

VIVRE A BRATISLAVA ET FAIRE SES COURSES A VIENNE : UNE APPROCHE TRANSFRONTALIERE DE LA ZONE DE CHALANDISE

Léopold LESSASSY⁵²

Introduction ⁵³

Dans un contexte où les frontières politiques s'effacent, l'homogénéisation des structures commerciales s'affirme, les déplacements des populations entre pays de l'Europe de l'ouest et de l'est au sein de l'Union Européenne, d'une ville d'un pays à une autre d'un autre pays pour effectuer leurs achats, s'intensifient au point que plusieurs distributeurs sont en train de revoir leur plan d'ouverture de magasins à l'international. En effet, les structures commerciales évoluent et se rapprochent les unes des autres.

Il existe en Europe, différents endroits où deux villes de pays frontaliers, géographiquement proches, dont les magasins représentent potentiellement la même zone de chalandise. On peut également citer les déplacements des travailleurs transfrontaliers, sur zones commerciales desservies par des liaisons ferroviaires et routières entre la France, la Belgique, l'Allemagne et le Luxembourg, ou encore le cas des villes d'Annemasse (France) et Genève (Suisse). C'est aussi le cas notamment des habitants de Bratislava (Slovaquie) qui effectuent leurs achats à Vienne (Autriche).

Pourtant cette vision de la zone de chalandise n'apparaît pas dans les théories sur l'implantation des distributions à l'international. La zone de chalandise est considérée dans les ouvrages de marketing ou géomarketing, à l'échelle d'un pays (**Douard, 2002**). La dimension internationale est occultée. Cette littérature est en cohérence avec les stratégies d'implantation des distributeurs qui se font sur la base d'une segmentation par pays à saturer, en considérant son seul potentiel (**Croué, 2009**).

Cet article cherche à analyser la zone de chalandise dans la pratique internationale des distributeurs pour mieux en cerner les limites et préconiser une nouvelle approche. Son objet est triple : d'une part, l'article présente le concept de zone de chalandise d'un magasin et sa place dans la littérature, en s'inspirant des travaux sur les stratégies d'implantation pays par pays (pour l'aspect stratégique) et des modèles de délimitation de la zone de chalandise (pour le côté opérationnel) ; d'autre part, il présente les déplacements des consommateurs entre Bratislava et Vienne, à partir d'entretiens semi-directifs, et la pratique de deux firmes de distribution (Spar et Zara) en matière de zone de chalandise telle qu'elle transparaît à travers leur communication interne (rapports annuels d'activité des distributeurs et presse distribuée aux clients dans les magasins et par réseaux d'abonnements) et dans la presse spécialisée ; enfin, il s'appuie sur les approches actuelles de la proximité et de l'e-commerce, pour esquisser une approche transfrontalière de la zone de chalandise susceptible de mieux prendre en compte les attentes des flux de clients de pays frontaliers par rapport à un magasin, et pour montrer que, si Bratislava est à 40 mn de voiture de Vienne, cela définit une certaine zone de chalandise.

Ce que nous proposons dans cette approche, c'est l'esquisse d'une zone de chalandise transfrontalière qui serait l'extension de la notion de zone de chalandise d'un magasin dans le

⁵² Maître de Conférences en sciences de gestion. Université de Grenoble-Alpes.

E-mail : leopold.lessassy@iae-grenoble.fr

⁵³ L'auteur tient à remercier chaleureusement les étudiants du Master Mention "Commerce et Marketing", spécialité "Management de la Vente" du programme francophone à l'Université Economique de Bratislava (Slovaquie) sans qui le terrain de cette recherche n'aurait pu se faire. Je tiens particulièrement à remercier deux étudiants slovaques : Zuzana Balazovicova et Filip Valent pour la qualité des échanges de points de vue lors de la collecte de données.

cadre de l'implantation des distributeurs à l'international. Élargir les zones de chalandise remet en cause des pratiques de classement par pays et a des implications fortes sur les programmes d'implantation de magasins dans une zone géographique. De même qu'avec l'e-commerce, des frontières ont disparu, de même, avec la zone de chalandise transfrontalière, certaines frontières n'ont plus de raison d'être. Les fermetures de magasins qui suivent les euphories de nombreuses ouvertures, sont la preuve de la surestimation de la zone classique limitée au plan national, et de l'oubli de la zone de chalandise à la dimension de la zone de commerce dépassant le cadre des frontières nationales.

Nous présenterons d'abord nos interrogations sur la zone de chalandise puis un cadre d'analyse qui mobilise les approches du marketing international sur la segmentation internationale des marchés et les limites de ces approches. Nous en déduirons une esquisse de la zone de chalandise transfrontalière, avant d'en tirer quelques idées fortes au plan théorique et au plan managérial.

Littérature

Nous mobilisons deux approches théoriques sur la segmentation internationale des marchés et sur la zone de chalandise

La segmentation internationale des marchés pays par pays

C'est le lien avec le Marketing International. La segmentation par pays domine. Un pays est sélectionné à partir du diagnostic export par pays, la méthode multi-critères et le vecteur de croissance. Le facteur économique du pays est souvent le niveau de segmentation qui présélectionne le marché.

- Il s'agit d'abord de présélectionner des groupes de pays en fonction des activités

Le vecteur de croissance représente des couples produits-marchés.

Pour l'industriel, il s'agit de déterminer des couples produits marchés pour lesquels il sera possible de définir des stratégies marketing homogènes en termes de produit, prix, communication et distribution. Ce vecteur se réduit souvent à l'analyse des couples dans l'espace d'un pays donné (Croué, 2009).

