>, consulté le 8 avril 2019.
- Goffinet, S. & Beudelot, A. (Mai 2018). Les chiffres du bio en 2017. En ligne <https://mk0biowalloniejo431r.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/05/Le-bio-en-chiffre-2017.pdf>, consulté le 22 avril 2019.
- Google (2019). Données cartographiques restaurants EXKi. [Plan]. Consulté le 18 avril 2019. Tiré de <https://www.EXKi.be/fr/restaurants>.
- Google. (2014). New York / Population 2014. En ligne <https://www.google.com/search?q=population+newyork+2014&oq=population+newyork+2014&aqs=chrome..69i57j0l4.11047j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8>, consulté le 7 mai 2019.
- Gourdon, J. (2015). Le Pain Quotidien : secrets d'une réussite américaine. En ligne <https://frenchmorning.com/pain-quotidien-secrets-dune-reussite-americaine/> consulté le 3 mai 2019.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (1998). *Management : stratégie et organisation* (2^{ème} ed.). Paris: Vuibert.
- Hello Franchise. (6 mars 2018). *Les Nouveaux Concepts De Restauration Rapide Aux États-Unis En 2018*. En ligne <https://www.hello-franchise.com/actu/265/les-nouveaux-concepts-de-restauration-rapide-aux-etats-unis-en-2018>, consulté le 13 mai 2019.
- Himmelfarb, G. (2004). *The Roads to Modernity. The British, French and American Enlightenments*, New York: Vintage Books.
- Hoffmann, G., & Saulquin, J.-Y. (2009). Quand la RSE revisite la chaîne de valeur. *Management & Avenir*, 28(8), 37-55. doi:10.3917/mav.028.0037
- Impulse brussels. (s.d.). Alain Coumont, fondateur du Pain Quotidien. En ligne <https://www.abe-bao.be/fr/success-story/alain-coumont-fondateur-du-pain->

quotidien?fbclid=IwAR3BCRBDSwiwr7SomnP93oIlgALI5IHhz5BFyA4yPeHk6WmutnTmTmHDNTlg, consulté le 7 mai 2019.

- Johanson, J. & Vahlne, J E. (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jouvet, F. (31 mai 2018). *Les Belges d'EXKi débarquent en Allemagne et en Espagne*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/les-belges-d-EXKi-debarquent-en-allemande-et-en-espagne/10017485.html>, consulté le 15 avril 2019.
- Kegels, B. (30 octobre 2017). Connaissances préalables à l'internationalisation. En ligne <https://trends.levif.be/economie/family-business/connaissances-prealables-a-l-internationalisation/article-publishingpartner-746885.html>, consulté le 1 février 2019.
- Kervyn, N., (2016-2017), *cours de Marketing*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Louvain-la-Neuve.
- King, B. (2015). Quand Internet ébranle : Les modèles d'affaires du franchisage. *Gestion*, 40(1), 67-72. doi:10.3917/riges.401.0067
- L'actionnariat des entreprises wallonnes. (s.d.). Landinvest holding. En ligne <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/landinvest-holding-41451>, consulté le 16 avril 2019.
- La Libre. (09 avril 2018). 95 081 nouvelles entreprises en 2017. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/95-081-nouvelles-entreprises-en-2017-un-record-5acb4179cd702f0c1acb0b2c>, consulté le 16 mars 2019.
- Lander, N. (2005, Dec 03). A series of fortunate events THE RESTAURANT INSIDER: Nicholas lander meets the founder and driving force behind the chain of bakery- cafes le pain quotidien. Financial Times. En ligne <http://proxy2.hec.ca/login?url=https://proxy2.hec.ca:2379/docview/249638466?accountid=11357>
- Larousse. (S.d.) *Définition exquis*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exquis/32350?q=exquis#32271>, consulté le 15 avril 2019.
- Latour, C. (07 juin 2015). *La courbe de valeur de Kim et Mauborgne appliquée au secteur de la restauration*. En ligne <https://www.hrimag.com/La-courbe-de-valeur-de-Kim-et-Mauborgne-appliquee-au-secteur-de-la-restauration>, consulté le 14 mars 2019.
- Le Pain Quotidien (s.d). *Menu US*. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/menu/lunchdinner>, consulté le 1er mai 2019.
- Le Pain Quotidien (S.d.). *Menu US*. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/menu/lunchdinner>, consulté le 1^{er} mai 2019.
- Le Pain Quotidien (s.d). *International*. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/international>, consulté le 7 mai 2019.
- Le Pain Quotidien. (s.d.). *Order online*. En ligne <https://order.lepainquotidien.com/menu/le-pain-quotidien-tribeca>, consulté le 7 mai 2019.

