



La proximité géographique comme stratégie concurrentielle face au *leader* : le cas des chaînes de restauration rapide à Paris entre 1984 et 2002

Sébastien LIARTE*

DMSP

Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16

Tél. : 01 44 05 44 59

Fax : 01 44 05 44 49

sebastien.liarte@dauphine.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est de montrer comment les entreprises multi-marchés en situation d'infériorité sur un marché en termes de nombre d'unités, adaptent leur stratégie d'implantation afin de pouvoir assurer leur survie face au *leader*. La recherche de proximité en tant que stratégie de localisation est proposée comme solution optimale. L'étude des implantations des restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris illustre comment chacune des deux firmes, en fonction de sa position relative sur le marché, a choisi de localiser ses unités à côté de celles de son concurrent afin d'exploiter la proximité géographique du réseau *leader*.

Mots clefs

Localisation – Proximité – Réseaux de distribution – Chaînes de restauration



* L'auteur remercie vivement Manuel Cartier, Hélène Delacour, Bernard Forgues, les participants de l'atelier d'écriture EDOGEST ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour l'ensemble de leurs commentaires.

Lors de sa création en 1962, le distributeur américain *Wal-Mart* a du faire face à un puissant concurrent *KMart* implanté aux États-unis depuis 1899. Après quatorze années d'activité, en 1976, le *challenger* avait ouvert 150 points de vente aux États-unis alors que son concurrent disposait de plus de 1000 unités. Plutôt que d'ignorer cette petite entreprise, *KMart* a décidé de l'attaquer dans les quatre villes les plus importantes pour *Wal-Mart*. Suite à cette réaction concurrentielle violente, l'ensemble des dirigeants de *Wal-Mart* ont cherché les solutions permettant d'éviter les affrontements directs avec ce concurrent de taille importante. Sam Walton, le fondateur de l'entreprise, en a décidé autrement. Il a choisi de concurrencer *KMart* directement. Aujourd'hui, *Wal-Mart*, avec 259 milliards de dollars de chiffre d'affaires et plus de 5000 points de vente, est la première entreprise au monde. *KMart*, bien qu'encore en activité, a passé l'année 1993 protégée par loi américaine sur les faillites. Sam Walton reconnaît lui-même qu'il ne sait pas ce que serait devenu son entreprise s'il n'avait pas du faire face à une situation concurrentielle difficile (Walton, 1992).

S'il est essentiel de considérer la zone de chalandise à l'heure de choisir l'aire d'implantation d'un commerce, l'exemple de *Wal-Mart* nous montre qu'il est également très important de considérer la localisation des commerces concurrents. En effet, deux choix de localisation sont possibles pour une nouvelle unité : la recherche de la proximité concurrentielle ou l'évitement (Cliquet, 1992). De nombreux travaux ont montré comment des commerces pouvaient générer des synergies par la proximité géographique sans pour autant se gêner à travers des éléments de différenciation. L'hôtellerie à Manhattan s'est, par exemple, organisée de façon à bénéficier des effets d'agglomération tout en créant des complémentarités qui ont diminué les conséquences négatives de la concurrence spatiale (Baum et Haveman, 1997). Seuls les hôtels similaires sur une dimension (le prix) mais différents sur une autre (la taille) ont survécu à la proximité géographique. Mais que se passe-t-il dans le cas de points de vente proposant des produits non-différenciés ? Dans ce cas, la nouvelle unité créée ne peut compter sur les effets de complémentarité pour éviter la concurrence directe des commerces établis. La recherche de proximité, en accroissant la densité, conduit à des effets négatifs sur la performance. Des synergies positives peuvent exister mais la surpopulation dans une zone géographique donnée finit par conduire à la disparition des entreprises (Hannan et Freeman, 1977, 1989).

Une forme de commerce plus récente, les réseaux de distribution, présente des caractéristiques qui permettent la proximité géographique entre concurrents, même dans le cas de points de vente non différenciés, tout en assurant une situation concurrentielle tempérée.

Les organisations réticulaires (telles que les réseaux de franchises ou de succursales en propre) ont la possibilité de mener des stratégies d'implantation particulières du fait de leurs spécificités. Ces entreprises doivent raisonner tant au niveau du point de vente qu'au niveau du réseau lorsqu'il s'agit de sélectionner un nouvel emplacement. Compte tenu du nombre important d'unités à localiser, les stratégies d'implantation deviennent un véritable exercice de relations concurrentielles entre réseaux. On observe alors des stratégies d'implantation globales (Greve, 2003). La proximité devient donc une stratégie envisageable à l'heure d'implanter une unité supplémentaire. Elle peut même s'avérer être la stratégie optimale pour le plus petit réseau face au *leader* du marché.

Ainsi, l'objectif de cette communication est de montrer comment un réseau de distribution en position d'infériorité en termes de nombre d'unités peut exploiter le *leader* du marché à travers la recherche de proximité géographique de son réseau tout en développant une situation concurrentielle tempérée. Il s'agit de prouver que la recherche de proximité peut être une stratégie de localisation viable pour les entreprises réticulaires proposant des produits non différenciés. Nous exposerons, dans un premier temps, les éléments théoriques nous permettant de justifier le choix de la proximité en tant que stratégie spatiale délibérée. Une étude sur l'implantation des restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris de 1984 à 2002 doit nous permettre, par la suite, de tester notre hypothèse centrale. Enfin, nous concluons notre travail à travers l'examen des limites et des voies de recherche à explorer.

1. Revue de la littérature

La proximité géographique des entreprises et des commerces engendre des effets positifs qu'il est possible d'exploiter. La nature des économies d'agglomération est économique mais également sociale. La firme se trouvant en position de faiblesse peut exploiter la force de son adversaire et bénéficier des effets positifs de cette agglomération. Mais, pour pouvoir en profiter, le réseau de taille réduite ne doit pas faire face à une réaction agressive de la part de la firme dominante. La théorie du multi-marchés montre comment il est possible de créer une situation concurrentielle paisible à travers l'exploitation des points de contacts entre firmes.

1.1. La proximité comme source d'avantages

Même si l'augmentation de la demande et la baisse des coûts sont les principaux éléments étudiés par les travaux en économie, la proximité des commerces concurrents a une influence sur des dimensions moins tangibles telles que la légitimité.

1.1.1. Les économies d'agglomération et la proximité

Marshall (1920) a très tôt souligné l'importance de certaines économies externes engendrant des effets d'agglomération des industries. Les économies d'agglomération (Weber, 1929) naissent du partage des infrastructures entre les firmes (transport, communication, etc.) et de la création de synergies positives par la coopération entre entreprises. Une multitude de travaux empiriques (pour une synthèse voir Best, 1990; Piore et Sabel, 1984; Porter, 1990) a montré l'existence de ces phénomènes d'agglomération à travers l'étude de nombreuses régions spécialisées dans un domaine particulier (Italie du Nord, *Sillicon Valley*, *Sillicon Glen*, Route 128, etc.).

Même si les facteurs générateurs d'économies d'agglomération peuvent différer, ce qui a été vérifié pour la localisation des firmes industrielles, 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 voiture sont dans la plupart des cas très proches les uns des autres, etc. (Fisher et Harrington, 1996).