- Il s'agit ensuite de sélectionner un pays d'implantation à partir d'une liste de critères

La littérature identifie deux méthodologies conseillées aux entreprises.

L'Évaluation du risque pays, selon la méthode nord-sud-export (Brouthers, 1995, Wind et Douglas, 1972) à partir de 100 critères regroupés en 14 facteurs eux-mêmes regroupés en 4 paramètres. Les méthodes d'évaluation sont quantitatives, objectives et qualitatives.

30 critères notés de 1 à 7, quantitativement	(34%)
20 critères notés de 1 à 7, objectivement	(19%)
35 critères notés de 1 à 7, qualitativement	(35%)
15 critères notés de 1 à 7, subjectivement	(12%)

En notant chaque critère de 1 à 7 et en affectant la note du coefficient attribué au critère, on obtient pour chaque paramètre une note comprise entre 10 (risque élevé) et 70 (risque très faible)

Nous connaissons ainsi l'évolution du risque export de quelques pays (*source : publication UE Bruxelles 2001*) Les regroupements en paramètres apparaissent comme suit :

- Paramètre 1/4 : Potentiel de marché et facteurs d'adaptabilité
- Paramètre 2/4 : Risques financiers
- Paramètre 3/4 : Risque d'instabilité politique
- Paramètre 4/4 : Environnement des affaires

La méthode multi-critères

Elle prend en compte plusieurs critères, en suivant deux étapes (Kotler, 1990).

La première étape (macro-segmentation) retient 4 macro-critères :

- la population : nombre d'habitants exprimé en millions ;
- le taux d'inflation : le taux d'inflation annuel exprimé en % pour chaque pays;
- le niveau des prix : le niveau des prix comparés entre les pays pour les dépenses alimentaires, les boissons et le tabac
- le niveau des dépenses alimentaires.

La deuxième étape (micro-segmentation) apprécie la valeur de chacun des micro-critères par pays. En conclusion cette analyse établit un classement des pays. Les mieux classés étant ceux qui présenteraient les meilleures opportunités en matière d'implantation.

Diagnostic export par pays

Une fois le pays choisi, un diagnostic est prôné dans la littérature. Selon Kotler (1990), le diagnostic export est un outil d'analyse et d'aide à la décision pour l'entreprise qui souhaite développer une activité internationale. Des données sont collectées pour connaître les compétences de l'entreprise, la position concurrentielle, pour décider si oui ou non l'entreprise est capable d'exporter.

Les principales étapes du diagnostic export, pour la mesure de la capacité à exporter sont :

1. Identification des critères d'évaluation ;
2. Mesure de la capacité à exporter : Diagnostic Entreprise (cf. forces et faiblesses) ;
3. Mesure de la capacité à exporter : Attractivité des marchés (cf. opportunités et menaces) ;
- 4- Diagnostic Stratégique.

Interrogations sur la zone de chalandise

Une fois le pays déterminé, un plan d'ouvertures de magasins par pays est envisagé.

Après avoir fixé l'emplacement, le distributeur a recours à la zone de chalandise pour prévoir le niveau d'activité d'un magasin, le seuil de population minimum.

Clarification des concepts : définition de la zone de chalandise et délimitation

La zone de chalandise

La zone de chalandise classique a pour antécédent les approches pays par pays. Dans le cadre de l'internationalisation du distributeur, nous montrons que la zone de chalandise a pour antécédent la segmentation internationale, pays par pays.

La zone de chalandise représente la zone d'attraction maximale du magasin sur les consommateurs qui habitent ou travaillent dans les environs.

Elle est composée généralement de trois parties :

Le cœur de zone (ou zone primaire) regroupe les personnes éloignées de 5 à 10 minutes en voiture du magasin.

La zone de bascule (ou zone secondaire) rassemble les consommateurs qui vont tantôt dans le magasin, tantôt chez ses concurrents. Elle regroupe les personnes éloignées de 10 à 15 minutes en voiture du magasin.

La zone large (ou zone tertiaire) concerne les consommateurs qui viennent en magasin de façon occasionnelle compte tenu de l'éloignement. Elle regroupe les personnes éloignées de plus de 15 minutes en voiture du magasin (Vernette, 2008).

La détermination de la zone de chalandise à partir d'enquêtes

Les hôtesses de caisse peuvent, en posant la question, collecter des informations sur les codes postaux des clients lors de leur passage en caisse. L'analyse de ces codes postaux permet de localiser les zones d'habitation de la clientèle. On dispose alors des noms de villes et villages

d'où viennent les clients. On peut ainsi estimer le temps des trajets des domiciles des clients au magasin de référence par rapport auquel a été positionnée la zone de chalandise :

- à partir des adresses des clients qui paient par carte

Les transactions en magasin constituent des occasions de collectes d'informations. Les magasins disposent des adresses des clients qui règlent leurs courses via les cartes privatives.

- à partir des cartes de fidélité

Les magasins disposent de données relatives aux cartes de fidélité de leurs clients. Des événements divers organisés en magasin (promotions, animations, jeux) constituent des occasions pour collecter des informations sur la clientèle. On peut alors visualiser sur une carte les zones de chalandise (cf. Figure 1). La zone de chalandise est définie par rapport à un magasin précis.

Le géomarketing permet de représenter sur cette carte, d'une part les zones de chalandise (primaire, secondaire et tertiaire), d'autre part, les caractéristiques des populations en fonction de différents critères (revenus, consommation...).