- Le Pain Quotidien. (s.d.). *Locations near you*. En ligne <https://order.lepainquotidien.com/vendor/search?StreetAddress=us&mode=Order>, consulté le 7 mai 2019.
- Le Pain Quotidien. (s.d.). *Menu – drinks*. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/menu/drinks> consulté le 9 mai 2019.
- Le Vif. (2003). *Le Pain Quotidien success story belge et américaine*. En ligne <https://weekend.levif.be/lifestyle/magazine/le-pain-quotidien-success-story-belge-et-americaine/article-normal-1000021.html>, consulté le 7 mai 2019.
- Lemaire, J.-P., & Petit, G. (2003). *Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise* (2e éd ed.). Paris: Dunod.
- Lempereur, J. (2 mars 2018b). *Pourquoi Vincent Herbert a cédé la barre du Pain Quotidien*. En ligne <https://trends.levif.be/economie/entreprises/pourquoi-vincent-herbert-a-cede-la-barre-du-pain-quotidien/article-normal-806531.html>, consulté le 7 mai 2019.
- Lempereur, J. (24 juin 2017). *Pourquoi EXKi a dit "bye bye" à New-York*. <https://trends.levif.be/economie/entreprises/pourquoi-EXKi-a-dit-bye-bye-a-new-york/article-normal-681955.html>, consulté le 24 avril 2019.
- Lempereur, J. (3 mai 2018a). *Les cofondateurs d'Exki se confient après l'échec new-yorkais: "L'essentiel est de rebondir"*. En ligne <http://trends.levif.be/economie/entreprises/les-cofondateurs-d-exki-se-confient-apres-l-echec-new-yorkais-l-essentiel-est-de-rebondir/article-normal-834303.html>, consulté le 16 avril 2019.
- Léo, P.-Y., Moulins, J.-L., & Philippe, J. (2006). Profils d'internationalisation pour les services. *Revue française de gestion*, 167(8), 15-31. doi:10.3166/rfg.167.15-32
- Lisein, O. & de Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue française de gestion*, 233(4), 141-160. Doi :10.3166/RFG.233.141-160
- Los Angeles Population. (23 avril 2019). En ligne <http://worldpopulationreview.com/us-cities/los-angeles/>, consulté le 9 mai 2019.
- McKinsey Global Institute. (Mars 2016). *Digital Globalization : the new era of global flows p.12*. En ligne <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>, consulté le 14 mai 2019.
- Marketing-étudiant. (s.d.). *La stratégie marketing de Subway*. En ligne <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/subway-marketing.html>, consulté le 19 février 2019.
- Marnot, B. (2012). Chapitre 1 - La diffusion de la révolution industrielle. Dans : , B. Marnot, La mondialisation au XIXe siècle: (1850-1914) (pp. 15-40). Paris: Armand Colin.
- Masset, A. (2010). *L'exploit d'EXKi*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/l-exploit-d-EXKi-51b8b562e4b0de6db9b9b296>, consulté le 15 avril 2019.
- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises? *Gestion*, 29(4), 15-22. doi:10.3917/riges.294.0015
- Mazure, F. (2013). *La conquête américaine de la chaîne belge "Le Pain Quotidien"*. En ligne https://www.rtf.be/info/societe/detail_made-in-belgium-la-conquete-americaine-de-la-chaîne-de-boulangeries-belges-le-pain-quotidien?id=8115937, consulté le 26 avril 2019.

