



Comment localiser les unités de son réseau de distribution : entre évitement de la concurrence et recherche de proximité

Sébastien LIARTE

Doctorant

Centre de recherche D.M.S.P.

Université Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 Paris cedex 16

Tél. : 01 44 05 44 59 - Fax : 01 44 05 44 49

E-mail : sebastien.liarte@dauphine.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est de montrer dans quelle mesure la prise en compte de la localisation des réseaux concurrents peut être primordiale pour une entreprise à l'heure de construire spatialement son propre réseau de distribution. La localisation est ici appréhendée comme un mouvement concurrentiel traduisant une stratégie qui peut être guidée par une volonté d'évitement ou d'affrontement. Un état de l'art pluridisciplinaire des travaux portant sur la problématique de la localisation en tant que mouvement concurrentiel nous a permis de délimiter quatre grandes étapes dans la création d'un réseau de distribution. Les firmes doivent tantôt passer par l'isolement de leurs points de vente tantôt par la recherche de proximité des concurrents.

Mots clés

Localisation - Concurrence - Evitement - Proximité - Réseaux de distribution



Comment localiser les unités de son réseau de distribution : entre évitement de la concurrence et recherche de proximité

1. INTRODUCTION

Le réseau de distribution d'une entreprise ne peut être appréhendé comme la simple somme des magasins le composant (Rulence, 2000). La localisation des points de vente du réseau ne peut donc être envisagée de la même façon que peut l'être celle d'une unité seule. Il ne s'agit plus seulement de tenter de répondre à des questions étudiées par les travaux en marketing telles que la délimitation de zones de chalandise, l'étude du comportement du consommateur ou encore l'estimation de la demande (pour un aperçu général des travaux portant sur ces thèmes voir Cliquet, 1992). Ces problématiques ne s'avèrent pas totalement satisfaisantes pour comprendre la construction spatiale d'un réseau. La localisation des points de vente d'un réseau ne peut, en effet, être envisagée sans tenir compte de la disposition spatiale des réseaux concurrents.

Du fait de la multiplicité de leurs unités, les chaînes de distribution présentent un grand nombre de possibilités de contact avec les autres compétiteurs. La gestion spatiale d'un réseau de distribution devient donc un exercice de relations concurrentielles. Les enseignes doivent choisir pour chacune de leurs unités entre un emplacement isolé ou proche (proximité qui peut être amicale ou inamicale) de la concurrence. L'isolement traduit une volonté d'évitement alors que la recherche de proximité peut être synonyme de coopération ou d'affrontement. Est-il alors préférable d'isoler son réseau de celui des concurrents afin d'éviter toute réaction négative ? Faut-il au contraire chercher à marquer de près les points de vente concurrents pour exploiter des synergies possibles ?

Notre objectif est ici de montrer que les réponses à ces questions dépendent de la phase de croissance dans laquelle se trouve le réseau étudié. En effet, la stratégie de localisation des points de vente d'un réseau ne peut pas être la même pour un réseau nouvellement créé et pour une grande société possédant un nombre d'unités conséquent. Nous adoptons ici une vision dynamique de la construction spatiale du réseau de distribution. L'examen de nombreux travaux académiques en économie industrielle, en stratégie ou encore en théorie des organisations nous a permis de décomposer la construction d'un réseau de distribution en quatre étapes auxquelles sont liées des stratégies particulières. Nous justifions dans un



premier temps le choix de l'évitement pour le nouvel entrant. Nous examinons ensuite les raisons permettant de penser qu'il est préférable de chercher la proximité des concurrents pour la firme qui souhaite développer son réseau. Notre troisième partie montre que la multiplication des points de contact entre les différents acteurs peut apaiser les relations concurrentielles et permettre ainsi la poursuite du développement. Enfin, le réseau se doit de rechercher des positions isolées afin de pouvoir poursuivre son activité à long terme de façon autonome.

2. L'ENTREE SUR LE MARCHÉ : EVITER LA CONFRONTATION DIRECTE PAR UNE STRATEGIE DE FOCALISATION

L'implantation d'un point de vente est une opération mobilisant une quantité de ressources importantes (études d'implantation, achat ou location du terrain, de l'emplacement, acquisition du mobilier, embauche et formation du personnel, etc.). L'entreprise commençant à construire son réseau de distribution, de par la fragilité due à son jeune âge, ne peut prendre le risque de se voir attaquer par les entreprises déjà présentes sur le marché. Il peut donc être préférable pour le réseau naissant de débiter sa vie en choisissant une stratégie d'évitement. La conquête d'un nombre limité de marchés spécifiques à travers une stratégie de focalisation (Porter, 1980) peut s'avérer être la façon la moins coûteuse et la moins risquée pour un nouvel entrant. Ne s'attaquer qu'à un certain nombre de zones géographiques est une façon de pénétrer une industrie tout en se maintenant à distance des « poids lourds » trop dangereux pour un nouvel entrant encore fragile.

2.1. LA STRATEGIE DE FOCALISATION COMME MOYEN DE DIFFERENCIATION

La stratégie de focalisation (Porter, 1980) permet au nouvel entrant, en se limitant à un marché géographique très spécifique, d'éviter la confrontation directe avec les entreprises déjà présentes sur l'ensemble du marché. Pour espérer être protégé des attaques de la concurrence, le nouvel entrant propose une offre très fortement différenciée (du fait de sa localisation spécifique) qui ne peut attirer qu'une faible partie de la clientèle totale qui, compte tenu de sa faible taille, n'intéresse pas les grands réseaux (Johnson et Scholes, 2000).

2.1.1. La différenciation horizontale ou spatiale

La différenciation peut être obtenue en proposant un produit ou un service présentant des caractéristiques perçues comme distinctes de celles proposées par les concurrents à l'ensemble des consommateurs. Il s'agit de la différenciation classique dite verticale. Mais la



différenciation peut également être horizontale (Tirole, 1993). C'est le cas lorsque l'évaluation des caractéristiques varie d'un consommateur à un autre. Il est communément admis par exemple que les goûts en matière de couleur varient en fonction des individus. Il en est de même pour la localisation géographique : on parle alors de différenciation spatiale (Tirole, 1993). Chaque consommateur n'accorde pas la même préférence à un lieu géographique. Par exemple, selon le principe de l'effort minimum (Zipf, 1949), le consommateur a tendance à préférer le lieu qui lui est proche géographiquement. Chaque zone géographique n'est pas identique aux yeux du consommateur. Le simple fait de localiser un point de vente sur une zone particulière le différencie de ceux qui sont situés sur d'autres zones géographiques. Sam Walton et son frère ont lancé la chaîne de distribution Wal-Mart en transférant le concept de magasin de détail, initialement créé par Ben Franklin pour les villes de plus de 100 000 habitants, aux petites villes du Sud Ouest des États-unis (Grimm et Smith, 1997). Comme le souligne Sam Walton lui-même, « si nous proposons des prix aussi bons ou meilleurs que ceux proposés dans les magasins des villes se trouvant à quatre heures de route, les gens voudront acheter près de chez eux¹ » (Ghemawat, 1986). Le succès de la chaîne Wal-Mart a longtemps reposé sur cette différenciation spatiale.

La question de la différenciation spatiale a très tôt été soulevée par Hotelling (1929) à travers son principe de différenciation minimum sous-jacent au comportement de localisation et de fixation des prix par les entreprises. Hotelling (1929) a montré que plus deux produits sont géographiquement proches, plus ils sont substituables (toutes choses égales par ailleurs) et par conséquent non différenciés. La localisation des magasins dans lesquels ils sont vendus représente ici la seule dimension de différenciation des produits envisagés. Le modèle a très vite été complété et amélioré par des auteurs comme Chamberlain (1933) et Lancaster (1966), notamment à travers l'intégration d'autres dimensions.