Figure 1 : Une présentation de la zone de chalandise d'un magasin Bata à Aupark (Centre Commercial) Bratislava



Zone 1 : Il s'agit de la zone dont la distance correspond à 5 min en voiture. La plus grande partie de cette zone est Petržalka, la seconde partie, est le centre-ville sur l'autre côté de la rivière.

Zone 2 : 10 min en voiture, soit la zone de Petržalka élargie au centre-ville

Zone 3 : 20 min par la voiture, zone de Petržalka à laquelle s'ajoutent les villages au sud (Rusovce, Jarovce) et quelques quartiers de Bratislava (Centre-ville, Ruzinov, Karlova Ves, Kramare...)

Des travaux en marketing et en géographie ont abordé la question de la délimitation de la zone de chalandise.

Cette approche de la zone de chalandise qui s'arrête aux frontières d'un pays est une conséquence des approches de marketing international de la segmentation internationale qui considèrent un pays comme une entité à part.

Estimation de l'attraction des zones

La loi de Reilly s'inspire de la loi de la gravitation universelle. Elle va localiser la frontière entre les zones d'attraction de deux villes voisines (Filser, 2001). Le modèle de Reilly-Converse permet de délimiter la zone d'attraction de deux villes.

Pour estimer l'attraction commerciale de deux villes en un lieu, on suppose que :

- la population d'une zone intermédiaire (I), localisée entre deux pôles urbains A et B, sera attirée par chacun de ces pôles de façon proportionnelle à la population de chacune de ces villes (à leur taille) et inversement proportionnelle au carré de leur distance à ce lieu, (inversement proportionnelle au carré des distances entre la zone « I » et les villes A et B) (Converse, 1949). Entre 2 magasins de tailles comparables, le magasin le plus proche est le plus fréquenté. La population d'une zone intermédiaire (I) située entre deux pôles urbains A et B sera attirée par chacun de ces pôles en proportion de leur taille et de façon inversement proportionnelle au carré des distances entre la zone « I » et les villes A et B.

La loi de Huff apporte la réponse à la question suivante : à l'intérieur de la zone de chalandise, quelle est la probabilité qu'un client quitte un point de vente donné pour se diriger vers d'autres points de vente ?

La probabilité P_{ij} peut être interprétée comme la part des individus du lieu (j) qui feront leurs achats en (i). Elle se calcule comme une part de marché. C'est la part de marché que détiennent théoriquement différents magasins concurrents en chaque point d'un territoire donné (Filser, 2001).

Le seuil de population minimum

Le périmètre de la zone de chalandise a un impact sur la mesure de son potentiel. Connaître la population minimum dans la zone de chalandise des nouveaux points de vente, permet de déterminer le nombre potentiel d'agglomérations susceptibles d'accueillir des magasins.

Le calcul du seuil de population minimum dans la zone de chalandise peut conduire au constat qu'il existe peu d'agglomérations susceptibles d'accueillir ce concept avec un positionnement donné. Un faible nombre d'agglomérations risque de signifier des parts de marché réduites, donc des volumes de vente insuffisants pour atteindre la taille critique.

On calcule le seuil de population minimum dans la zone de chalandise, en prenant en compte, respectivement :

- le CA minimum au m^2 x surface optimum du PV
- le Panier moyen,
- le nombre de débits (de visites avec vente) par an,
- la fréquence moyenne d'achat par client =
- le nombre de clients,
- la part de marché estimée pour la zone.

Propositions

L'objet de cette recherche est de discuter de la pertinence de la zone de chalandise dans une optique internationale pour proposer un cadre adapté à l'implantation du distributeur à l'international.

Les limites de la segmentation par pays

Les segmentations internationales par pays ont été également critiquées. La mondialisation a tendance à uniformiser les critères de segmentation (Brun, 1988). La démarche de la

segmentation est indissociable de la décision marketing (Monique Brun, 1988 voir Croué page 241). Les actions des PME-PMI qui s'internationalisent se scindent en deux approches : le marketing adaptatif distingue le marché national (local) des marchés étrangers. Les actions marketing sont élaborées à partir de celles mises en œuvre sur le territoire d'origine de l'exportateur (Croué, 2009). Le marketing pluri-marché consiste à recenser des marchés identiques par-dessus les frontières. Donc aucune distinction n'est faite entre le marché français et les marchés étrangers (Croué, 2009).

La segmentation par pays peut entraîner une surestimation de la clientèle du pays. Tous les habitants d'une ville ne vont pas faire des courses dans cette ville.

L'identification de segments universels dans chacun des pays implique la recherche d'un **critère** de segmentation pertinent **au plan mondial**.

Avec la globalisation de l'économie mondiale, de nombreux produits et marques sont aujourd'hui connus et acceptés à l'échelle du marché mondial.

L'identification de segments différents **à l'intérieur de chacun des produits-marchés retenus** dans chacun des pays implique la recherche de critères micro-économiques.

Un même produit peut être vendu dans des segments différents si les actions de distribution, de communication et de vente sont différenciées dans chaque pays.

La zone de chalandise en question

La zone de chalandise a été critiquée dans la littérature, notamment les méthodes classiques pour la délimitation et l'évaluation de la zone de chalandise. Les approches sont trop modélisées. Le marché théorique apparaît comme lié aux résidents de la zone, or **les déplacements** pour des motifs de travail, de consultation médicale, de loisirs... **sont devenus quasiment quotidiens** dans la population urbaine aujourd'hui (Ducrocq, 1991).

Les décisions d'implantation ne sont pas toujours rationnelles.