L'agglomération géographique est réductrice d'incertitude tant pour les firmes que pour les consommateurs (Weber, 1972). Pour les entreprises, le regroupement des commerces fournit, pour les entrants les plus récents, des informations sur la faisabilité de leur projet et sur l'existence de la demande par l'observation des firmes établies. La constatation de la survie des firmes dans un amas donne un signal fort sur l'existence de conditions favorables. Le regroupement géographique permet également de réduire le coût de recherche d'informations pour le consommateur. Du fait 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.

La complémentarité des commerces regroupés fait également naître, par association des unités de vente, des économies. Lorsque les consommateurs sont les mêmes pour différents magasins (ce qui est le cas pour des magasins complémentaires), les individus peuvent regrouper leur visite et se déplacer qu'une fois afin de minimiser leur coût de transport par achat. En effet, la demande d'un produit décroît avec la distance séparant le consommateur au magasin, le coût du transport (en temps et en argent) venant s'ajouter au prix de vente du bien (Jones et Simmons, 1993). L'agglomération géographique des commerces permet de réduire

ce coût de transport en le répercutant sur un ensemble de produits plus important.

Les effets d'agglomération ne se limitent pas à réduire les coûts. Ils engendrent également un chiffre d'affaires supérieur pour les commerces du fait du principe de l'attraction cumulative (Lewison et Delozier, 1986). Le regroupement commercial génère une consommation plus importante qui se répercute sur l'ensemble des magasins. En agglomérant des activités complémentaires, les amas de commerces créent de la demande. L'offre conjointe de biens de consommation, de divertissement et de restauration peut amener un client à rester plus longtemps dans une zone commerciale (en multipliant donc les chances d'achat) tout en consommant (de la nourriture, des films, des jeux vidéo, etc.). De plus, les entreprises les plus modestes bénéficient du trafic généré par des commerces fortement attracteurs de clients comme en témoigne l'organisation de tous les centres commerciaux (Jones, et al., 1993). Les commerces qui attirent le plus de consommateurs sont placés en fond pour obliger l'ensemble de la clientèle à passer devant les devantures des autres commerces.

1.1.2. La proximité et la recherche de légitimité

Le courant néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977) 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. 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. La question de la légitimité est donc centrale dans l'approche néo-institutionnelle. Suchman (1995 : 574) définit la légitimité comme «une perception ou une supposition généralisée qui rend les actions d'une entité désirables, adéquates ou appropriées par rapport à un certain système social construit à partir de normes, valeurs, croyances et définitions¹».

Obtenir de la légitimité est fondamental pour l'entreprise de distribution qui crée son réseau car les acteurs d'un secteur sont plus enclins à fournir des ressources aux organisations qui leur apparaissent désirables, adéquates ou appropriées (Perrow, 1967). Dans un environnement où les pressions institutionnelles sont importantes, la légitimité favorise l'accès aux ressources (Meyer, et al., 1977). 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).

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 ceux 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 légitimation (Aldrich et Fiol, 1994; Singh, Tucker et House, 1986) ou un statut (Scott et Meyer, 1983). De plus, 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.

Des travaux empiriques ont montré qu'une entreprise peut être amenée à adopter certaines pratiques ne représentant pas la solution optimale au problème rencontré mais se conformant plus à un usage social et permettant ainsi de gagner en légitimité externe (voir sur ce point l'étude de Tolber et Zucker, 1983). Le choix de l'emplacement de l'unité est une décision fondamentale pour l'entreprise. En s'implantant dans certaines zones, une firme peut obtenir plus ou moins de légitimité et de crédibilité. S'implanter à proximité des concurrents plus légitimes est un moyen pertinent et peu risqué pour une enseigne d'obtenir de la légitimité. En effet, en se conformant à l'usage de la profession en matière d'implantation, le réseau de distribution s'assure un comportement favorable de l'ensemble des acteurs. Planter une bijouterie Place Vendôme à Paris est synonyme de concurrence importante, compte tenu du nombre de magasins ayant le même métier sur cette place. Toutefois, une localisation dans cette zone apporte *de facto* une légitimité dans le monde de la bijouterie et un accès à des ressources (les clients fortunés se trouvant dans la zone). C'est pour ces raisons que l'enseigne Tati, désirent pénétrer le secteur et ayant une image populaire, à décider d'implanter une de ses boutiques Tati Or à cette adresse prestigieuse. C'est un moyen pour le réseau « d'acheter » de la légitimité.

De façon générale, s'implanter à proximité de ses concurrents n'est pas perçu comme une contrainte mais représente plutôt une opportunité de se glisser dans un réseau d'organisations. Un réseau d'organisations est un espace géographique partagé où se déroule un dialogue entre des organisations ayant des intérêts divergents mais partageant des problèmes communs (Hoffmann, 1999). Planter les unités du réseau de distribution à proximité de celles des concurrents est par conséquent une stratégie souhaitable. Toutefois, il est important de prendre en compte les réactions des concurrents qui peuvent s'avérer agressives (Baumard, 2000) et de gérer la surpopulation dans une même zone géographique. Les grands réseaux, du fait de leur dépendance vis-à-vis des économies d'échelle, se voient dans l'obligation de se

protéger. Des comportements de prédation très violents peuvent apparaître de la part de certains réseaux (West et Von Hoenbalken, 1984).

1.2. Comment exploiter la proximité géographique sans en subir les conséquences ? Exploiter les contacts entre firmes

En multipliant les ouvertures proches des points de vente 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 marchés² » (Karnani, et al., 1985 : 87). Une telle situation n'est pas neutre. Lorsqu'une firme en rencontre une autre sur un grand nombre de marchés géographiques, 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 de ses concurrents va engendrer une situation concurrentielle particulièrement difficile pour l'entreprise en situation d'infériorité. Un réseau qui, une fois créé, ne cesse de croître à travers l'ouverture régulière de points de vente risque de déranger les concurrents plus importants. Cependant la théorie de la concurrence multipoints prédit l'apparition d'une indulgence mutuelle entre firmes, ce qui les conduit à hésiter à contester un marché de façon trop vigoureuse (Gimeno, 1999; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999). Ainsi, multiplier les points de contact avec les concurrents en ouvrant des points de vente à proximité des leurs est une façon pour le réseau de taille réduite de s'assurer une certaine tranquillité concurrentielle et de pouvoir continuer à développer son réseau.

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

Les économistes industriels (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 al., 1985). Les contacts sur plusieurs marchés favorisent, par conséquent, le développement de politique de type « vivre et laisser vivre » (Bernheim et Whinston, 1990). Si une entreprise veut maintenir une petite part de marché sur un marché donné, elle doit multiplier les points de contact avec

son concurrent sur d'autres marchés pour avoir des possibilités de représailles.

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 multi-marchés peut faciliter l'apparition d'accords de coordination (implicites ou explicites) entre eux.

Les recherches passées ont beaucoup utilisé la part de marché pour délimiter les marchés de chaque entreprise (Baum et Korn, 1996; Ma et Jemison, 1994). Porter (1980) et Karnani et Wernerfelt (1985) indiquent que la réaction de contre-attaque peut être particulièrement virulente quand les parts de marché divergent grandement. L'entreprise ayant la position sur le marché la plus faible peut donc chercher à, d'une part, limiter les réactions négatives à son égard en disposant de lieux de représailles possibles et d'autre part, favoriser la coopération avec le *leader* du marché, en implantant ses unités à proximité de ce dernier.