2.1.2. Renforcer la différenciation en associant son image à celle du lieu d'implantation

On sait depuis longtemps que la localisation géographique est à elle seule une dimension différenciante du point de vente. Ce caractère particularisant peut être accentué lorsque la zone géographique d'implantation possède une image forte à laquelle peut être associé le point de vente. L'entreprise peut être amenée à sélectionner des sites pour l'implantation de ses points de vente en fonction de la qualité esthétique de la zone, des activités qui s'y trouvent (proximité des fournisseurs, réseau de sous-traitants, etc.), de la qualité de l'environnement et de la proximité culturelle et linguistique afin d'obtenir un ancrage



territorial permettant une différenciation marquée (Commissariat Général du Plan, 1997). Certains sites et, par conséquent, les magasins qui s'y trouvent, peuvent être associés à un univers haut de gamme voire luxueux (Coutelle-Brillet, 1996) comme peuvent l'être la rue du Faubourg Saint Honoré ou la Place Vendôme à Paris, à une catégorie particulière de produit (la Bretagne est facilement associée aux produits issus ou dérivés du monde maritime) ou encore à une histoire ou un certain passé (les hypermarchés Cora se sont développés quasiment exclusivement dans l'Est de la France du fait de l'origine nancéenne de l'entreprise (Cliquet, 2002)).

2.2. LA STRATEGIE DE FOCALISATION COMME SIGNAL ENVERS LES CONCURRENTS

Entrer sur le marché en utilisant une stratégie de focalisation réduit les coûts d'entrée mais également les risques de représailles des entreprises déjà présentes. Se limiter à un nombre restreint de marchés est une façon pour le nouvel entrant de montrer des ambitions mesurées et donc de ne pas déclencher des réactions adverses trop agressives.

2.2.1. Montrer que le réseau entrant ne représente pas une réelle menace : le stratagème du *puppy dog*

Le premier objectif pour le nouvel entrant, une fois le marché cible pénétré, est de rester dans la compétition. Il est important de ne pas provoquer ou d'initier une attaque frontale avec les différents adversaires qui peut s'avérer fatale si elle intervient trop tôt. S'il est parfois nécessaire de « crier pour se faire entendre », il peut être préférable, dans certains cas, de garder le profil bas afin de ne pas susciter de réactions agressives (Yoffie et Kwak, 2002). Ce comportement a été mis en évidence dans la taxonomie animale de Fudenberg et Tirole (1984) à travers la stratégie du *puppy dog* qui consiste à paraître petit et faible pour sembler doux et inoffensif. Dans les faits, cela se traduit par un sous-investissement de la part du nouvel entrant pour éviter une réaction agressive de la part de son concurrent. Il s'agit d'un signal de marché fort (Porter, 1980) qui fournit une indication sur les objectifs de la firme.

L'entreprise Benetton a réussi à pénétrer le marché de la restauration rapide à travers sa filiale Autogrill grâce à une stratégie de focalisation appropriée. En effet, Autogrill s'est pendant longtemps contenté d'implanter ses restaurants exclusivement le long des principales autoroutes françaises. Les aires d'autoroute correspondent à des marchés géographiques dont la taille est trop étroite pour intéresser les acteurs majeurs de la restauration rapide en France. De plus, ces marchés présentent des spécificités incompatibles avec les modes de gestion des grandes chaînes existantes (impossibilité d'acheter le terrain, *royalties* à payer pour pouvoir



exercer son activité aux sociétés d'autoroute, horaires d'ouverture imposés, etc.). Autogrill a pu pénétrer le marché et se développer sans véritable réaction concurrentielle. Mais aujourd'hui la stratégie d'Autogrill a changé. La société désire sortir de ce type de marché et implanter des restaurants dans des aires géographiques plus traditionnelles (Terisse, 2000). Compte tenu de sa bonne connaissance du marché français et de l'activité de la restauration rapide, de l'existence de bonnes relations avec des fournisseurs et d'une certaine notoriété auprès des consommateurs, Autogrill sera difficile à contrer.

Le nouvel entrant ne peut initialement, du fait de la taille réduite de son réseau, servir le même nombre de marchés géographiques que les firmes présentes dans le secteur depuis de nombreuses années. Le fait de se cantonner à un nombre limité de marchés peut être perçu comme une faiblesse inévitable inhérente au nouvel entrant, faiblesse qui a au moins le mérite de tempérer les réactions stratégiques des concurrents. Mais si l'on suit Gelman et Salop (1983), il est possible de transformer la force de l'adversaire en faiblesse.

2.2.2. Délimiter soi même l'espace concurrentiel

Pour les auteurs de « l'économie du judo » (Gelman et Salop, 1983), la focalisation est une stratégie qui ne peut être remise en question par les concurrents présents dans l'industrie. En effet, imaginons que chaque concurrent d'une industrie s'adresse à dix marchés géographiques à travers dix points de vente en proposant leurs biens à 50 euros. Un nouvel entrant peut tenter de pénétrer les dix marchés en proposant le même bien à 40 euros afin d'attirer la demande. Les concurrents, s'ils ne veulent pas perdre la totalité de leur clientèle, devront s'aligner sur ce nouveau prix (Scherer, 1980). Des représailles envers le nouvel entrant visant à l'évincer du marché ne sont pas à exclure. Mais le nouvel entrant peut adopter une toute autre stratégie. Il peut décider de ne s'implanter que sur un seul marché géographique en ouvrant qu'un seul point de vente. Les entreprises déjà présentes peuvent, dans ce cas, considérer qui leur est préférable d'accepter l'entrée d'une nouvelle firme, de perdre un marché (compte tenu de l'écart de prix de 10 euros entre les produits) et de continuer à vendre au prix de 50 euros sur les neuf marchés restants. Nous supposons bien sûr dans ce cas illustratif qu'il n'existe pas d'avantage en terme de coût entre les firmes, que les consommateurs ne choisissent qu'en fonction du prix les produits et que les produits doivent être vendus par une firme au même prix à l'ensemble des consommateurs. Dans ce cas, la réaction de l'entreprise existante est plus préjudiciable pour elle même que pour le nouvel



entrant. Cette caractéristique rend la menace du nouvel entrant crédible aux yeux des réseaux existants (Schelling, 1960).

Nous avons vu précédemment que la stratégie de focalisation peut être assimilée à un signal dirigé aux entreprises déjà présentes sur les marchés. Mais c'est également une stratégie qui bloque les grandes entreprises qui ont déjà construit de grands réseaux de distribution. Modifier la stratégie globale de tous les points de vente pour répondre à l'attaque d'un seul d'entre eux peut s'avérer trop coûteux pour une firme ayant acquis une certaine dimension. Les marchés isolés, en tant que zones géographiques déterminées, représentent « une poche de compétitivité, par nature peu attrayante, car trop petite, pour les 'gros bras' de l'industrie » (Gouillart, 1993 : 112) qui s'avère idéale pour y implanter les premiers points de vente d'un réseau de distribution d'un nouvel entrant.

Proposition 1 : Le nouvel entrant a tendance à isoler ses premiers points de vente de ceux de ses concurrents lors de la création de son réseau en se limitant à servir un nombre limité de marchés géographiques.

La vocation d'un réseau de distribution n'est pas de rester confinée à des marchés géographiques particuliers et limités. Une entreprise ayant décidé de créer un réseau de distribution doit par la suite le développer d'années en années.

3. LA CROISSANCE DU RESEAU COMME OBJECTIF : COMMENT TIRER PROFIT DE LA PROXIMITE DE SES CONCURRENTS ?

Lorsqu'une firme décide d'accroître son réseau de distribution afin de toucher un plus large public (passage d'un réseau régional à un réseau national par exemple), elle peut profiter des synergies possibles entre réseaux concurrents. Implanter ses points de vente à proximité de ceux du *leader* permet de réaliser des économies non négligeables (le développement d'un réseau de distribution représente un investissement très important pour une entreprise) en exploitant les économies d'agglomération. Un réseau qui croît est également à la recherche de légitimité. Il doit être accepté par l'ensemble des acteurs d'un secteur comme un concurrent crédible. Etre implanté dans les mêmes zones que le réseau *leader* est une façon d'obtenir la légitimité nécessaire au bon développement de l'entreprise.