Le potentiel économique de la zone de chalandise et le CA potentiel du magasin sont des éléments majeurs de la décision d'implantation, mais le plus souvent s'y intègrent **des options stratégiques** (Jallais, Orsoni et Fady, 1994). En théorie, la couverture d'un territoire se fait en fonction de la position des concurrents, soit en cherchant des zones à potentiels, soit en allant sur des territoires déjà équipés commercialement. L'option retenue alors est de ne pas laisser les concurrents s'enraciner solidement dans une zone. Cependant, dans certains cas, la multiplication des GSS⁵⁴ similaires à ceux existant déjà dans un pôle commercial conduit aujourd'hui à une **surenchère en matière de localisation qui ne tient pas toujours compte des potentiels réels** ; dans le domaine du bricolage, il n'est pas rare de voir une enseigne s'implanter sur un pôle commercial où un concurrent est déjà installé (selon FFFF, 1999).

Des zones de chalandise demeurent floues car de nouveaux comportements des consommateurs plus mobiles et moins fidèles sont occultés.

- Les intérêts et limites de la loi de **Huff** : ces modèles ne prennent en compte qu'un nombre limité de critères. En réalité les consommateurs utilisent un nombre plus important de critères pour faire leur choix du lieu de consommation, comme le prix, l'assortiment etc.

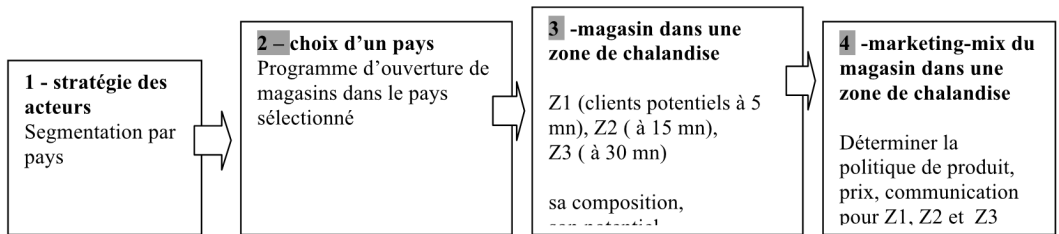
- Remise en cause du seuil démographique :

Un hypermarché de 10.000 m², avec une zone de chalandise de 20 minutes, nécessiterait un seuil de population minimum de 150.000 à 200.000 personnes. De même, un supermarché de 1.500 m², avec une zone de chalandise de 10 minutes, nécessiterait un seuil de population minimum de 20.000 à 30.000 personnes. Tout cela est remis en cause dans une approche transfrontalière.

Ainsi dans une approche simpliste la segmentation pays par pays permet de comprendre en grande partie la logique de la zone de chalandise classique (cf. **figure 2**).

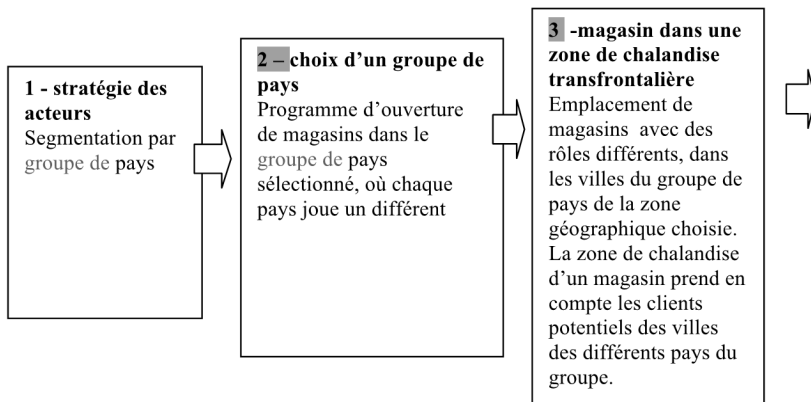
⁵⁴ Grandes surfaces spécialisées

Figure 2 : Approche de la zone de chalandise classique



Mais compte tenu des limites évoquées, il convient cependant de s'intéresser à sa transposition au plan international (cf. figure 3).

Figure 3 : Passage à la zone de chalandise transfrontalière



En fait, il faut tenir compte d'autres facteurs :

- Les déplacements et migrations de populations

A l'intérieur de la filière, l'évolution des migrations, des flux des populations, des ouvertures de l'Europe amène à prendre en compte les clients nouveaux venus de pays voisins, où l'enjeu pour les firmes est de mettre en place un marketing adapté dans les magasins pour saisir ces opportunités (Croué, 2009).

La zone de chalandise ne peut alors se limiter à une vision domestique, locale. Force est de recourir à d'autres perspectives qui dépassent l'objectif de réduction de coût et se focalisent sur la problématique de la proximité et de l'e-commerce (cf. figure 2).

Des magasins ont été fermés dans de nombreux pays, visiblement surestimés.

Tenir compte des approches actuelles sur la proximité

La proximité est évoquée aujourd'hui comme une attente des consommateurs en matière de distribution et de point de vente au plan local (Badot et Lemoine, 2010).

Les approches actuelles sur le e-commerce

De même, des approches sur le e-commerce montrent que le client doit être servi par une enseigne peu importe son lieu de résidence, il importe de maîtriser la supply chain pour lui offrir la meilleure offre avec un gain de temps.

Méthodologie : déplacement des clients et pratiques des distributeurs

Notre méthodologie va croiser 3 collectes de données correspondant à 3 cibles, respectivement :

1. des étudiants de Bratislava : 20 entretiens semi-directifs sur 2 ans
2. des magasins de Vienne : communication des points de vente dans la presse spécialisée (articles, informations contenues dans les sites Internet des entreprises, newsletters spécialisées sur les mouvements internationaux des entreprises)
3. les sièges sociaux des distributeurs Spar et CA ou Zara (rapports annuels d'activité insistant sur des stratégies par pays).