La proximité des concurrents permet donc aux firmes en situation d'infériorité de bénéficier d'effets d'agglomération importants. Les réseaux de taille réduite possèdent le plus souvent, compte tenu du nombre peu élevé d'unités, des ressources limitées pour leur développement. Ils sont donc plus sensibles aux économies et synergies potentiellement réalisables à travers une stratégie de recherche de proximité.

Hypothèse : La firme possédant le moins d'unité dans son réseau a tendance à implanter ses unités à proximité de celles de ses concurrents.

2. L'implantation des restaurants *Quick* et *McDonald's* à Paris de 1984 à 2002

Afin de tester notre hypothèse, nous avons étudié la localisation des restaurants de *hamburgers McDonald's* et *Quick* à Paris entre 1984 et 2002. Ces entreprises ont tissé des réseaux de restaurants de taille importante dans la capitale. Les deux firmes ont pratiquement débuté leur maillage du territoire parisien au même moment. Il est donc intéressant de comprendre comment ces deux entreprises ont tenu compte l'une de l'autre pour implanter leurs restaurants respectifs.

2.1. Présentation du domaine d'étude

Nous avons étudié les restaurants spécialisés dans la vente de *hamburgers* afin de nous concentrer uniquement sur le phénomène de localisation des points de vente. Les matières premières, les prix, le service et les caractéristiques du point de vente étant identiques entre les deux enseignes, il est possible de considérer les produits parfaitement substituables. La concurrence ne se fait donc qu'au niveau du lieu d'implantation.

2.1.1. La restauration rapide : le segment de la vente de *hamburgers*

La vente de *hamburgers*, segment le plus important du secteur de la restauration rapide (les deux autres étant les sandwicheries et la livraison à domicile), est apparue en France en 1961 avec l'ouverture d'un premier restaurant *Wimpy*. Mais, ce secteur ne s'est développé qu'après de véritables mutations économiques et sociales engendrant une véritable modification des comportements alimentaires des français. Il a fallu attendre plus de dix ans pour voir le premier *McDonald's* ouvrir ses portes en France.

Le segment du *hamburger* est aujourd'hui un marché extrêmement concentré. *McDonald's* et *Quick* réalisent 99 % de l'activité en France (le reste de l'activité est réalisé par des indépendants et par l'enseigne *Jackson Burger* qui compte une dizaine d'unités en province).

2.1.2. La zone géographique étudiée : Paris

Nous avons cherché à satisfaire deux critères lors du choix de la zone géographique : disposer d'un nombre d'unités limité (pour permettre l'observation) mais suffisant (pour pouvoir tirer des conclusions fiables) et avoir la possibilité d'étudier une aire géographique fermée et imperméable.

Notre choix s'est donc porté sur la ville de Paris. Du fait de certaines caractéristiques particulières (taille de la population active et étudiante, nombre important de touristes, etc.), Paris a très tôt été une zone privilégiée par les firmes évoluant sur le segment des restaurants de *hamburgers* comme en témoigne le nombre d'unités (plus de 100 en 2002).

De plus, le périphérique entourant la ville constitue une barrière naturelle qui constitue un moyen efficace pour délimiter une zone de chalandise particulière. Pascale Dalcantarat, manager études immobilières chez *McDonald's* nous rappelle que «A Lyon par exemple, un secteur postal enjambait le fleuve. Un tel obstacle sépare deux zones de chalandise distinctes » (Cappelli, 2001). Notre zone d'étude est donc isolée et imperméable aux pouvoirs

d'attraction des points de vente extérieurs à Paris qui pourraient, sans l'existence de cette barrière, venir concurrencer ceux situés *intra muros*.

2.1.3. La période étudiée : de 1984 à 2002

La période étudiée débute en 1984, date à laquelle apparaît le premier *McDonald's* à Paris³. Cette date a été choisie car c'est avec l'arrivée du géant mondial qu'est véritablement né le segment des restaurants de *hamburgers*.

La période d'étude de dix-neuf ans est suffisamment longue pour que puissent être mises en évidence les stratégies d'implantation des deux principaux concurrents. Il est ainsi possible de déceler les dynamiques voulues par les enseignes.

2.1.4. Présentation des firmes *McDonald's* et *Quick*

McDonald's France est la filiale du leader mondial *McDonald's Corp.* créé en 1953 aux États-Unis. L'enseigne compte en 2003 plus de 126 000 restaurants présents dans 118 pays. Son chiffre d'affaires global est d'environ 13,1 milliards d'euros en 2002. *Quick* France est la filiale de l'entreprise belge créée en 1971. Elle compte plus de 430 unités entre la Belgique, la France et le Luxembourg. Son chiffre d'affaires au niveau de groupe est de 669 millions d'euros en 2002.

Malgré des différences significatives aujourd'hui, les deux firmes ont présenté dès le début des caractéristiques rendant possible d'éventuelles comparaisons. Les deux entreprises ont à la fois des unités propres et des franchises, mais dans les deux cas, les enseignes restent propriétaires des murs. De plus la proportion d'unités en franchise est quasiment la même pour *McDonald's* (80%) et pour *Quick* (75%) au cours du temps. De plus, les deux enseignes ont débuté sur le marché parisien à peu près à la même époque (1982 pour *Quick* et 1984 pour *McDonald's*). Les marchés européens étant au début des années quatre-vingt encore peu habitués à la restauration rapide et à la vente de *hamburgers*, les deux entreprises faisaient face aux mêmes contraintes (manque de notoriété, habitude envers l'enseigne, etc.). Enfin, chacune des deux filiales françaises représente 15,2 % du chiffre d'affaires de son groupe en 2002. Il est donc possible de penser que les deux firmes accordent une importance stratégique équivalente au marché français.

2.2. Méthodologie de récolte des données

L'ensemble des restaurants de *hamburgers* appartenant à une chaîne a été identifié année par année (de 1984 à 2002) dans les pages jaunes téléphoniques. Cette première étape nous a

permis de connaître les années d'ouverture et de fermeture de chaque restaurant. Les informations ont ensuite été recoupées par les renseignements fournis par l'INSEE à travers la base de données SIRENE recensant l'ensemble des entreprises et de leurs établissements en France, que ceux-ci soient actuellement ouverts ou qu'ils aient cessé toute activité. Le fait de disposer d'informations sur les établissements et non pas uniquement sur la maison-mère est pour nous source de richesse puisque cela correspond à notre niveau d'analyse. Les établissements ont été placés sur une carte de Paris, année par année. Ceci nous a permis d'observer les différentes stratégies des firmes et de calculer des distances géographiques entre les unités.

2.3. Opérationnalisation des variables

Pour notre étude, il nous faut identifier la firme en position de faiblesse et le *leader* en termes de ressources et de légitimité. Il est également nécessaire de connaître les parts de marché de chacun des réseaux pour pouvoir prédire le comportement de l'organisation à travers la théorie du multi-marchés. Les ressources, la légitimité et les parts de marché ont dû être opérationnalisées. La proximité doit également être définie afin de pouvoir l'utiliser concrètement dans notre étude.