3.1. LES ECONOMIES D'AGGLOMERATION

Marshall (1920) a très tôt souligné l'importance de certaines économies externes engendrant des effets d'agglomération et favorisant la constitution de ce que l'on appellera plus tard des



« districts industriels ». De nombreux travaux en économie industrielle (Maarten de Vet et Scott, 1992 ; Porter, 1990; Saxenian ; 1994 ; Scott, 1989), en écologie des populations (Caroll, 1985 ; Hannan et Caroll, 1992 ; Lomi, 1995) et en géographie économique (Bania, Calkins et Dalenberg, 1992 ; Melecki, 1985 ; Rees et Stafford, 1986 ; Scott, 1992) ont montré comment l'existence de ces économies d'agglomération (Weber, 1929) explique la volonté de regroupement entre concurrents. Les travaux empiriques se sont attachés à étudier un grand nombre de régions de part le monde qui se sont spécialisées dans un domaine particulier : les districts industriels de l'Italie du Nord, le « triangle » de la recherche en Caroline du Nord, le district des machines-outils en Allemagne, les réseaux de fournisseurs environnant les *kaisha* au Japon, la *Silicon Valley*, la Route 128 ou encore la *Silicon Glen* en Ecosse en sont quelques exemples (Best, 1990 ; Piore et Sabel, 1984 ; Porter, 1990). Les économies d'agglomération naissent du partage des infrastructures des firmes (transport, communication, etc.) et de la création de synergies positives par la coopération entre entreprises. Les firmes profitent des retombées technologiques des autres et de l'attraction inhérente de la main d'œuvre, des matières premières et des produits intermédiaires. En cas de succès des firmes pionnières d'une zone géographique particulière, les suiveurs, les fournisseurs et les travailleurs qualifiés sont incités à venir dans cet espace géographique. Les économies d'agglomération encouragent l'arrivée de nouvelles firmes attirées par les ressources offertes par la zone.

Ce qui a été vérifié pour la localisation des firmes, l'a également été pour les commerces. Le regroupement des magasins proposant des produits similaires a depuis longtemps été observé : les magasins d'habillement et de chaussures se multiplient dans les centres commerciaux, les vendeurs de voitures sont dans la plupart des cas très proches les uns des autres, etc. (Fischer et Harrington, 1996). Le regroupement des commerces s'explique également par l'existence pour les entrants les plus récents d'informations sur la faisabilité de leurs projets et sur l'existence de la demande par l'observation des firmes existantes. Les déclarations de Jean-Pierre Granié, le PDG de France Quick vont dans ce sens lorsqu'il déclare : « Quand McDonald's s'installe quelque part, en général il ne se trompe pas. Alors, nous regardons s'il n'y a pas la place pour deux » (Colombat, 1997: 40).

Le regroupement permet également de réduire le coût de recherche des informations pour le consommateur. Du fait, là encore, du principe de l'effort minimum (Zipf, 1949), les consommateurs vont privilégier les zones où l'offre est concentrée. La recherche d'informations nécessaires à la prise de décision d'achat (caractéristiques techniques des produits, prix, etc.) est simplifiée lorsque l'ensemble de l'offre est disponible au même



endroit. Les comparaisons sont ainsi facilitées. L'entreprise *H&M* met en avant ces arguments pour justifier ses choix d'implantation. En effet, il écrit dans le rapport annuel : « Nous pensons qu'être près de nos concurrents est un avantage car cela accroît la force d'attraction de la zone et cela nous donne une meilleure opportunité d'offrir à plus de clients la possibilité de réaliser une bonne affaire² » (H&M, 2001 :11).

Proposition 2a : En phase de croissance du réseau, l'entreprise de distribution a tendance à implanter ses points de vente à proximité de ceux de ses concurrents directs afin de profiter des économies d'agglomération.

Les forces d'agglomération rencontrent aussi des limites. Les coûts d'encombrement ou de congestion peuvent entraîner les firmes à vouloir s'isoler (Mucchielli, 1998). La hausse considérable du prix du mètre carré, le manque de main d'œuvre qualifiée et les embouteillages gigantesques dans la *Silicon Valley* découragent par exemple aujourd'hui un grand nombre d'entreprises qui préfère s'implanter dans des zones géographiques plus calmes et moins onéreuses (Florida et Kenney, 1990). La concentration d'entreprises d'un même secteur peut également aviver la concurrence et se transformer en guerre des prix. Le moindre variation de prix dans un magasin d'un centre commercial engendre généralement une variation similaire chez ses concurrents directs.

3.2. LA RECHERCHE DE LEGITIMITE

Le réseau en construction est à la recherche d'une légitimité³ qu'il ne possède pas encore compte tenu de son jeune âge et de sa petite taille. Pourtant obtenir de la légitimité est fondamental pour l'entreprise de distribution car les acteurs d'un secteur sont plus enclins à fournir des ressources aux organisations qui leur apparaissent désirables, adéquates ou appropriées (Parsons, 1960). La légitimité influence non seulement le comportement des individus vis-à-vis de l'organisation mais également la façon dont ils la comprennent. En effet, une organisation légitime est perçue comme plus digne de foi, plus prédictible et plus constructive (Suchman, 1995).

Les entreprises ne font pas que lutter pour des ressources et des clients, elles luttent également pour le pouvoir politique et pour une légitimation institutionnelle dans une optique de bien être tant social qu'économique. Ce courant néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) montre qu'en répondant à des pressions régulatrices et normatives similaires (Orru, Biggart et Hamilton, 1991) ou en imitant les firmes qui connaissent le succès



(Haveman, 1993), les domaines d'activités des organisations d'un même environnement institutionnel sont amenés à converger.

Cette approche apporte un éclairage nouveau sur la problématique de la localisation. Elle justifie le choix de localiser ses points de vente à proximité de ses concurrents. Que ce soit du fait de pressions extérieures ou de l'imitation, l'ensemble des acteurs d'une industrie implante leurs unités dans un même espace géographique afin d'obtenir une légitimité (Aldrich et Fiol, 1994 ; Singh, Tucker et House, 1986) ou un statut (Scott et Meyer, 1983) et l'accès à des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). En créant des relations avec les autres entreprises présentes dans une zone géographique donnée (Scott, 1989) et en s'attachant à créer et développer des infrastructures locales (Porter, 1990), les firmes augmentent leur légitimité et leur crédibilité.

Planter une boutique de vêtements de luxe rue du Faubourg Saint Honoré à Paris est synonyme de concurrence importante, compte tenu du nombre de magasins ayant le même positionnement dans cette rue. Toutefois, une localisation dans cette zone apporte *de facto* un statut (magasin de luxe) et un accès à des ressources (les clients fortunés se trouvant dans la zone). Les trois grands acteurs français du luxe que sont les groupes LVMH, PPR-Gucci et Richemont (Cartier) ont depuis longtemps tenté de contrôler les plus beaux emplacements pour y installer leurs nouvelles marques. Les dernières décisions d'implantation témoignent de ce phénomène : LVMH a pris en location la quasi totalité de l'immeuble situé 22 avenue Montaigne et y ouvrira prochainement plusieurs boutiques sur près de 1.500 m². Le groupe a également racheté le droit au bail de la boutique Trussardi, 8 place Vendôme, pour y installer sa nouvelle enseigne Dior Joaillerie. De son côté, PPR Gucci a pris récemment en location un magasin de 300 m² au 14-16 rue du Faubourg Saint-Honoré pour l'une des marques du groupe (Franck, 2002). Les déclarations faites par *H&M* dans leur rapport annuel vont dans ce sens puisque l'entreprise déclare « qu'en étant présente aux adresses les plus en vogue des capitales de la mode, le boulevard Haussmann à Paris, Kensington High Street à Londres et la cinquième avenue à New York, *H&M* est également capable d'apparaître comme une maison de mode des plus réactives⁴ » (H&M, 2001 : 11).

Proposition 2b : En phase de croissance du réseau, l'entreprise de distribution a tendance à planter ses points de vente à proximité de ceux de ses concurrents directs afin de se procurer une certaine légitimité.



S'implanter à proximité de ses concurrents n'est pas une condition nécessaire pour développer son réseau de distribution mais c'est une façon non négligeable de réduire les coûts et les risques liés à l'implantation (Bania, Calkins et Dalembert, 1992). Une telle stratégie peut sembler s'apparenter à du parasitisme de la part du nouvel entrant. Mais cela n'est pas forcément le cas. Le parasitisme naît du fait qu'une entreprise profite d'une situation au détriment d'une autre. Or les firmes déjà présentes sur le marché peuvent tirer profit du fait que le nouvel arrivant cherche à placer ses points de vente à proximité des leurs. Etre imité a des effets positifs comme le renforcement de l'image de *leader* dans l'esprit des consommateurs ou l'exploitation du principe d'attraction cumulative (Lewison et Delozier, 1986) qui stipule que le regroupement de commerces proposant des produits similaires engendre une demande cumulée supérieure à la somme individuelle des demandes des mêmes points de vente localisés individuellement (Cliquet, 1992).

En multipliant les ouvertures, le réseau multiplie les contacts avec les réseaux concurrents. Le nouvel entrant se trouve en concurrence avec les autres firmes du secteur sur un nombre important de marchés géographiques. Cette situation peut être exploitée par l'entrant tardif.