Nous avons choisi d'observer la pratique commerciale et la communication des distributeurs SPAR et ZARA qui ont des magasins à Vienne et accueillent des clients de villes différentes.

Résultats

Passage à la zone de chalandise transfrontalière

Le magasin n'est pas toujours fait pour s'adresser à la clientèle locale. De ce point de vue, la zone de chalandise semble un concept dépassé, basé uniquement sur l'adresse dans le pays d'implantation.

Le tableau 1 présente les différentes étapes du passage à la zone de chalandise transfrontalière.

Tableau 1 : synthèse de la construction de la zone de chalandise transfrontalière

Le passage à la zone de chalandise transfrontalière
1. La stratégie des acteurs. Segmentation par groupe de pays
2. Le choix d'un pays. Programme d'ouverture de magasins dans le groupe de pays sélectionné, où chaque pays joue un différent
3. Le magasin dans sa zone de chalandise. On décide de l'emplacement de magasins jouant des rôles différents, dans les villes du groupe de pays de la zone géographique choisie. On délimite la zone de chalandise d'un magasin prenant en compte les clients potentiels des villes des différents pays du groupe : - Z1 (clients potentiels à 5 mn de la ville A du pays A), - Z2 (clients potentiels à 15 mn de la ville A du pays A + ceux de la ville B du pays B), - Z3 (clients potentiels à 30 mn de la ville A du pays A + ceux de la ville B du pays B). La zone de chalandise permet de connaître la clientèle et d'évaluer son potentiel.
4. Le marketing-mix du magasin adapté aux différents types de clients de la zone de chalandise : quelles actions marketing mettre en place pour Z1, Z2 et Z3 ?

Stratégie des acteurs

On adopte ici la segmentation par groupe de pays. On identifie deux principales stratégies :

1. Le distributeur peut choisir de s'implanter dans plusieurs pays du groupe de façon différenciée. C'est le cas de Zara. L'enseigne Zara est présente en Slovaquie et en Autriche. Cependant les concepts présentent des différences. Zara a une offre beaucoup plus large et approfondie à Vienne qu'à Bratislava. Zara essaime différemment dans chaque pays en tenant compte de la population des villes voisines (Rapport annuel, Zara, 2013).

2. Le distributeur peut choisir de s'implanter dans certains pays du groupe à partir desquels il compte accueillir des clients d'autres pays où il n'est pas présent. C'est le cas de Spar, leader mondial du commerce alimentaire géré par des détaillants indépendants, avec plus de 12 000 points de vente dans 36 pays sur 4 continents. SPAR est une enseigne dont Casino Proximité est le concessionnaire et le franchiseur exclusif pour la France. L'enseigne Spar a adopté le même système d'organisation dans tous les pays où elle est présente (Rapport annuel, Spar international, 2013). Elle n'est pas présente à Bratislava, mais reçoit la visite d'habitants de Bratislava dans ses magasins de Vienne.

Choix d'un groupe de pays

Il faut raisonner non pas par pays mais par groupe de pays. Cette stratégie avait déjà été modélisée par Porter avec les groupes stratégiques.

Le distributeur établit un programme d'ouverture de magasins dans le groupe de pays sélectionné, où chaque pays joue un rôle différent selon sa position géographique :

Pays exerçant une attraction touristique (cas de l'Autriche)

Les verbatims des étudiants soutiennent cette vision de l'attraction au plan touristique :

« moi personnellement, je visite Vienne plutôt pour voir des musées ou des parcs ou quelques attractions culturelles... mais si je me souviens c'est surtout la rue Mariahilferstrasse où sont tous les magasins à visiter ». Il n'y a pas que Vienne

« pour moi, comme les autres slovaques, c'est trop populaire, on fait souvent les achats en Autriche, mais dans un village qui s'appelle Parndorf, assez proche de Bratislava (demi-heure) où il y a une boutique de ces marques et donc voilà... c'est là où des gens de Bratislava vont souvent acheter leurs vêtements ». verbatim de R.»

Les verbatims des étudiants montrent l'importance de la présence d'enseignes internationales.

« Donc pour moi, ce sont toujours les mêmes enseignes internationales que je vais voir dans n'importe quel pays comme : Desigual, Esprit, Humanic, Fossil, Hugo Boss, Gabor, Geox, H M, Hogel, Jones, magasin Peek & Cloppenburg (où il y a la plupart de ces marques pour prêt à porter), Pepe Jeans, Petit Bateau, Promod, Mango, Zara, Yves Rocher, Vero Moda, Benetton, Tommy Hilfiger, Tchibo ». Verbatim de K.

Pays à la périphérie (cas de la Slovaquie et de la Hongrie)

« je vais faire mes courses à Vienne parce que certains produits sont souvent de meilleure qualité et moins cher en Autriche qu'en Slovaquie. Sans oublier une plage différente et une sélection plus large. J'y vais aussi parce que l'on peut se garer en face de commerces dans la ville autrichienne de Hainburg an der Donau distante d'un peu plus de 10 miles et il y a des prix attractifs de parking pour les véhicules avec plaques d'immatriculation slovaques. ».