- Medard, L. & Cartiaux C. (Réaliseurs). (2016). *BIG BOSS, magazine économique. Zoom sur l'entreprise EXKi ! [Reportage]. Belgique : L'Echo. En ligne* <https://www.youtube.com/watch?v=KLcTUvIU6Mw>.
- Milliot, É. (2005). Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter. *Management & Avenir*, 3(1), 43-60. doi:10.3917/mav.003.0043
- Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Management & Avenir*, 46(6), 35-52. doi:10.3917/mav.046.0035
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. & Zentes, J. (2015). *The Integration/Responsiveness- and the AAA-Framework in Strategic International Management*. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Munster, J.F. (6 novembre 2010). *Stratégie*. https://www.lesoir.be/art/m/petit-pain-quotidien-est-devenu-grand_t-20101106-014C0N.html, consulté le 9 mai 2019.
- Nauton-Ingilis, F. (05 septembre /2017). *To go or not to go? S'internationaliser ou pas?* En ligne <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/to-go-or-not-to-go-sinternationaliser-ou-pas-1011386>, consulté le 17 mars 2019.
- Organisation Mondiale du Commerce. (s.d). En ligne https://www.wto.org/french/thewto_f/history_f/history_f.htm, consulté le 11 mai 2018.
- Organisation Mondiale du Commerce. (2013). Rapport sur le commerce mondial 2013, tendances du commerce international. En ligne https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/wtr13_f.htm, consulté le 15 mai 2019.
- Pagès, D. (2018). *Figures du Chef Cuisiner - seconde partie : d'une autorité civique revendiquée aux engagements citoyens et collaboratifs des » mangeurs »*, Quadreni, pp. 95-114. Doi : 10.4000/quadreni.1149
- Paque, B., (2018). Cours d'International Strategic Management. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.
- Paquin, J. (2009). Le champ de forces du marché et son évolution au cours de son cycle de vie : le cas du PC. *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240(5), pp. 49-59. doi: 10.3917/rsg.239.0049
- Picarle, E. (07 mars 2018). *Le cycle de vie d'une entreprise*. En ligne <https://www.bdo.fr/fr-fr/blogs/entreprise-a-360°/janvier-2018/cycle-vie-entreprise>, consulté le 12 avril 2019.
- Pineault, K. (2018). Cours de développement durable et gestion environnementale. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.
- Prêt-A-Manger. (s.d.). Five insights from 15 years in the US. En ligne <https://www.pret.com/en-us/five-insights-for-business-success-in-the-us>, consulté le 29 avril 2019.
- Prêt-A-Manger. (s.d.). Pret shops. En ligne <https://www.pret.com/en-us/pret-shops>, consulté le 27 avril 2019.
- Prêt-A-Manger. (s.d.). Salads. En ligne https://delivery.pret.com/en_US/our-menu/salads/, consulté le 27 avril 2019.
- Restaurants EXKi en Belgique. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.
- Restaurants EXKi en France. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

- Restaurants EXKi, Pret-A-Manger, Sweetgreen, Dig Inn, Chopt & Le Pain Quotidien. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.
- Restaurants Kayser. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.
- Restaurants Le Pain Quotidien. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.
- RetailDetail. (6 juillet 2017). *EXKi gives up on us*. En ligne <https://www.retaildetail.eu/en/news/food/EXKi-gives-us>, consulté le 21 avril 2019.
- Romé, B. (9 juillet 2015). *En Californie, les Hispaniques sont désormais plus nombreux que les Blancs*. En ligne <https://reinformation.tv/californie-hispaniques-plus-nombreux-blancs-38874/>, consulté le 9 mai 2019.
- Sacré, J-F. (21 octobre 2010). *EXKi ou le fast-food anti-malbouffe EXKi en chiffres*. En ligne <https://www.lecho.be/dossier/edla2010/exki-ou-le-fast-food-anti-malbouffe-exki-en-chiffres/8977111.html>, consulté le 16 avril 2019.
- Sacré, J-F. (7 juin 2017). *EXKi quitte New-York et se recentre sur l'Europe*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/EXKi-quitte-new-york-et-se-recentre-sur-l-europe/9901479.html>, consulté le 27 avril 2019.
- Sacré, J-F. (28 février 2018.) *Vincent Herbert, ex-CEO du Pain Quotidien "Ma plus grande satisfaction? Avoir su conserver l'authenticité du Pain Quotidien"*. En ligne <https://www.lecho.be/actualite/archive/vincent-herbert-ex-ceo-du-pain-quotidien-ma-plus-grande-satisfaction-avoir-su-conserver-l-authenticite-du-pain-quotidien/9987001.html>, consulté le 5 mai 2019.
- Schlee, C. (2016). *Five insights from 15 years in the US*. En ligne, <https://www.pret.com/en-us/five-insights-for-business-success-in-the-us>, consulté le 29 avril 2019.
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018 in World Economic Forum*, En ligne http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/?doing_wp_cron=1554965705.4512929916381835937500#economy=USA, consulté le 26 avril 2019.
- Servantie, V. (2007). *Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6(1), 1-28. doi:10.3917/entre.061.0002
- Servantie, V. & Verstraete, T. (2012). *Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11(3), 55-83. doi:10.3917/entre.113.0055
- Site Web Le Pain Quotidien US. (s.d.). En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/faqs>, consulté le 6 mai 2019.
- Site web Le Pain Quotidien. (s.d.) *Menu US – boissons*. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/be/fr/menu/boissons>, consulté le 9 mai 2019.
- Sofinex. (s.d.). En ligne <http://www.sofinex.be/actionnariat/>, consulté le 21 avril 2019.
- Statista (2018). *Nombre de magasins Starbucks aux États-Unis 2005-2018*. En ligne <https://fr.statista.com/statistiques/559508/nombre-de-magasins-starbucks-aux-États-Unis/>, consulté le 2 mai 2019.
- Statista. (2017). *Pourcentage d'utilisateurs américains de réseaux sociaux entre 2008 et 2016*. En ligne <https://fr.statista.com/statistiques/571147/part-de-la-population-americaine-avec-un-profil-sur->