4. L'INSTRUMENTALISATION DE LA PROXIMITÉ : ÊTRE PROCHE POUR POUVOIR EXISTER ET CONTINUER À SE DÉVELOPPER

En multipliant les ouvertures proches des concurrents, l'entreprise de distribution se trouve en situation de concurrence multipoints telle que la décrivent Porter (1980 ; 1985) et Karnani et Wernerfelt (1985). Ces derniers parlent d'une « *situation où des firmes se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés* »⁵ (Karnani et Wernerfelt, 1985 : 87). Une telle situation n'est pas neutre. Lorsqu'une firme en rencontre une autre sur un grand nombre de marchés, il est prévisible que les réactions à toute action potentielle se déroulent sur l'ensemble des marchés où les deux entreprises sont en contact. Il est donc possible de penser qu'ouvrir de nombreux points de vente à proximité de ceux des concurrents va engendrer une situation concurrentielle particulièrement difficile pour le nouvel entrant. Un réseau qui une fois créé ne cesse de croître à travers l'ouverture régulière de points de vente risque de finir par déranger les concurrents plus importants. Cependant la théorie de la concurrence multipoints prédit l'apparition d'une indulgence mutuelle entre firmes qui les conduit à hésiter à contester un marché de façon trop vigoureuse. Multiplier les points de contact avec les rivaux en ouvrant des points de vente à proximité des leurs est donc une façon pour le nouvel



entrant de s'assurer une certaine tranquillité concurrentielle et de pouvoir ainsi continuer à développer son réseau.

4.1. L'APPARITION DE L'INDULGENCE MUTUELLE

Deux logiques permettent d'expliquer l'apparition de cette indulgence mutuelle entre concurrents multimarchés : la dissuasion (Edwards, 1955) et la coopération tacite (Simmel, 1950).

4.1.1. L'apparition de l'indulgence mutuelle

Les économistes industriels (par exemple Edwards, 1955 ; Porter, 1980 ; 1981) posent que les stratégies de dissuasion émergent plus facilement quand les firmes se font face sur plusieurs marchés. La possibilité de tirer un avantage sur un marché vient contrebalancer une riposte possible sur les autres marchés. D'une part, une vengeance sur un grand nombre de marchés peut s'avérer beaucoup plus sévère qu'une vengeance sur un seul marché. D'autre part, une firme agressée peut contre attaquer là où ses pertes relatives sont plus faibles que celles de ses concurrents, augmentant ainsi le coût de l'action concurrentielle initiale (Karnani et Wernerfelt, 1985). Si une entreprise veut maintenir une petite part de marché (une prise) sur un marché donné, elle doit multiplier ses points de contact avec son concurrent sur d'autres marchés pour avoir des possibilités de représailles.

Bernheim et Whinston (1990) ont démontré de façon analytique que les contacts sur plusieurs marchés favorisent le développement de politique de type « vivre et laisser vivre ». En accroissant considérablement les possibilités d'affrontement, en multipliant le nombre de contacts, une firme peut dissuader ses concurrents d'une éventuelle agression en exploitant la peur des représailles.

4.1.2. La multiplication des points de contact comme moyen favorisant la coopération

Le sociologue Simmel (1950) propose une explication alternative. En reconnaissant l'interdépendance de leurs opérations, les firmes qui interagissent sur de multiples marchés peuvent être enclines à coopérer. Une entreprise peut en effet décider d'être subordonnée par une autre qui se trouve sur ses propres marchés dominants ou « sphères d'influence » en échange d'un comportement similaire à son égard sur ses marchés dominants. La grande interconnexion des concurrents multimarchés peut faciliter l'apparition d'accords de coordination (implicite ou explicite) entre eux.



A l'heure de construire son réseau de distribution, le suiveur peut instrumentaliser la concurrence multipoints afin d'en tirer profit. En implantant ses points de vente à proximité de ceux des réseaux concurrents, l'entreprise de distribution multiplie les points de contact afin de construire une situation d'indulgence mutuelle. Cette situation va permettre de dissuader les firmes les mieux implantées de conduire une politique agressive envers le nouvel entrant.

C'est grâce à cette exploitation de la situation de multimarchés que l'entreprise de restauration rapide *Quick* réussit à survivre face au géant mondial *Mc Donald's*. A Paris, en 2002, le réseau de *Quick* est composé de 27 unités alors que celui de *Mc Donald's* en compte 63. Le rapport de force est déséquilibré et il est difficile de croire que le *leader* ne dicte pas totalement sa loi sur ce marché. *Mc Donald's* et *Quick* se trouvent en concurrence directe (localisation à moins de 250 mètres l'un de l'autre) à 18 reprises. *Quick* a cherché la proximité de *Mc Donald's* à 10 reprises alors que *Mc Donald's* a voulu s'implanter à moins de 250 mètres de *Quick* à seulement 8 occasions. *Quick* a donc cherché à localiser 37% de son réseau parisien à proximité de *Mc Donald's*, contrairement au géant américain, qui n'a implanté que 12,7% de son réseau à moins de 250 mètres des points de vente *Quick*. La différence entre les deux enseignes est significative ($p < 0,01$). Il apparaît que *Quick* multiplie les points de contact afin de tempérer ses relations concurrentielles avec *Mc Donald's*. L'enseigne *Burger King*, elle, n'a pas voulu adopter une stratégie de ce type. Elle a finalement été contrainte de quitter la France à la fin de l'année 1997. L'entreprise *Quick* ne peut se contenter de suivre continuellement le *leader* de l'industrie. Pour devenir un acteur incontournable du marché et continuer sa croissance, l'entreprise belge doit s'approprier des zones géographiques déterminées encore vierges de toute implantation de *Mc Donald's*.

Proposition 3a : Une fois que le réseau a atteint une certaine taille, l'entreprise de distribution a tendance à multiplier les points de contact en localisant ses points de vente à proximité de ceux des concurrents.

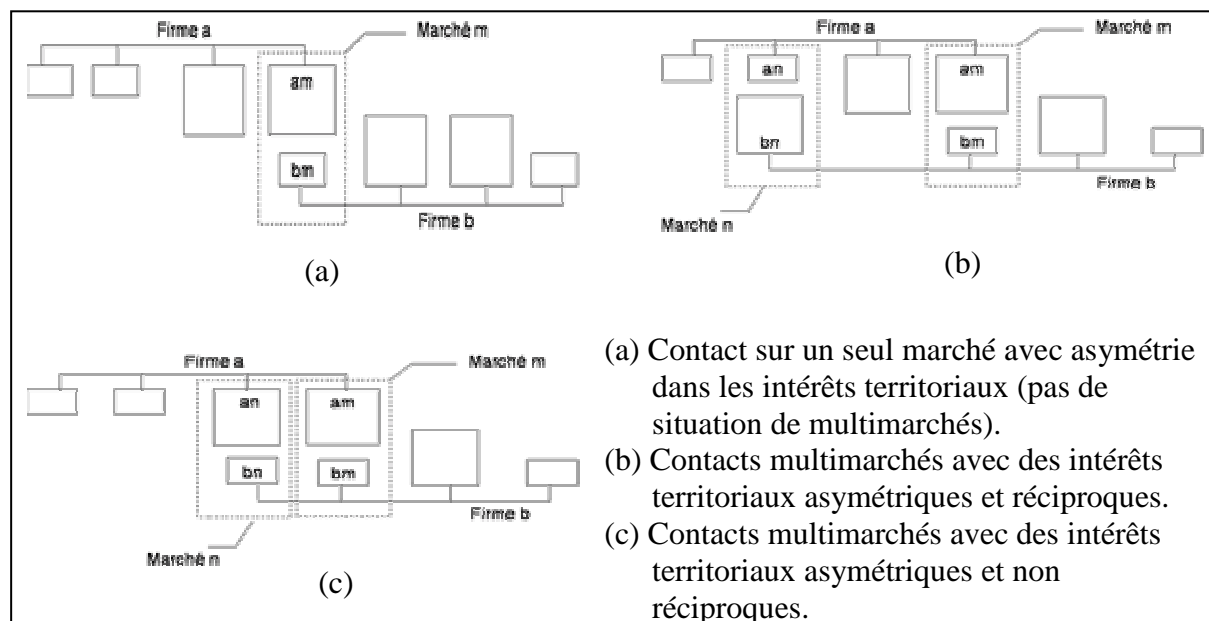
4.2. LA SITUATION ASYMETRIQUE COMME PREREQUIS A LA CONCURRENCE MULTIMARCHES

La concurrence multimarchés implique qu'un certain nombre de firmes ait des similarités dans les marchés, mais elle n'implique en aucun cas que toutes les firmes accordent la même importance à chaque marché. Les firmes ont des « intérêts territoriaux asymétriques » (Gimeno, 1999) qui influencent l'analyse coût-bénéfice déterminant l'intensité des actions

concurrentielles ainsi que la motivation à s'engager dans une situation d'interaction compétitive. L'existence de ces « intérêts territoriaux asymétriques » (figure 1) a un impact sur la capacité des firmes à maintenir leurs positions dominantes sur leurs marchés importants. L'hypothèse de l'existence de « sphères d'influence » (Edwards, 1964) implique que les concurrents multimarchés s'engagent tacitement à reconnaître les intérêts territoriaux des autres. Les recherches passées ont beaucoup utilisé la part de marché pour prédire les intérêts territoriaux stratégiques et pour définir les « sphères d'influence » (Ma et Jemison, 1994 ; Baum et Korn, 1996).