2.3.1. Opérationnalisation de la proximité

A partir du calcul des distances géographiques entre les points de vente, il a fallu définir précisément la notion de proximité. Une unité cherche la proximité lorsqu'elle s'implante dans un rayon d'au maximum 250 mètres d'un concurrent⁴. Cette distance correspond à un temps de marche de moins de trois minutes pour le client. Etant donné le maillage des rues parisiennes, il est possible de considérer de manière équivalente les distances et les temps de parcours. Seule une distance se parcourant à pied est considérée car les professionnels du secteur considèrent que la voiture ou les transports en commun ne correspondent pas à des moyens de locomotion utilisés pour se rendre dans un *fast food* à Paris. L'absence totale de *fast food* exploitant un service de vente à emporter en voiture (*drive-in*) à Paris le confirme.

2.3.2. Opérationnalisation des ressources

Le chiffre d'affaires du réseau est un *proxy* satisfaisant des ressources disponibles. Compte tenu des spécificités des réseaux très standardisés tels que *McDonald's* et *Quick*, il est possible d'affirmer que le chiffre d'affaires d'une unité est quasiment le même d'une unité à une autre. En effet, la taille des restaurants (en moyenne 300 m² pour les deux enseignes), les prix (ils sont imposés par la maison mère qui n'autorise que des variations exceptionnelles

pour certains restaurants implantés dans des zones particulières), les heures d'ouverture, etc. sont les mêmes pour tous les restaurants implantés à Paris. Le chiffre d'affaires de l'entreprise *McDonald's* peut donc s'écrire de la manière suivante :

$$CA_{total} = a CA1_{moyen} * N_f + CA2_{moyen} * N_{ep}$$

$$\text{avec } N = N_f + N_{ep}$$

où CA_{total} = Chiffre d'affaires réalisé par le réseau *McDonald's*

a = % du chiffre d'affaires d'une unité franchisée reversé à l'enseigne *McDonald's*

$CA1_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *McDonald's* en franchise du réseau

$CA2_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *McDonald's* en propre du réseau

N_f = nombre de franchisés *McDonald's*

N_{ep} = nombre d'unités possédées en propre par *McDonald's*

N = taille du réseau *McDonald's*

a , $CA1_{moyen}$ et $CA2_{moyen}$ étant des constantes, le chiffre d'affaires ne dépend au final que du nombre d'unités (N) composant le réseau.

2.3.3. Opérationnalisation de la part de marché

Le raisonnement pour la part de marché est analogue à celui du chiffre d'affaires puisque la part du marché est un rapport des chiffres d'affaires des différents concurrents. La part de marché de l'entreprise *McDonald's* peut donc s'écrire de la manière suivante :

$$PDM_{MD} = \frac{CA_{total} \text{ de } McDonald's}{CA_{total} \text{ du marché}} = \frac{a CA1_{moyen} * N_f + CA2_{moyen} * N_{ep}}{(a CA1_{moyen} * N_f + CA2_{moyen} * N_{ep}) + (b CA3_{moyen} * R_f + CA4_{moyen} * R_{ep})}$$

PDM_{MD} = parts de marché de l'enseigne *McDonald's*

$CA1_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *McDonald's* en franchise du réseau

$CA2_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *McDonald's* en propre du réseau

$CA3_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *Quick* en franchise du réseau

$CA4_{moyen}$ = Chiffre d'affaires moyen réalisé par une unité *Quick* en propre du réseau

N_f = nombre de franchisés *McDonald's*

N_{ep} = nombre d'unités possédées en propre par *McDonald's*

R_f = nombre de franchisés *Quick*

R_{ep} = nombre d'unités possédées en propre par *Quick*

$N = N_f + N_{ep}$ = taille du réseau *McDonald's*

$R = R_f + R_{ep}$ = taille du réseau *Quick*

a = % du chiffre d'affaires d'une unité franchisée reversé à l'enseigne *McDonald's*

b = % du chiffre d'affaires d'une unité franchisée reversé à l'enseigne *Quick*

b , $CA1_{moyen}$, $CA2_{moyen}$, $CA3_{moyen}$ et $CA4_{moyen}$ étant des constantes, la part de marché de *McDonald's* ne dépend au final que du nombre d'unités (N et R) composant les réseaux.

2.3.4. Opérationnalisation de la légitimité

L'opérationnalisation de la légitimité s'avère plus complexe. Il est difficile de définir en termes mesurables et objectifs la légitimité. Il s'agit d'un concept multidimensionnel

comprenant notamment une dimension perceptuelle. Prendre en compte le budget alloué à la publicité est une mesure possible. En effet, plus le budget publicitaire est important, plus l'enseigne mise en avant est associée au secteur auquel elle appartient. Le budget publicitaire va également influencer les consommateurs, les fournisseurs, les banques, l'Etat qui vont accorder plus de crédit à l'enseigne qui dispose de la plus grande visibilité. Or la publicité des enseignes de distribution est financée par une redevance prélevée sur le chiffre d'affaires de chaque franchisé. Chaque unité du réseau contribue au budget publicitaire global de l'enseigne. Plus une entreprise possède d'unités, plus le budget publicitaire disponible va être important, et plus elle sera considérée comme légitime. La surreprésentation d'un réseau dans une zone donnée confère également de la légitimité. Les consommateurs considèrent comme légitime l'entreprise qu'ils rencontrent partout. *McDonald's* est légitime car les touristes du monde entier, où qu'ils aillent, retrouvent des points de vente de l'entreprise américaine. La taille du réseau influence également le nombre de salariés qui permet d'être plus légitime auprès de l'Etat et des partenaires sociaux. Seuls les grands réseaux peuvent se permettre des négociations auprès de ces partenaires. Les autorisations d'ouverture le dimanche et la nuit délivrées par les préfetures ne concernent, par exemple, que les très grandes enseignes de distribution (Couveleire, 2002). La légitimité envers les fournisseurs dépend des quantités achetées qui dépendent elles-mêmes de la taille du réseau. *McDonald's*, du fait de sa taille, est à l'origine de la non utilisation des OGM par le géant de la pomme de terre *McCain*, fournisseur de la chaîne de restauration rapide (Mattei, 2000). Les relations avec les banques sont également une dimension très importante à prendre en compte. Sera donc considéré comme plus légitime par l'ensemble des acteurs (concurrents, clients, fournisseurs, Etat, etc.), l'entreprise possédant le réseau de distribution le plus important en termes de taille.