En Slovaquie on note le rôle périphérique du centre commercial d'Aupark pour la clientèle hors frontière, en comparaison du rôle moteur de centres commerciaux à Vienne (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Appréciations de clients slovaques d'un centre commercial de Vienne

Verbatims	Thèmes
- J'aime ma ville Bratislava, mais j'aime faire les courses à Vienne - Vienne c'est pas loin d'ici (vu de Bratislava) - C'est à seulement 30 à 40 mn d'ici (vu de Bratislava) - Nous avons Aupark à Bratislava, mais il y a plus de centres commerciaux à Vienne - J'ai plus de produits à des prix intéressants - Je vais faire de bonnes affaires à Vienne	La qualité de l'offre comparative La facilité des déplacements L'attraction de Vienne

La taille des assortiments en magasin attire à Vienne :

Verbatim de A.

« ...les slovaques vont acheter à Vienne plusieurs types de produits : des produits de luxe (ces marques sont pas présentes en Slovaquie - juste comme les accessoires ou très peu de vêtements...) et aussi des produits de décoration de maison qui ne sont pas très développés en Slovaquie... »

Verbatim de Z.

«les marques comme Zara sont à Bratislava plus chères, de moindre qualité (je crois que ces marques font des différences de qualité par pays...) ...et surtout le choix est plus large – c'est la raison principale... et aussi à Vienne les promotions sont plus fréquentes qu'à Bratislava. »

Le meilleur rapport qualité/prix attire à Vienne : Verbatim J.

« faire les courses dans les magasins alimentaires comme Spar à Vienne, c'est plus avantageux pour le prix que chez nous à Bratislava..., je peux ajouter aussi que la qualité de produits alimentaires est meilleure, et donc on va y acheter le meilleur produit au prix le plus bas...ce qui n'est pas possible chez nous... En plus on achète ces produits dans les hypermarchés et supermarchés même au Spar ou dans d'autres lieux plus proches de Bratislava, je pense aux villages sur la frontière comme Kittsee ou la petite ville de Hainbourg ».

L'accueil est apprécié : Verbatim de M.

« l'accueil est plus gentil comme chez nous - et dans ces magasins les vendeurs sont souvent les slovaques - donc vous n'avez pas trop de problème avec la communication »

Magasins dans une zone de chalandise transfrontalière

La zone de chalandise permet de connaître la clientèle et d'évaluer son potentiel.

Nous rappelons ici ce que permet de faire une zone de chalandise (cf. tableau 3).

Tableau 3. Un exemple de lecture des profils socio-démographiques et comportementaux de la population

Données socio-démographiques Ménages et Familles : analyse démographique Migrations / Évolutions
Données socio-économiques et de consommation Revenus Profession, Niveau d'études Équipement automobile Secteurs d'emplois Consommation/Comportement des ménages Équipement des ménages
Données d'habitat Type d'habitat Age des logements (Immeubles / Maisons) Confort des logements
Environnement Accessibilité aux lieux de consommation Paysage rural / Paysage urbain

Une approche transfrontalière de la zone de chalandise

On rappelle les composantes d'une zone de chalandise transfrontalière, les modes de mesure du temps de déplacement avant de donner quelques exemples.

Composantes d'une zone de chalandise transfrontalière (Tableau 4 ci-dessous)

Tableau 4. Composantes d'une zone de chalandise transfrontalière

- Une population étrangère frontalière qui a envie de se déplacer - Une ville attractive (tourisme) - Un centre commercial avec des enseignes internationales de forte notoriété (dont mode et alimentaire) - Une ville à la frontière moins dotée sur le plan commercial - Une zone primaire dans le pays - Une zone secondaire dans le pays ou à l'extérieur - Une zone tertiaire à l'extérieur

Mesure de la distance

La Distance, en termes de temps de déplacement, est mesurée de trois façons différentes :

Temps de navettes desservant deux villes voisines de pays différents

Temps de voiture ou train entre deux villes de pays différents

Temps de voiture, train, voire en avion entre deux villes de pays différents

Exemples de zone de chalandise transfrontalière

1. Autriche. Sud de Vienne

Le **Shopping City Süd (SCS)** est un centre commercial situé à Vösendorf et Wiener Neudorf, au sud de Vienne, Autriche. Avec une superficie locative de 173 000 m², il est le plus grand centre commercial en Autriche. Il contient plus de 330 magasins et emploie environ 4 500 personnes. Une population étrangère frontalière qui a envie de faire du tourisme.

De nombreux slovaques aiment faire leurs achats dans ce centre commercial de Vienne en Autriche.

Un centre commercial type dans un pays moteur pour le distributeur, comptant plusieurs enseignes internationales: Desigual, Esprit, Humanic, Fossil, Hugo Boss, Gabor, Geox, H M, Hogel, Jones, magasin Peek & Cloppenburg (où l'on trouve la plupart des marques de prêt à porter), Pepe Jeans, Petit Bateau, Promod, Mango, Zara, Yves Rocher, Vero Moda, Benetton, Tommy Hilfiger, Tchibo,...Spar...

2 Autriche. Parndorf

Les slovaques *font aussi des achats à Parndorf* (un village en Autriche, assez proche de Bratislava à une demi-heure). On y trouve plusieurs enseignes internationales de boutiques de marques de vêtements etc.

Comparaison zone de chalandise classique et zone de chalandise transfrontalière

Les données recueillies à partir de la zone de chalandise classique à l'échelle d'un pays ou à partir de la zone de chalandise transfrontalière n'ont pas la même utilité pour le distributeur qui poursuit une stratégie d'internationalisation (cf. tableau 5).

Sous l'optique d'implantation de magasins dans un pays étranger

Les données recueillies à partir de la zone de chalandise classique à l'échelle d'un pays permettent d'analyser la clientèle du pays où est implanté le magasin. Elles ne permettent cependant pas de prendre en compte la clientèle du pays voisin.