Dans cette configuration, chaque firme accepte tacitement de se concentrer sur ses propres territoires sans chercher à s'étendre sur les autres marchés. Les entreprises sont dans ce cas clairement incitées à échanger les parts de marché qu'elles possèdent là où elles n'ont pas d'intérêts asymétriques contre des parts de marché sur leurs propres marchés importants (Bae, 1989 ; Bernheim et Whinston, 1990).

Figure 1. Situation de contacts multimarchés avec des intérêts territoriaux asymétriques⁶, d'après Gimeno (1999 : 104)



La recherche de points de contact doit se faire avec parcimonie et attention. Il ne s'agit pas de développer à tout va le réseau de distribution sans se soucier du respect des zones d'influence des concurrents. L'étude des réseaux de distribution des grandes enseignes mondiales de vente de prêts-à-porter témoigne parfaitement cette nécessité de croissance et de respect des sphères d'influence (tableau 1).

Tableau 1. Nombre de points de vente de *Gap*, *H&M* et *Zara* aux Etats-Unis, en Suède et en Espagne en 2001.



Pays Enseigne	Nombre de points de ventes aux États-unis		Nombre de points de ventes en Suède		Nombre de points de ventes en Espagne		Taille totale du réseau	Nombre de pays où l'enseigne est implanté
	En valeur absolu	% du réseau	En valeur absolu	% du réseau	En valeur absolu	% du réseau		
Gap	1027	61 %	0	0	0	0	1684	6
H&M	30	3,9 %	118	15,3 %	10	1,3 %	771	14
Zara	9	1,78 %	0	0	200	39,5 %	507	43

Source : rapports annuels 2001 des sociétés *Gap*, *H&M* et *Inditex* (maison mère de *Zara*)

Gap, *H&M* et *Zara* occupent fortement les Etats-Unis, la Suède et l'Espagne respectivement. Le pays d'origine représente pour chacune de ces enseignes une sphère d'influence. Nous pouvons également observer que malgré des tailles de réseaux très importantes, les différentes firmes respectent les sphères d'influence adverses. Les territoires d'origine des firmes ne sont pas, ou de façon très mesurée, attaqués par les firmes concurrentes. Les trois géants mondiaux du textile préfèrent s'éviter sur certaines zones géographiques.

Proposition 3b : Une fois que le réseau a atteint une certaine taille, l'entreprise de distribution a tendance à éviter d'implanter ses points de vente sur les sphères d'influence des concurrents.

5. L'EVITEMENT COMME MODE DE CROISSANCE ET DE SURVIE A LONG TERME

A partir d'une certaine taille de réseau, le nouvel entrant ne peut plus se contenter de marquer de près les entreprises déjà installées sur le marché. La firme qui se développe doit chercher à localiser son réseau de façon indépendante. Elle doit imposer sa suprématie sur des territoires nouveaux qu'elle est amenée à conquérir.

5.1. LA GESTION DES SPHERES D'INFLUENCE : VERS LA RECHERCHE DE NOUVEAUX MARCHES

Comme nous l'avons vu précédemment, des « sphères d'influence » apparaissent (Edwards, 1964) engendrées par le respect mutuel des intérêts territoriaux de ses concurrents. Ces « sphères d'influence » peuvent être appréhendées comme des zones géographiques « réservées » à un concurrent en particulier, l'ensemble des autres concurrents reconnaissant tacitement cette propriété territoriale. Or si l'on suit la théorie du multimarchés, il est également important de multiplier les points de contact. « *Comment alors concilier nécessité de croissance et sphères d'influence ?* » (Bensebaa, 2001 : 35). Il peut sembler difficile de mener de front la recherche de points de contact et le respect des sphères d'influence d'autant



que Porter (1980) et Karnani et Wernerfelt (1985) indiquent que la réaction de contre-attaque peut être particulièrement virulente en cas de non-respect des territoires adverses.

Les entreprises possédant un quasi-monopole local voient d'un très mauvais œil l'arrivée des réseaux concurrents qui se développent. Or la plupart des grandes enseignes se trouvent surreprésentées dans des zones géographiques qui souvent sont le lieu de leur création. Cliquet (1992) montre comment il est impossible pour un hypermarché de pénétrer sur le marché de Caen, ville d'origine du groupe Promodès, sans devoir faire face à des réactions concurrentielles extrêmement violentes. L'entreprise *Zara* qui depuis les années quatre-vingt dix, développe son réseau en implantant ses magasins d'habillement dans la plupart des pays n'a pu pénétrer le marché italien qu'en 2002, et ce, de manière très modérée, compte tenu de la pression exercée par le « seigneur » des lieux, l'entreprise Benetton (Decamps, 2002).

Une firme se doit de construire de nouvelles « sphères d'influence » si elle veut tirer pleinement profit de ses contacts avec les concurrents. Pour cela, elle doit chercher des territoires encore inexplorés, n'étant sous la domination d'aucune firme particulière. C'est au nouvel entrant de s'approprier des aires géographiques déterminées sur lesquelles la firme va posséder des intérêts territoriaux forts.

Cette construction de « sphères d'influence » doit se faire d'autant plus facilement que le premier arrivant sur un marché a tendance à bénéficier d'avantages non négligeables, lui facilitant son implantation.

5.2. BENEFCIER DE L'AVANTAGE PIONNIER

Conquérir en premier un territoire engendre des effets positifs qu'un nouvel entrant doit finir par exploiter s'il veut s'imposer comme un véritable acteur du secteur dans lequel il évolue. Des travaux académiques tant en théorie économique qu'en comportement du consommateur ont montré l'existence et les conséquences positives de l'avantage pionnier.

Le pionnier peut, en arrivant le premier sur un marché géographique, ériger des barrières à l'entrée à travers la réalisation d'économie d'échelle (Rao et Rutenberg, 1979), l'apparition d'effets d'expérience (Smiley et Ravid, 1983), la maîtrise précoce d'un *leadership* technologique, ou encore la préemption de ressources rares (Lieberman et Montgomery, 1988 ; Porter, 1985 ; Rumelt, 1987). Arriver le premier permet de choisir les emplacements géographiques les plus favorables pour l'implantation des points de vente tout en rendant difficile l'accès aux nouveaux entrants potentiels. La lutte que se livrent les grands réseaux d'habillement à Paris (*Etam, H&M, Gap, Mango* et *Zara*) est révélatrice de ce phénomène.



« Cette forte demande pour des surfaces toujours plus grandes, conjuguée à cette logique de prise de parts de marché, a provoqué une augmentation importante des valeurs locatives ou des cessions dans un marché de forte pénurie » écrit le cabinet Knight Franck (2002 ; 7) dans son dernier rapport présentant l'état du marché immobilier à Paris. Les valeurs locatives annuelles pour l'avenue des Champs Elysées (en zone A pour les numéros pairs) sont passées en trois ans de 3050 euros à 9150 euros par mètre carré (Franck, 2002). Les déclarations du porte-parole du groupe *Inditex (Zara)* montrent bien l'incidence de la disponibilité de locaux dans la stratégie du groupe lorsqu'il déclare que « la stratégie d'expansion internationale passera principalement par l'Europe [...] en fonction principalement des opportunités immobilières » (Alves, 2000). Le pionnier peut profiter de sa période de « solitude » pour cumuler de l'expérience, développer sa connaissance des spécificités du marché sur lequel il se trouve et expérimenter différentes stratégies, éléments qui pourront s'avérer décisifs lorsqu'il s'agira de lutter contre un nouvel entrant. De plus, les emplacements libres sont raréfiés après l'implantation du pionnier. Les nouveaux entrants éventuels disposeront d'un éventail beaucoup moins grand à l'heure de choisir une localisation particulière pour l'implantation de leurs nouveaux points de vente.