2.3.5. La taille du réseau comme variable explicative

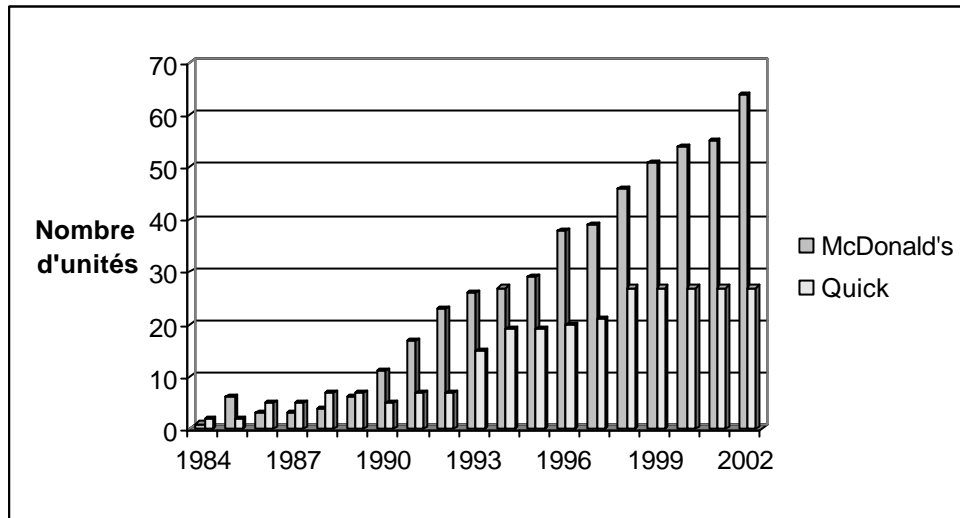
Nous venons de voir que certaines des variables à étudier sont difficilement mesurables. Par exemple, trouver un *proxy* suffisamment fin et disponible pour la légitimité n'est pas aisé. Cependant, en analysant plus finement les composants des ressources, de la légitimité et des parts de marché, nous avons mis à jour un élément fondamental qui est commun à ces trois variables : la taille du réseau.

Ainsi, le nombre d'unités composant les réseaux étudiés peut être considéré comme un *proxy* satisfaisant des trois variables qui nous intéressent. Nous allons alors tenter de démontrer que le choix d'une stratégie spatiale particulière dépend des tailles respectives des différents réseaux.

3. Résultats

L'étude de l'évolution de la taille des réseaux de *McDonald's* et de *Quick* (figure 1) doit nous permettre de tester notre hypothèse H.

Figure 1. Evolution du nombre d'unités composant les réseaux de *McDonald's* et *Quick* à Paris de 1984 à 2002



Quick possède un nombre d'unités plus important que *McDonald's* jusqu'en 1989. La période 1984-1989 représente donc une première étape durant laquelle *Quick* s'est trouvé en position de *leader* sur le marché. Pour cette période, nous pouvons nous attendre à une recherche de proximité géographique de la part de *McDonald's* envers *Quick*. En 1990, les positions (en nombre d'unités dans le réseau) s'inversent. Le nombre de contacts recherché par les enseignes doit alors théoriquement s'inverser. *Quick* passant de *leader* à *challenger* doit ajuster sa stratégie spatiale en conséquence. Parallèlement, pour éviter que le *leader* américain l'exclue du marché, *Quick* doit multiplier les points de contact. *McDonald's* ne peut pas continuer à suivre la stratégie spatiale des débuts. De 1991 à 2002, *McDonald's* continue sa conquête du marché en ouvrant régulièrement des points de vente et ne cesse d'accroître sa position concurrentielle.

3.1. Evolution du nombre de contacts désirés par chacune des firmes

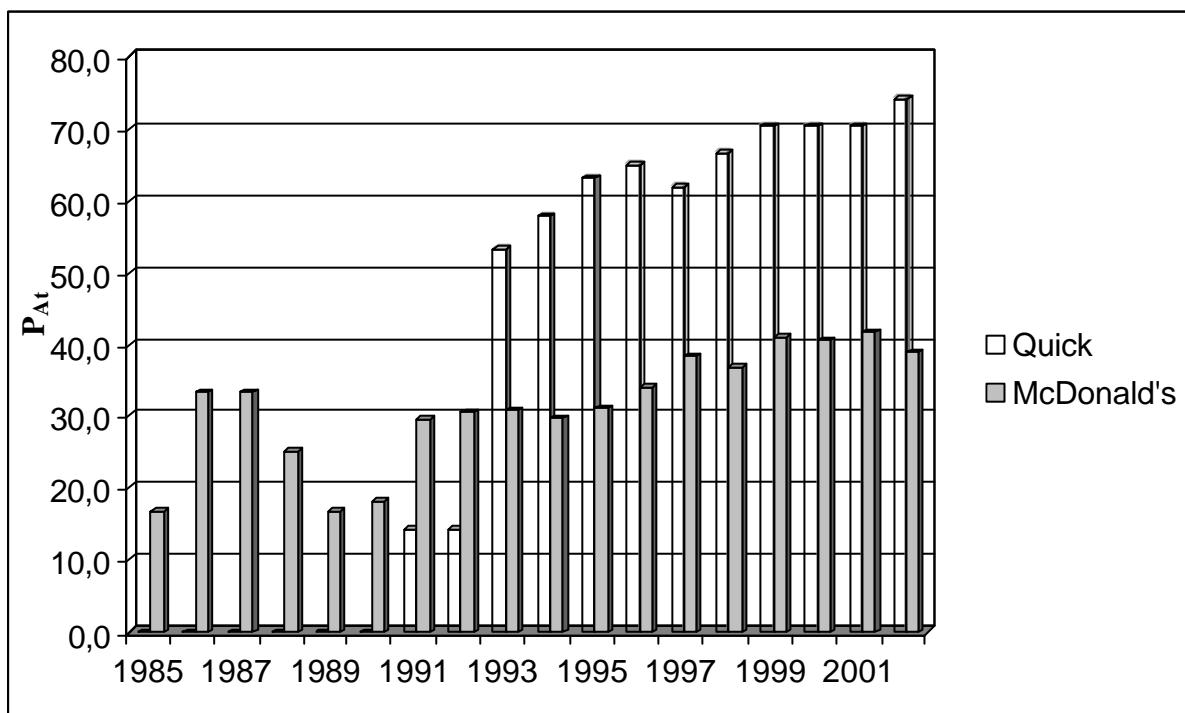
Il est intéressant d'étudier l'évolution de la proportion du réseau de chacune des entreprises implantées à proximité du concurrent (P_{At}).

$$P_{At} = \frac{\sum_{i=1}^t np_{At}}{N_{At}} \times 100$$

np_{At} : nombre d'unités de la firme A ayant été implanté à proximité d'au moins un concurrent à la période t
 N_A : taille du réseau de l'entreprise A à la période t

La figure 2 représente le pourcentage du réseau de chacune des deux entreprises placé volontairement à moins de 250 mètres du concurrent. En 1985, il y a six *McDonald's* implanté dont un qui a été délibérément établi à moins de 250 mètres d'un *Quick*. *McDonald's* possède donc 16,7% de son réseau implanté à proximité de son concurrent. Le nombre de contacts est bien entendu dépendant de la taille du réseau. En effet, un réseau comprenant deux fois plus d'unités que son concurrent risque de multiplier les contacts de façon mécanique. En divisant le nombre d'unité implanté à proximité du concurrent par la taille du réseau, nous éliminons cet effet. La figure 2 présente l'évolution du nombre de contacts voulus par *McDonald's* et *Quick* au cours de la période étudiée.