En revanche, les données recueillies à partir de la zone de chalandise transfrontalière présentent un tout autre intérêt.

Au niveau du produit, on peut adapter l'assortiment en fonction des attentes des différents segments. La démarche de départ qui se base non pas sur un pays mais sur un groupe de pays considère un marché transnational. Le potentiel estimé tient compte des pays limitrophes, de l'importance du centre commercial et des infrastructures de transport.

Importance du centre commercial

En Slovaquie, les marques de vêtements comme Celio ne s'implantent que très rarement hors des centres commerciaux. Cette tendance pourrait être expliquée par le comportement d'achat des Slovaques qui aiment le confort du centre commercial, par les meilleures conditions offertes par les centres commerciaux, etc.

Tableau 5 : Comparaison des données recueillies à partir de la zone de chalandise classique et transfrontalière

Les données recueillies à partir de la zone de chalandise classique à l'échelle d'un pays	Les données recueillies à partir de la zone de chalandise transfrontalière
Habitants selon CZ, ZB et ZL, zone totale, région dans la ville du même pays	Habitants selon CZ, ZB et ZL, zone totale, région Dans de villes frontalières de pays différents
Composition du foyer dans un pays	Composition du foyer dans un groupe de pays
Activités	Activités
CSP	CSP
Densité au m ² /1000 habitants	Densité au m ² /1000 habitants dans un groupe de pays
Part des dépenses captées	Part des dépenses captées
Types de magasins CZ, ZB et ZL, zone totale, région	Types de magasins CZ, ZB et ZL, zone totale, région
Styles de vie	Styles de vie dans un groupe de pays
Elites parisiennes	Elites parisiennes
Cosmopolites et branchés	Cosmopolites et branchés
Banlieues aisées	Banlieues aisées
Familles dans le confort	Familles dans le confort
Jeunes familles actives	Jeunes familles actives
Banlieues laborieuses	Banlieues laborieuses
Culture et héritage ouvriers	Culture et héritage ouvriers
Difficultés au quotidien	Difficultés au quotidien
Etudiants et jeunes actifs	Etudiants et jeunes actifs
Petits ménages en ville	Petits ménages en ville
Couples matures et seniors	Couples matures et seniors
Familles actives à la campagne	Familles actives à la campagne
Tradition agricole	Tradition agricole
Potentiels de produits non alimentaires selon CZ, ZB et ZL, zone totale, région	Potentiels de produits non alimentaires selon CZ, ZB et ZL, zone totale, région dans un groupe de pays
Potentiels alimentaires détaillés selon CZ, ZB et ZL, zone totale,	Potentiels alimentaires détaillés selon CZ, ZB et ZL, zone totale,

Importance des infrastructures

Les clients apprécient les facilités de déplacement au niveau du transport en commun.

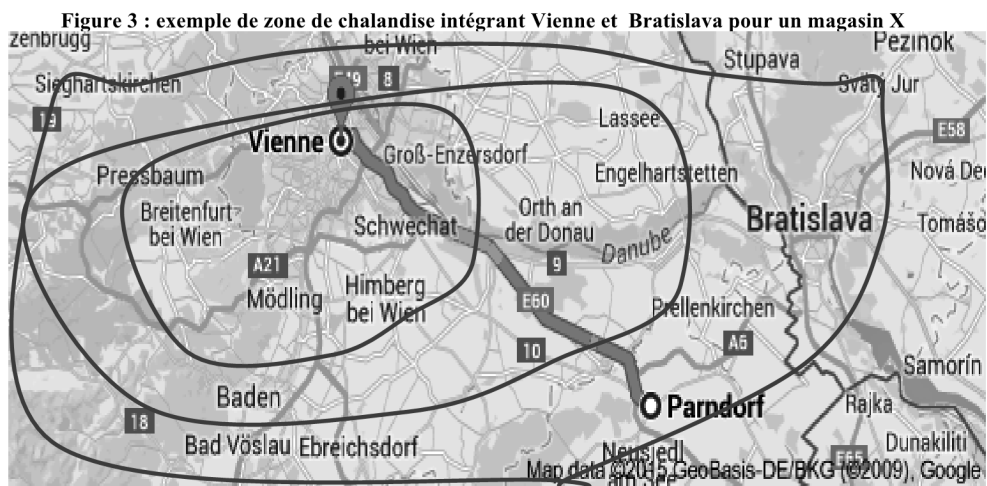
Voyager en bus navette :

Des navettes fonctionnent tous les jours de Vienne à Parndorf sur demande. La navette *meetingpoint* à Vienne est située juste en face de l'opéra (entrée principale)⁵⁵.

Voyager en voiture :

Le centre commercial concerné est facilement accessible en voiture. Les directions sont clairement identifiées par des panneaux sur l'autoroute. Le parking est grand et gratuit.

⁵⁵ Site du centre commercial <http://www.mcarthurglen.com/at/designer-outlet-parndorf/en/>



La figure 3 représente la zone de chalandise d'un magasin de Vienne prenant en compte dans sa zone 3 les visites des habitants de Bratislava.

Marketing-mix du magasin dans une zone de chalandise transfrontalière

La question posée est celle des actions marketing à mettre en place selon les zones :

- Z1 (cœur de zone)
- Z2 (zone bascule)
- Z3 (zone large)

On peut avoir des résultats d'étude au plan européen sur Comparaison densité commerciale / IDC du panier moyen, concernant le groupe de pays sélectionné. Connaissant la densité commerciale et l'IDC du panier moyen, il est possible de repérer les zones intéressantes :

- un faible indice de densité commerciale d'une zone et un fort indice de consommation sur ce marché, permettent d'identifier un marché à potentiel de développement.
- une densité commerciale forte et un IDC faible montrent que le marché a peu de potentiel de développement.