Le pionnier bénéficie également d'avantages du fait du comportement des consommateurs qui lui est généralement favorable. Le premier entrant capte l'ensemble des innovateurs et des adopteurs précoces qui seront plus réticents envers les entreprises arrivant par la suite (Peterson, 1982). Les nouveaux entrants tendent à ne récolter qu'un marché résiduel composé de consommateurs moins motivés et moins fidèles.

Etre le premier dans l'esprit du consommateur est un élément fondamental qui peut s'avérer décisif dans le succès ou l'échec d'un produit ou d'un service. Le pionnier participe activement à la formation des préférences du consommateur (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; 1990). Le premier entrant peut être perçu comme le standard du marché et si celui-ci a répondu de façon satisfaisante aux besoins des consommateurs alors ceux-ci peuvent définitivement s'y attacher. Dans un contexte de manque d'informations et étant donné le coût élevé de la recherche de cette information, le consommateur reste fidèle au premier entrant.

La littérature en psychologie vient renforcer cette idée puisqu'elle suggère que le premier produit introduit dans l'esprit du consommateur reçoit de sa part une attention disproportionnée. Cela peut être élargi au point de vente. Le premier point de vente d'une catégorie de produits représente pour le consommateur la référence. Les suiveurs s'implantent



après se voient dans l'obligation de proposer des produits ou des services supérieurs. Faire plus de publicité ou de façon plus créative est un autre moyen de contourner ce biais cognitif.

La recherche d'informations a un coût. Mais le changement de points de vente a également un coût pour les individus, ce qui a tendance à les rendre réfractaires à tout changement de points de vente (Hoch et Deighton, 1989). Les raisons de l'existence de coûts de changement sont multiples. Elles peuvent provenir des individus (habitude envers un certain produit ou service, investissement de ressources pour découvrir l'offre, etc.) ou du distributeur (programme de fidélisation par exemple). Les suiveurs devront investir des sommes importantes pour capter les clients du premier entrant.

Mac Donald's a connu un grand succès lors de son arrivée à Moscou. Ce succès ne s'est d'ailleurs pas démenti lors des ouvertures successives dans le reste du pays. En observant ce succès, les autres chaînes de restauration du même type (*Pizza Hut* et *Kentucky Fried Chicken*) se sont précipitées vers le marché russe. Mais le succès pour les nouveaux entrants n'a pas été au rendez-vous (Aris, 1998). L'ensemble des fournisseurs ainsi que le gouvernement Russe ont fait des efforts pour répondre aux exigences du pionnier. Les entrants tardifs n'ont pas eu droit aux mêmes faveurs. Les consommateurs se sont très vite tournés vers Mac Donald's perçu comme une réelle nouveauté alors qu'ils ont préféré rester fidèles aux chaînes locales concurrentes de *Pizza Hut* et *Kentucky Fried Chicken*.

Le nouvel entrant se voit dans l'obligation de rechercher de nouveaux marchés encore vierges afin de continuer à se développer et de devenir un « grand » du secteur. S'implanter systématiquement à proximité des points de vente concurrents entraînerait inévitablement des réactions agressives du fait du non-respect des sphères d'influence et rendrait impossible toute création de sphère propre. L'exploitation de l'avantage pionnier s'avère être essentielle pour devenir un acteur incontournable d'un secteur. Une fois le secteur pénétré et les bases du réseau installées, le nouvel entrant se doit d'aller conquérir de nouveaux marchés géographiques inexplorés en y implantant le premier ses points de vente et en devenant à son tour pionnier.

Proposition 4 : A partir d'une certaine taille, l'entreprise de distribution a tendance à isoler ses points de vente de ceux de ses concurrents afin de créer ses propres sphères d'influence et de bénéficier de l'avantage pionnier.

Mais être pionnier sur un marché comporte également des risques qu'il est important de garder à l'esprit lorsque l'on souhaite pénétrer un marché encore inexploré. Le pionnier qui

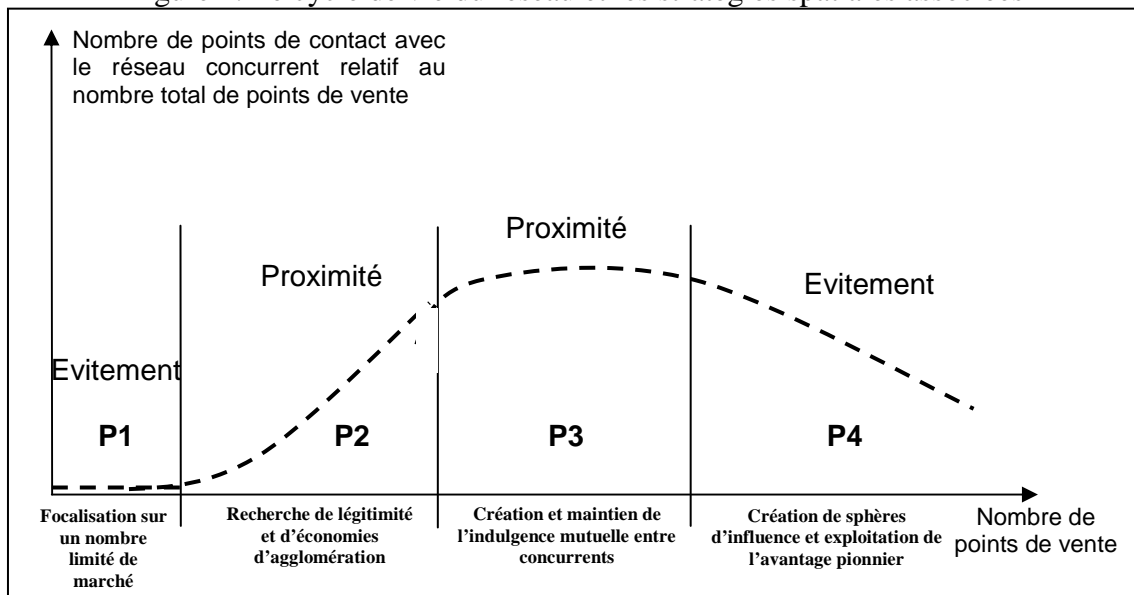


engage des coûts d'innovation importants, s'expose à des comportements d'imitation de la part des suiveurs. Les entrants tardifs peuvent par conséquent économiser les coûts liés à l'innovation tout en réduisant le risque inhérent à toute implantation dans une zone géographique inexplorée.

6. CONCLUSION

Faut-il isoler son réseau de distribution ou au contraire faut-il chercher à le placer près de celui de ses concurrents ? L'analyse de la littérature nous a conduit à isoler quatre étapes dans la vie d'un réseau (figure 2). A chacune de ces phases correspond une stratégie particulière : l'évitement ou la recherche de proximité. Eviter les contacts avec les points de vente concurrents est la stratégie spatiale optimale à la naissance du réseau et une fois atteint une certaine maturité. L'isolement permet une naissance en toute sécurité et pérennise l'activité une fois le réseau bien installé. La recherche de proximité est utile lors de la phase de croissance car elle permet un développement rapide et moins onéreux pour la firme qui sait coopérer voire parasiter ses concurrents. Planter ses magasins proches géographiquement de ses concurrents est également une façon de se préparer à tout affrontement. L'entreprise mise sur la dissuasion tout en prenant les devants en choisissant stratégiquement les lieux de représailles éventuels.