Figure 2. Evolution de la proportion du parc de *McDonald's* et de *Quick* placé à moins de 250 m d'un concurrent (P_{At})

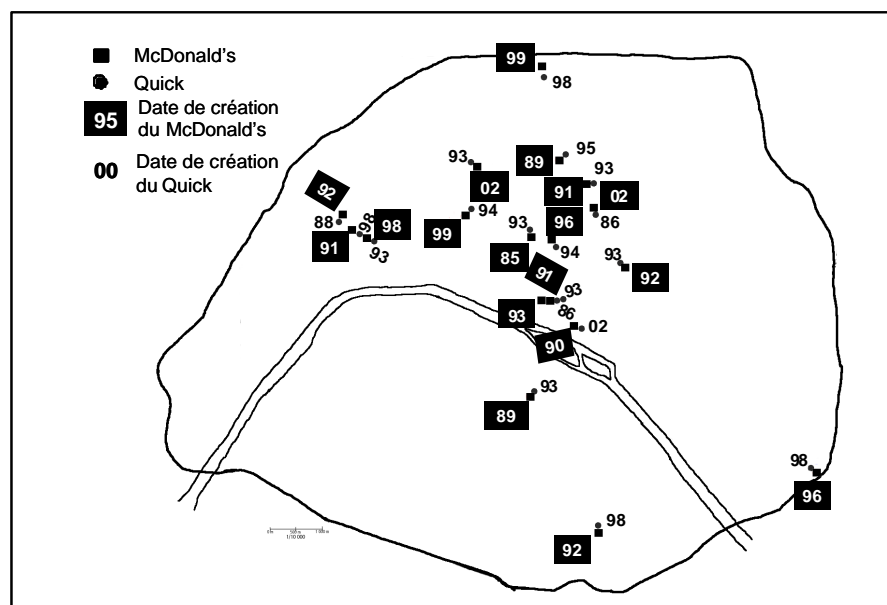


De 1984 à 1989, *Quick*, en position dominante sur le marché, ne recherche jamais le contact de son concurrent lors de ses implantations alors que *McDonald's* a choisi, dès sa première unité, de s'implanter à moins de 250 mètres d'un *Quick*. Il faut attendre l'année 1992 pour constater un changement de stratégie de la part de *Quick* qui abandonne l'évitement total (14,3 % de son parc est implanté à proximité de la concurrence). Même si sa position relative sur le marché bascule en 1989, il faut attendre 1992 pour que l'entreprise belge réagisse. Ce changement de stratégie se confirme nettement l'année suivante puisque la part du parc implanté à proximité de *McDonald's* passe en 1993 à 53,3 %. A partir de 1993, *Quick*

recherche régulièrement et dans une grande proportion la proximité de son adversaire. L'entreprise *McDonald's*, devenue en 1989 le *leader* du marché, suit quant à elle une stratégie inverse.

Lorsque nous parlons de contact pour une firme, il s'agit de contact voulu par la firme. Cela signifie que le concurrent était présent avant l'implantation de l'unité adverse. La figure 3 présente la localisation des *McDonald's* et des *Quick* présents en 2002 accompagnés de leurs dates de création. Les dates de création montrent précisément quelle firme était implantée la première et donc quelle enseigne a délibérément voulu s'implanter à proximité de l'autre en arrivant par la suite.

Figure 3. Localisation des *McDonald's* et des *Quick* en 2002 ayant au moins un point de vente voisin à moins de 250 mètres



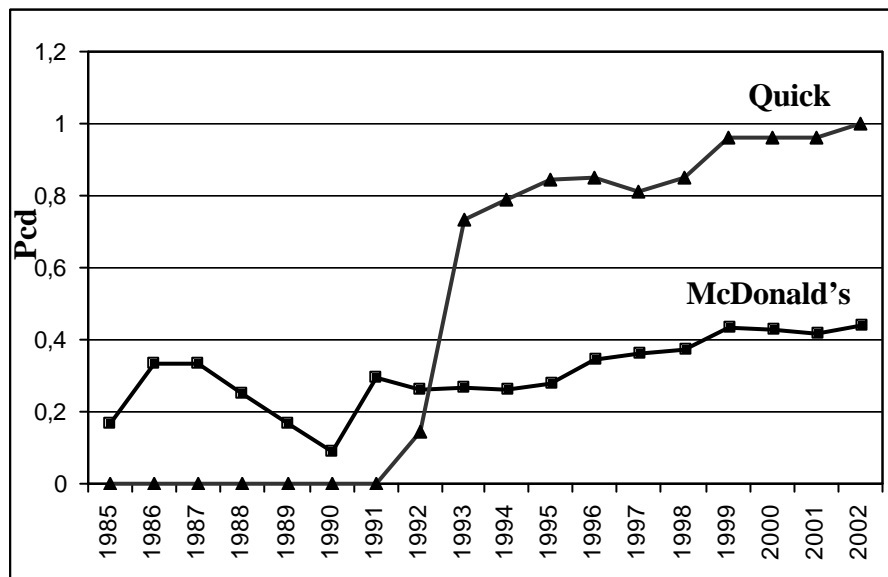
La proportion du réseau installé délibérément à proximité du réseau concurrent est un premier indicateur de la stratégie de localisation suivie par les firmes. Il est toutefois nécessaire d'affiner notre indicateur. En effet, une entreprise peut décider en implantant une nouvelle unité de son réseau de la placer à proximité de plusieurs unités concurrentes et non d'une seule de plus d'une unité concurrente. Avec une implantation, elle peut multiplier les points de contact avec le concurrent. Il est donc nécessaire de s'intéresser au nombre de contacts désirés par la firme (n_{cd}) et non exclusivement au nombre d'unités ayant été implantées à moins de 250 mètres d'un concurrent. Là encore, il est nécessaire de tenir compte des tailles de réseaux respectifs pour obtenir un indicateur comparable entre firmes (P_{cdAt}).

$$Pcd_{At} = \frac{\sum_{i=1}^t ncd_{At}}{N_A}$$

ncd_{At} : nombre de contacts désirés par la firme A à la période t
 N_{At} : taille du réseau de l'entreprise A à la période t

Cet indicateur est encore plus révélateur de la stratégie suivie par une entreprise que le simple pourcentage d'unités se trouvant à proximité d'au moins une unité concurrente. En 2002, *Quick* a vingt-sept contacts avec des restaurants *McDonald's* situés à moins de 250 mètres avec un parc composé de vingt-sept restaurants. *Quick* n'a pas placé l'intégralité de son réseau à proximité de son concurrent mais seulement 74,1%. Lorsque l'entreprise belge a fait le choix de la proximité, elle a choisi des emplacements proches de plusieurs unités concurrentes en même temps. La figure 4 montre l'évolution de l'indicateur au cours de la période d'étude.

Figure 4. Nombre de contacts désirés en fonction de la taille du réseau pour *McDonald's* et *Quick* de 1994 à 2002 à Paris (P_{cd})



3.2. Analyse des résultats sur la période

La proportion du réseau placé à proximité s'inverse pour les deux entreprises en 1993 (*Quick* a amorcé sa réaction en 1992). On constate également que la stratégie de *McDonald's* n'évolue que très peu car la proportion d'unités implantées à moins de 250 mètres du concurrent reste entre 38% et 40% du parc implanté. *Quick* insiste beaucoup plus sur sa stratégie de recherche de proximité puisque la part de son parc se trouvant dans cette situation ne cesse de croître.