les-reseaux-sociaux/?fbclid=IwAR2Hlj6adx5pJ2q6BjiUdTDOI - QMDd9nBWIKoFV5bmbuLJPIXl_5iREcZg, consulté le 5 mai 2019.

Stella Artois. 2016. *Origine Belge Brassée Avec Amour*. En ligne https://www.stellaartois.com/fr_be/origine.html, consulté le 8 avril 2019.

Subway. (s.d.) L'histoire de Subway. En ligne : <https://www.subway.com/fr-FR/AboutUs/History>, consulté le 13 avril 2019.

Sweetgreen. (s.d.). Locations. En ligne <https://order.sweetgreen.com/locations>, consulté le 27 avril 2019.

Sweetgreen. (s.d.). Ordering from Dupont. En ligne <https://order.sweetgreen.com/dupont/menu>, consulté le 27 avril 2019.

Tapia Moore, E. & Meschi, P. (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international*, 15(1), pp. 87–99.

Tertrais, B. (2006). *Europe, États-Unis : valeurs communes ou divorce culturel?*. Fondation Robert Schuman. En ligne <https://www.robert-schuman.eu/fr/doc/notes/notes-36-fr.pdf>.

TooGoodToGo. (s.d.). En ligne <https://toogoodtogo.be/fr-be>, consulté le 20 avril 2019.

Toute la franchise. (s.d.) Franchise Subway. En ligne : <https://www.toute-la-franchise.com/franchise-128-subway-commerce.html>, consulté le 13 avril 2019.

Triki, D. & Moalla, E. (2013). Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel. *Management & Avenir*, 65(7), 14-31. doi:10.3917/mav.065.0014

Un tremplin pour votre entreprise, Jumpforward (s.d.). *Le positionnement avisé d'EXKi*. En ligne <https://www.jumpforward.be/fr/interview/EXKi-un-concept-qui-setend-de-marche-en-marche>, consulté le 15 avril 2019.

Usunier, J-C. (1992). Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international. Tome 1, 1er éd., Paris, Presse Universitaire de France.

Vandendooren, S. (17 janvier 2013). *EXKi débarque à l'aéroport et s'envole pour New-York*. En ligne <https://trends.levif.be/economie/entreprises/EXKi-debarque-a-l-aeroport-et-s-envole-pour-new-york/article-normal-213291.html>, consulté le 17 avril 2018.

Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie : un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre*. Malakoff : Dunod.

Vas, A., (2016-2017), *cours de Stratégie d'entreprise*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Louvain-la-Neuve.

Vermeulen, F. & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, vol. 23, N° 7, pp. 637-654.

Verrycken, R. (2014). *Les Américains ont besoin d'EXKi*. En ligne, <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/les-americains-ont-besoin-d-EXKi/9515750.html>, consulté le 24 avril 2019.

Wang, Y., (2018). *Cours d'Internationalization Strategies*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

- Welch, Lawrence & Luostarinen, Reijo. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 14. 155-171. 10.1177/030630708801400203
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 234(5), 43-63. doi:10.3166/rfg.234.43-63
- World Population Review. (23 avril 2019). Los Angeles Population. En ligne <http://worldpopulationreview.com/us-cities/los-angeles/>, consulté le 9 mai 2019.