L'association de la densité commerciale de la zone et du taux de pénétration permet de définir les logiques de situation suivantes :

- une densité commerciale forte et un taux de pénétration faible signifient l'existence d'opportunités de développement, avec une forte concurrence dans la zone et peu de clients pour le magasin.
- une densité commerciale forte et un taux de pénétration fort supposent davantage d'opportunités de développement
- une densité commerciale faible et un taux de pénétration fort supposent davantage d'opportunités de développement, avec une faible concurrence dans la zone et beaucoup de clients pour le magasin.

Le distributeur du magasin implanté à Vienne pourrait alors décider, en matière de produit, s'il faut plus de marques pour ses clients de la zone 3 en provenance de Bratislava ?

Dans l'alimentaire, en cas de fortes différences de consommation entre les zones, il peut savoir où sont les zones avec sous-consommation de certains produits et les zones avec surconsommation d'autres produits.

La question de l'adaptation peut être posée en termes de prix : serait-il pertinent d'avoir une différenciation des offres de promotions ? ou en termes de communication : comment annoncer les opérations du magasin à la clientèle de Vienne (zone 1) ou à la clientèle mixte (Vienne et Bratislava en zone 2 ou en zone 3) ?

Conclusion

Plusieurs distributeurs n'ont pas intégré l'approche zone de chalandise transfrontalière dans leurs stratégies d'internationalisation. Pourtant, les fermetures de magasins qui suivent les euphories de nombreuses ouvertures, sont la preuve de la surestimation de la zone classique locale.

Cette recherche a montré que l'approche basée sur la segmentation par pays en générant une vision locale de la zone de chalandise connaît des limites. Elle ouvre la voie à une nouvelle vision par groupe de pays, la vision transfrontalière de la zone de chalandise qui montre l'intérêt pour le distributeur de s'installer dans une ville d'un pays pour servir ou attirer aussi la clientèle d'une ville d'un pays voisin.

On comprend par exemple, en intégrant la vision transfrontalière de la zone de chalandise, pourquoi Zara n'a aucun intérêt à multiplier des ouvertures de magasins à Bratislava. C'est une extension à l'international des discours actuels sur l'essor de la proximité. Notre approche est en cohérence avec le développement des commerces destinés aux touristes. Les résultats sont cependant à nuancer selon les stratégies des distributeurs.

Est-ce que les flux des déplacements des populations dans un groupe de pays sont susceptibles de peser sur le chiffre d'affaires du magasin à ouvrir dans une ville déterminée ?

Certains magasins pourraient estimer que la part des clients qui traversent la frontière est trop insuffisante pour changer leur approche. Par exemple, on considère que les migrations ne contribuent pas encore à accroître les complémentarités commerciales susceptibles d'exister entre deux villes. Dans ce cas, la concurrence s'exprimerait beaucoup plus à l'échelle d'une agglomération, entre les magasins et leurs périphéries, qu'à celle transfrontalière, mais le processus semble irréversible.

Cette recherche reste encore exploratoire. Ces limites sont celles d'une étude de cas, concernant la validité externe notamment au niveau de l'extrapolation des résultats. Ce qui ouvre la voie à des pistes de recherche futures sur le plan quantitatif.

Bibliographie

Babot O. et Lemoine J.F. (2010), Les stratégies d'innovation dans le commerce de proximité, *Décisions Marketing*, Janvier-Mars, N° 57, pp. 63-66.

Brouthers K D. (1995) The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry, *Management International Review*, vol. 35, n°1, 7-28.

Brun M. (1988), Segmentation internationale des marchés : une démarche essentielle pour l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.99-111.

Croué C. (2009), Marketing international, Editions De boeck 5^{ème} éditions, Bruxelles.

Douard J.P. (2002), *Le géomarketing Outils et application*, Editions Eska, Paris.

Filser M, Des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*. Editions EMS Management et société.

- Kotler P. (1990), *Marketing management*, Publi-Union, pp.279-312.
- Vernette E. (2008), *L'essentiel du marketing*, Editions d'Organisation, Paris.
- Converse P.(1949) New laws of retail gravitation, *Journal of Marketing*, vol.14 n°4, pp.379-384.
- Ducrocq C. (1991), Concurrence et stratégies dans la distribution, Coll. Entreprise Vuibert.
- (Rapport annuel, Spar international, 2013).
- (Rapport annuel, Zara, 2013).
- Wind Y. et Douglas S. (1972), International market segmentation, *European Journal of Marketing*, vol.6, n°1, pp.17-25.

Résumé

L'article analyse la zone de chalandise comme un modèle proposé dans la littérature pour l'implantation d'un magasin dans un pays et discute l'usage qu'en fait le distributeur dans le cadre de son internationalisation. Il en montre le lien avec la segmentation par pays utilisée en marketing international à propos des stratégies d'internationalisation des distributeurs, et les limites du fait de la non prise en compte des flux de déplacements de clients qui visitent des magasins hors de leurs villes dans un pays qui leur est étranger. Il se sert des développements actuels des approches sur la proximité et de l'e-commerce pour proposer une approche basée sur la zone de chalandise transfrontalière d'un point de vente. L'étude porte sur des entretiens avec des étudiants de Bratislava (Slovaquie) qui effectuent leurs achats dans les magasins de Vienne (Autriche), de la communication et des rapports annuels de Spar et Zara.