Il existe deux périodes bien distinctes dans la fenêtre d'observation que nous avons choisie. De 1984 à 1991, *Quick* est *leader* sur le marché (on inclut dans la période les années 1990 et

1991 car *Quick* n'ayant pas ouvert de nouveaux restaurants, il est impossible de constater un éventuel changement de stratégie). Il ne cherche pas la proximité du concurrent. A l'inverse, *McDonald's* cherche à implanter ses unités à proximité de celles de l'entreprise belge. A partir de 1992, la situation et les stratégies de localisation s'inversent. *Quick* n'est plus le *leader* du marché, il ajuste donc sa stratégie de localisation en recherchant à exploiter la proximité du nouveau *leader*.

Nous avons alors cherché à savoir s'il existait un lien statistique entre l'appartenance à l'une des deux enseignes et le choix d'une stratégie spatiale déterminée (proximité vs. évitement). Pour cela, nous avons effectué un test du Chi-deux entre ces deux variables nominales à deux modalités. Le test du Chi-deux est significatif ($\chi^2=5,250$; $p<0,05$). Il existe donc bien un lien entre l'enseigne et le type de stratégie adoptée. Pour affiner notre résultat, il est nécessaire d'étudier ce lien sur les deux périodes qui nous intéressent.

3.2.1. *Quick*, *leader* sur le marché : 1984 à 1992

Compte tenu du faible effectif de *Quick* durant la période, il existe une cellule dans le tableau croisé (tableau 1) indiquant un effectif théorique inférieur à 5. Il est donc impossible de réaliser un test du Chi-deux.

Tableau 1. Tableau croisé enseignes-stratégies pour la période 1984-1992

| | | Stratégie d'implantation | | | | Total |
|------------|------------|--------------------------|-------|-------------|-------|-------|
| | | Proximité | | Eloignement | | |
| McDonald's | Observés | 7 | 28% | 18 | 72% | 25 |
| | Théoriques | 6,1 | 24,4% | 18,9 | 75,6% | 25 |
| Quick | Observés | 1 | 12,5% | 7 | 87,5% | 8 |
| | Théoriques | 1,9 | 23,8% | 6,1 | 76,2% | 8 |
| Total | | 8 | 100% | 25 | 100% | 33 |

L'examen du tableau 1 nous montre toutefois les tendances des comportements de chacune des deux firmes. *McDonald's* a implanté un nombre d'unités à proximité de son concurrent *Quick* plus élevé que l'effectif théorique (7 unités observées contre 6,1 unités théoriques attendues). Ce résultat est inverse pour *Quick* qui n'a implanté qu'une unité à proximité de son concurrent alors que l'effectif théorique attendu est de 1,9. Même s'il est impossible de conclure statistiquement, nous pouvons tout de même avancer des choix de stratégie différents pour *McDonald's* et *Quick* durant la période 1984-1992. La fréquence d'implantation à proximité est plus de deux fois supérieure pour *McDonald's* que pour *Quick* (28% contre 12,5%). L'entreprise américaine semble avoir cherché à exploiter la proximité de son concurrent qui, lui, a préféré se développer en évitant les contacts (*Quick* a implanté 87,5% de

ses nouvelles unités dans des zones dépourvues de concurrence contre 75,6% pour *McDonald's*).

L'entreprise qui possède le réseau de distribution le plus petit a choisi de s'implanter à proximité du *leader*. Notre hypothèse ne peut toutefois pas être statistiquement corroborée pour la période 1984-1992.

3.2.2. *McDonald's*, *leader* sur le marché : 1993-2002

La taille relative des réseaux s'inverse en 1990. Les stratégies d'implantation des deux enseignes doivent par conséquent également s'inverser. Nous étudions la période à partir de 1993, car ici encore il est nécessaire de prendre en considération le temps de réaction des concurrents qui ne peuvent pas intégrer instantanément leur nouvelle position de marché dans leurs stratégies d'implantation.

Le test du Chi-deux entre l'enseigne et le choix de la stratégie d'implantation est significatif ($\chi^2=7,958$; $p<0,01$; ddl = 1). Il existe donc bien un lien entre l'enseigne et le type de stratégie adopté. L'examen du tableau croisé enseignes-stratégies (tableau 2) nous permet d'interpréter les corrélations.

Tableau 2. Tableau croisé enseignes-stratégies pour la période 1993-2002

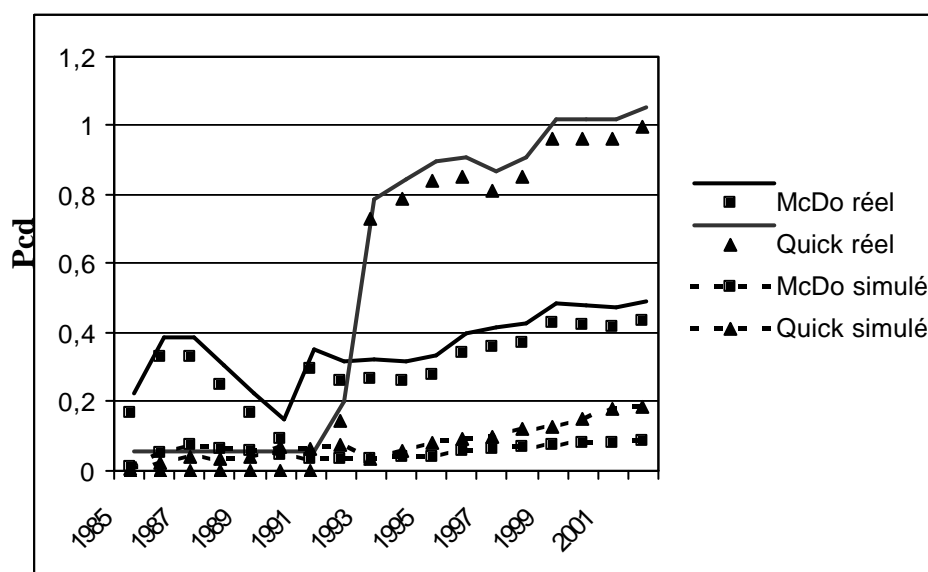
| | | Stratégie d'implantation | | | | Total |
|-------------------|------------|--------------------------|-------|-------------|-------|-------|
| | | Proximité | | Eloignement | | |
| <i>McDonald's</i> | Observés | 17 | 37% | 29 | 63% | 46 |
| | Théoriques | 22,7 | 49,3% | 23,3 | 50,7% | 46 |
| <i>Quick</i> | Observés | 18 | 72% | 7 | 28% | 25 |
| | Théoriques | 12,3 | 49,2% | 12,7 | 50,8% | 25 |
| Total | | 35 | 100% | 36 | 100% | 104 |

A la vue du tableau 2, il apparaît que pour la période 1993-2002, *Quick* a cherché la proximité envers son concurrent de façon délibérée. 72% de ses implantations lors de cette période se sont faites à moins de 250m d'un *McDonald's*. L'entreprise *leader* a, quant à elle, opté pour une stratégie d'isolement puisque la part de ses implantations dans une zone vierge de concurrence est de 63% du total de ses ouvertures sur la période. L'entreprise qui possède le réseau de distribution le plus petit a choisi de s'implanter à proximité du *leader*, alors que le géant américain a opté pour une stratégie d'évitement. Notre hypothèse est donc corroborée pour la période 1993-2002.