Figure 2. Le cycle de vie du réseau et les stratégies spatiales associées



Il est intéressant de noter qu'une fois le réseau créé et mis en place, l'entreprise de distribution revient vers la stratégie d'évitement des débuts. Pour continuer à se développer et à assurer sa pérennité, l'entreprise doit chercher de nouveaux marchés. Le réseau redémarre d'une certaine façon un nouveau cycle. Les choix d'implantation récents au niveau mondial des deux géants



du *fast food*, *Mc Donald's* et *Burger King*, vont dans ce sens. Etant donné la saturation de la plupart des marchés américains, européens et asiatiques, ils « s'attaquent doucement aux territoires encore vierges » comme par exemple les DOM-TOM (Inter@ctif, 2002). Cette stratégie semble fonctionner car il existe encore des marchés inexploités intéressants pour les enseignes du secteur. Durant sa première semaine d'exploitation, le premier restaurant *Mc Donald's* de la Réunion, ouvert à Saint Denis le 12 décembre 2001, a enregistré plus de transactions que le restaurant situé sur les Champs Elysées, pourtant classé au cinquième rang mondial de la fréquentation par l'enseigne (Inter@ctif, 2002).

6.1. APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de notre travail se veulent triple. La localisation des industries et des commerces a depuis longtemps été étudié à travers des travaux académiques tant théorique qu'empirique, recherches ayant d'ailleurs conduit à l'élaboration de la théorie de la localisation (pour une présentation complète voir par exemple Brown, 1993). Les recherches portant sur la localisation des firmes comme manifestation des relations concurrentielles propres à une industrie demeurent encore rares. Les quelques travaux pionniers dans ce domaine n'arrivent souvent pas à conclure de façon ferme. Baum et Haveman (1997) posent, par exemple, deux hypothèses majeures : les nouvelles firmes s'implantent loin des firmes déjà implantées qui leur sont similaires afin de réduire l'intensité concurrentielle (hypothèse 1) et les nouvelles firmes s'implantent à proximité des firmes similaires déjà existantes afin de bénéficier des effets d'agglomération (hypothèse 2). L'étude de l'implantation des hôtels à Manhattan entre 1898 et 1990 vérifie partiellement les deux hypothèses qui sont pourtant tout à fait opposées. Un tel résultat n'est pas satisfaisant. A travers des propositions plus cohérentes et mieux articulées grâce à une vision dynamique, notre travail doit permettre une meilleure compréhension du phénomène. De plus, nous cherchons ici à comprendre la construction spatiale des réseaux de distribution en tant qu'ensemble et non sous la forme d'implantation d'unités individuelles.

Nous adoptons de surcroît le point de vue du nouvel entrant et non celui des entreprises établies. Grimm et Smith (1997 : 70) présentent par exemple un schéma proche du nôtre mais ils considèrent le point de vue opposé. Grimm et Smith (1997) mettent en évidence des stratégies permettant aux entreprises déjà établies dans un secteur de se défendre face aux nouveaux entrants. Se situer au niveau des nouveaux entrants constitue un apport non négligeable.



Malgré l'accroissement considérable du nombre de réseaux et de leur poids dans l'activité économique (développement de la franchise, apparition de géants de la distribution dans de nombreux secteurs d'activité, etc.), leur localisation n'a que très peu été étudiée de façon approfondie.

6.2. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

L'appréhension du réseau de distribution comme une configuration stable possédant une inertie, logique inscrivant notre travail dans le cadre des travaux sur la métamorphose (Meyer *et al.* 1995), peut apparaître comme une limite. Comme dans l'ensemble de ces travaux, il semble qu'il existe dans cette recherche une logique, un programme ou un code sous-jacent régulant le processus de changement du réseau de distribution rendant tout autre processus de développement impossible (Van de Ven et Poole, 1995). Mais s'il est vrai que nous nous intéressons en particulier aux entreprises ayant pour vocation d'être présentes sur le plus grand nombre de marchés possibles à travers un important réseau de distribution, notre cadre d'analyse n'exclut en aucun cas d'autres types de firmes et de stratégies. Le cycle de développement (figure 2) présente la stratégie de développement optimale en fonction du nombre d'unités du réseau d'un point de vue théorique. Même s'il peut laisser à penser que l'entreprise est guidée par une logique immanente qui gouvernerait son développement, il n'exclut pas d'autres stratégies divergentes considérées ici sous optimales pour l'entreprise. De plus, contrairement aux travaux utilisant le prisme de la métamorphose, nous n'analysons pas l'évolution des points de contact entre réseaux concurrents suivant le temps mais suivant le nombre d'unités mises en place. La taille du réseau ne dépendant que de la stratégie décidée par les firmes, le cycle mis à jour (figure 2) peut, par conséquent, être interrompu. Notre cadre d'analyse peut donc permettre la prise en compte de stratégies différentes. Pour le cas de l'entreprise désirant rester au stade « artisanal », seule la phase 1 de notre modèle s'applique alors que pour celles désirant atteindre le stade de la P.M.E., les phases 2 et 3 seront à considérer.

Le cycle du réseau de distribution n'est ici que purement théorique. Il reste donc à vérifier sa pertinence de façon empirique. Un travail sur le terrain doit notamment nous permettre de le compléter de façon significative. Une première phase qualitative est nécessaire pour étudier de façon approfondie dans quelle mesure les décideurs prennent en compte la concurrence à l'heure d'implanter leurs réseaux. Des premiers éléments évoqués ci-dessus ont déjà montré qu'étudier la construction spatiale d'un réseau à travers le prisme de la concurrence semblait



pertinent. Suivre la construction d'un réseau en particulier, en assistant par exemple à l'ensemble des réunions décidant de la zone d'implantation, permettrait d'observer le poids de la concurrence dans la prise de décision. Une étude plus quantitative doit enrichir et compléter cette première approche. Le nombre de points de vente correspondant au seuil marquant un changement d'étape dans la vie du réseau reste par exemple à déterminer. La proportion du réseau à garder isolée et celle à mettre en contact avec la concurrence selon les phases sont également à préciser. Pour cela, il est possible d'envisager l'étude des localisations des points de vente des réseaux de différentes industries. L'analyse de leurs implantations sur une durée temporelle suffisamment longue devrait nous permettre de vérifier l'existence et les caractéristiques du cycle établi de façon théorique. Recourir à la modélisation est également une voie de recherche intéressante. En effet, les entreprises, l'industrie dans laquelle elles évoluent et les réseaux possèdent un grand nombre de caractéristiques qui peuvent considérablement varier. Etudier les conséquences de ces variations sur la problématique de localisation des réseaux est d'un intérêt certain. Seul le recours à des méthodes de type simulation nous permettrait d'analyser la situation de manière exhaustive.



Notes

- (1) Traduction personnelle de « If we offered prices as good or better than stores in cities that were four hours away by car, people would shop at home » (Ghemawat, 1986).
- (2) Traduction personnelle de « We see it as an advantage to be close to our competitors, since this increases the pulling power of the area and gives us a better chance of offering more customers the opportunity to get a good deal » (H&M, 2001: 11).
- (3) Il est important de définir ce que nous entendons par légitimité. De nombreux auteurs ont tenté d'en donner une définition plus ou moins large. Nous utiliserons ici celle proposée par Suchman (1995) « La légitimité est une perception ou une supposition généralisée qui rend les actions d'une entité désirables, adéquates ou appropriées avec un certain système social construit à partir de normes, valeurs, croyances et définitions » qui est une traduction personnelle de « Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. » Suchman, 1995: 574).
- (4) Traduction personnelle de « By being presented at the hottest addresses in fashion's capital cities, boulevard Hausmann in Paris, Kensington High Street in London and Fifth Avenue in New York, H&M is also able to profile itself as an up-to-the-minute fashion house » (H&M, 2001: 11).
- (5) Traduction de « a situation where firms compete against each other simultaneously in several markets » (Karnani et Wernerfelt, 1985: 87) proposée par Bensebaa (2001).
- (6) La taille des carrés représente l'intérêt porté par la firme au marché.



7. RÉFÉRENCES

- Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994), Fools rush in ? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- Alves J. (2000), Zara tire profit de sa stratégie d'expansion internationale, *Les Echos*, 3 avril.
- Aris B. (1998), Not so fast, *Business Russia*, mars.
- Bae H. (1989), A multimarket supergame between two heterogeneous conglomerates, *Seoul Journal of Economics*, 2, 131-141.
- Bania N., Calkins L.N. et Dalenberg, D.R. (1992), The effects of regional science and technology policy on the geographic distribution of industrial R&D laboratories, *Journal of Regional Science*, 32, 209-228.
- Baum J.A.C. et Korn H.J. (1996), Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal*, 39, 251-291.
- Baum J.A.C. et Haveman H.A. (1997), Love thy neighbor ? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, 42, 304-338.
- Bensebaa F. (2001), Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 2, 33-61.
- Bernheim D.B. et Whinston M.D. (1990), Multimarket contact and collusive behavior, *RAND Journal of Economics*, 21, 1, 1-26.
- Best M. (1990), *The new competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Brown S. (1993), Retail location theory: evolution and evaluation, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 2, 185-229.
- Carroll G.R. (1985), Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations of organizations, *American Journal of Sociology*, 90, 6, 1262-1283.
- Carpenter G. et Nakamoto K. (1989), Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, 26, 3, 285-298.
- Carpenter G. et Nakamoto K. (1990), Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand, *Management Science*, 36, 10, 1268-1279.
- Chamberlin E.H. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Paris, Sirey.



- Cliquet G. (2002), *Le géomarketing: méthodes et stratégies du marketing spatial*, Paris, Lavoisier.
- Colombat C. (1997), Quick contre McDonald's : les coulisses du duel, *L'Essentiel du Management*, Décembre, 39-45.
- Commissariat Général du Plan (1997), *Economie et territoires*, rapport sous la direction de Bourdin J., Boyon J. et Zeller A., Paris, La Documentation Française.
- Coutelle-Brillet P. (2000), L'image prix des points de vente: conceptualisation et formation. Une application au cas de la distribution alimentaire, Thèse de Doctorat, Université de Tours.
- Descamps M-C. (2002), L'espagnol Zara renouvelle ses collections chaque semaine, *Le monde*, 24 mai.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160.
- Edwards C.D. (1955), Conglomerate Bigness as a Source of Power, *Business Concentration and Price Policy*, National Bureau of Economic Research Conference Report. Princeton, NJ: Princeton University Press, 331-352.
- Edwards C.D. (1964), Testimony to the Hearings on Economic Concentration: Part 1. Overall and Conglomerate Aspects, before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, Pursuant to S. Res. 262, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, pp. 36-56.
- Fischer J.H. et Harrington J.E. (1996), Product variety and firm agglomeration, *RAND Journal of Economics*, 27, 2, 281-309.
- Florida R. et Kenney M. (1990), Silicon Valley and Route 128 won't save us, *California Management Review*, 68-88.
- Franck K. (2002), *Paris, marché de l'immobilier*, research, Gobal Alliance, 2002.
- Fudenberg D. et Tirole J. (1984), The fat cat effect, the puppy-dog ploy and the lean and hungry look, *American Economic Review*, 74, 2, 361-366.
- Gap Inc. (2001), *Annual Report*, www.gapinc.com/financmedia/annual_reports/pdf/fin_annual_01.pdf
- Gelman J.R. et Salop S.C. (1983), Judo economics : capacity limitation and coupon competition, *The Bell Journal of Economics*, 14, 2, 315-325.
- Ghemawat P. (1986), *Wal-Mart Stores' discount operations*, Case #9-387-018, Boston, MA, Harvard Business School.



- Gimeno J. (1999), Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the U. S. airline industry, *Strategic Management Journal*, 20, 101-128.
- Gouillart J. (1993), *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica, Paris.
- Grimm C.M. et Smith K.G. (1997), *Strategy as action: Industry Rivalry and Coordination*, Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.
- H & M (2001), *Annual Report*,
www.hm.com/corporate/pdf/finance/annual_report2001.pdf
- Hannan M.T. et Carroll G. (1992), *Dynamics of organizational populations: density, legitimation, and competition*, New York, NY, Oxford University Press.
- Haveman H.A. (1993), Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets, *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, 593-627.
- Hoch S. et Deighton J. (1989), Managing what consumers learn from experience, *Journal of Marketing*, 53, 2, 1-20.
- Hotelling H. (1929), Stability in competition, *Economic Journal*, 39, 3, 265-291.
- Inditex (2001), *Informe Annual*, www.inditex.com/espa/pdf/memo01.pdf
- Inter@ctif (2002), Les marchés inoccupés sont investis par les enseignes de fast-food, dossiers, www.interactif.presse.fr/dossier.php3, 17 octobre.
- Johnson G. et Scholes H. (2000), *Stratégique*, Paris, Publi Union.
- Karnani A. and Wernerfelt B. (1985), Research Note and Communication : Multiple Point Competition, *Strategic Management Journal*, 6, 87-96.
- Lancaster K.J. (1966), A new approach to consumer theory, *Journal of Political Economy*, 74, 2, 132-157.
- Lewison D.M. et DeLozier M.W. (1986), *Retailing*, Londres, Merrill.
- Lieberman M.B. et Montgomery D.B. (1988), First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9, summer special issue, 41-58.
- Lomi A. (1995), The population ecology of organizational founding: location dependence and unobserved heterogeneity, *Administrative Science Quarterly*, 40,1, 111-144.
- Ma H. and Jemison D.B. (1994), Effects of spheres of influence and firm resources and capabilities on the intensity of rivalry in multiple market competition, papier de recherche, Bryant College, RI.
- Maarten de Vet J. et Scott A.J. (1992), The southern Californian medical device industry: innovation, new firm formation, and location, *Research Policy*, 21, 145-161.
- Melecki E.J. (1985), Industrial location and corporate organization in high-tech industries, *Economic Geography*, 61, 345-369.



- Meyer A.D., Brooks G.R. et Goes J.B. (1990), Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change, *Strategic Management Journal*, 11, Summer Special Issue: Corporate Entrepreneurship, 93-110.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Mucchielli J-L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Paris, Seuil.
- Orru M., Biggart N.W. et Hamilton G.G. (1991), Organizational isomorphism in East Asia, *The new institutionalism in organizational analysis*, éd. W. W. Powell et P. J. DiMaggio, Chicago, IL, University of Chicago Press, 361-389.
- Parsons T. (1960), *Structure and process in modern societies*, Glencoe, IL, Free Press.
- Peterson R.A. (1982), Implications of the FCC headstart policy, *Testimony before the Federal Communications Commission*, December.
- Pfeffer J. et Salancik G. R. (1978), *The external control of Organizations*, New York, NY, Harper and Row.
- Piore M. et Sabel C. (1984), *The second industrial divide*, New York, NY, Basic Books.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, NY, Free Press.
- Porter, M.E. (1981), The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, New York, NY, Free Press.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, NY, Free Press.
- Rao R.C. et Rutenberg D.P. (1979), Pre-empting and alert rival: strategic timing of the first plant by analysis of sophisticated rivalry, *Bell Journal of Economics*, 10, 2, 412-428.
- Rees J. et Stafford H.A. (1986), Theories of regional growth and industrial locations: their relevance for understanding high-tech complexes, ed. J. Rees, *Technology regions and policy*, Totowa, NJ, Rowan & Littlefield, 23-50.
- Rulence D. (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution: mesure et comparaison, Volle P. (éd.), *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica.
- Rumelt R. (1987), Theory, strategy and entrepreneurship, *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, éd D. Teece, Cambridge, MA, Ballinger, 137-158.
- Saxenian A. (1994), *Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA, Harvard University Press.



- Schelling T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Scherer F.M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*,
- Scott A.J. (1989), *New industrial spaces: flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*, London, Pion Ltd.
- Scott A.J. (1992), The Roepke lecture in economic geography: the collective order of flexible production agglomerations. Lessons for local economic development policy and strategic choice, *Economic Geography*, 68, 219-233.
- Scott W.R. et Meyer J.W. (1983), The organization of societal sectors, *Organizational environments: ritual and rationality*, édés J. W. Meyer et W. R. Scott, Beverly Hills, CA, Sage, 1-16.
- Simmel, G. (1950), *The sociology of Georg Simmel*, Ed. K. H. Wolff. New York, NY, Free Press.
- Singh J.V., Tucker D.J. et House R. . (1986), Organization legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Smiley R. et Ravid A. (1983), The importance of being first : learning of price and strategy, *The Quarterly Journal of Economics*, 98, 3, 353-362.
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.
- Terrisse M.N. (2002), Les ambitions internationales d'Autogrill, *Le Monde*, 9 novembre.
- Tirole J. (1993), *Théorie de l'organisation industrielle*, Paris, Economica.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S. (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540.
- Weber A. (1929), *Theory of Location of industries*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Yokie D.B. et Kwak M. (2002), Judo strategy : 10 techniques for beating a stronger opponent, *Business Strategy Review*, 1, 13, 20-30.
- Zipf G.K. (1949), *Human Behavior and the principle of least effort*, Cambridge, CA, Addison-Wesley Press.