3.3. Hasard ou stratégie délibérée : une réponse par la simulation

La croissance des contacts de *Quick* envers *McDonald's* peut avoir une explication purement mécanique. L'accroissement de la taille des réseaux peut avoir deux effets. D'une part, plus une enseigne ouvre de magasins, plus le nombre de contacts avec les concurrents a des chances d'être élevé. Dans ce cas, un raisonnement en termes de fréquence permet de gommer cet effet. D'autre part, plus le concurrent a un réseau important, plus les probabilités d'implanter une nouvelle unité à sa proximité sont élevées. En effet, compte tenu de l'accroissement important du réseau *McDonald's* au cours de la période étudiée, *Quick* a statistiquement plus de chance de rencontrer une unité concurrente que l'inverse. Cet effet est plus difficile à éliminer. Pour vérifier que les contacts aient bien été volontaires, nous avons simulé de façon aléatoire l'implantation des unités *McDonald's* et *Quick* (en respectant le nombre et l'ordre des apparitions et des disparitions) au cours de la période étudiée. Nous avons pour cela utilisé un système multi-agents et plus précisément un automate cellulaire qui s'avère particulièrement bien adapté à l'étude des localisations. La ville de Paris a été représentée sous une forme matricielle (rectangle de 48 x 35 cases⁶ modélisant des aires de 250m x 250m). Le programme a implanté de façon totalement aléatoire les unités des deux enseignes sur la matrice représentant Paris. Nous avons ensuite étudié le nombre de contacts apparus de façon aléatoire au cours de la simulation. Nous avons travaillé sur la moyenne de 1000 séquences⁷ d'implantation. La figure 5 confirme que la recherche de proximité de *Quick* est une stratégie délibérée.

Figure 5. Nombre de contacts réels et nombre de contacts simulés aléatoirement en fonction de la taille du réseau pour *McDonald's* et *Quick* de 1984 à 2002 à Paris (P_{cd})



Les contacts recherchés par *Quick* augmentent effectivement de façon mécanique lors de la simulation aléatoire, mais cela reste dans des proportions bien inférieures au cas réel. La proportion de contacts désirés par *Quick* dans la réalité en 2002 est plus de cinq fois supérieure au nombre de contacts obtenus pour la même année de façon simulée.

La simulation nous permet d'obtenir des effectifs théoriques obtenus de façon totalement aléatoire. En effet, les effectifs théoriques «classiques » sont soumis aux effets de taille des réseaux concurrents évoqués ci-dessus. Il est donc possible de remplacer les effectifs théoriques « classiques » utilisés pour le test du Chi-deux par les effectifs obtenus par simulation (c'est-à-dire la moyenne sur 1000 simulations du nombre de contacts désirés pour chacune des firmes). Cela doit nous permettre d'approfondir l'analyse du lien entre l'appartenance à une enseigne et la stratégie adoptée. La relation entre les deux variables est-elle le fruit du hasard, auquel cas le Chi-deux entre les effectifs observés et les effectifs obtenus par simulation doit être proche de zéro, ou bien cette relation est basée sur des fondements autres. Compte tenu de la faiblesse des effectifs théoriques pour le choix de la proximité obtenu par simulation (l'implantation d'un *McDonald's* et d'un *Quick* ne se produit que très rarement lors d'une procédure de localisation aléatoire), nous avons effectué un test du Chi-deux pour l'ensemble de la période étudiée. Le tableau 3 présente les effectifs observés et les effectifs théoriques obtenus par la simulation.

Tableau 3. Tableau croisé enseignes-stratégies pour la période 1984-2002 avec effectif théorique issu de la simulation

| | | Stratégie d'implantation | | | | Total |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------|-------|-------------|-------|-------|
| | | Proximité | | Eloignement | | |
| <i>McDonald's</i> | Observée | 24 | 33,8% | 47 | 66,2% | 71 |
| | Théorique obtenu par simulation | 5,9 | 8,3% | 65,1 | 91,7% | 71 |
| <i>Quick</i> | Observée | 19 | 57,6% | 14 | 42,4% | 33 |
| | Théorique obtenu par simulation | 5,1 | 15,5% | 27,9 | 84,5% | 33 |
| Total | | 41 | 100% | 61 | 100% | 104 |

Le test du Chi-deux est significatif ($\chi^2=105,37$; $p<0,00$; ddl=1). La valeur du Chi-deux, dans ce cas, est vingt fois supérieure à la valeur du Chi-deux calculé à partir des effectifs théoriques classiques ($\chi^2=5,250$; $p<0,05$; ddl=1). Ce fort écart signifie qu'il existe une grande différence entre ce qui a été observé dans la réalité et une répartition aléatoire. La localisation des firmes ne doit donc rien au hasard.

Conclusion, limites et voies de recherche

Les entreprises réticulaires peuvent adopter des stratégies de localisation particulières. Leur spécificité leur permet de choisir des lieux d'implantation qui pourraient s'avérer dangereux pour un commerce traditionnel. En effet, l'entreprise possédant le réseau de distribution le plus faible peut bénéficier des avantages procurés par la proximité d'un concurrent plus important sans pour autant en subir les conséquences négatives. La multiplication des points de contact entre firmes rivales favorise une coopération plus ou moins tacite. L'étude des implantations des deux chaînes de restauration rapide spécialisées dans la vente de *hamburgers* à Paris nous permet de corroborer notre hypothèse majeure. La firme en situation d'infériorité en termes de position sur le marché (part de marché, légitimité, notoriété, ressources disponibles, etc.) défend sa position en implantant ses unités à proximité de celles du *leader*. Ce résultat est parfaitement illustré par le cas étudié puisque les firmes modifient leur stratégie au cours de la période en fonction de l'évolution de leur pouvoir de marché relatif.

Contrairement aux résultats couramment admis, il n'est pas nécessairement judicieux pour les suiveurs d'éviter les grandes entreprises du secteur en recherchant « une poche de compétitivité, par nature peu attrayante, car trop petite, pour les 'gros bras' de l'industrie » (Gouillart, 1993 : 112). Le *leader* accepte la proximité des entreprises disposant d'une position de marché inférieure. La recherche de proximité n'est donc pas systématiquement perçue comme une attaque frontale nécessitant une réponse agressive. La présence d'un suiveur peut permettre d'engendrer des synergies pour l'ensemble des acteurs. Sam Walton a bâti l'entreprise *Wal-Mart* en suivant une règle simple vis-à-vis de son principal rival, *KMart* : « rencontrons-les de front. La concurrence fera de nous une meilleure entreprise⁸ » (Walton, 1992 : 245).

Cette recherche montre également comment les stratégies évoluent dans le temps et comment les entreprises s'adaptent à des modifications de l'environnement. Suite à la croissance de *McDonald's*, *Quick* a réajusté sa stratégie en fonction de sa nouvelle position sur le marché. Plutôt que de tenter de contrer l'entreprise américaine, elle a préféré exploiter les forces du plus fort pour arriver à trouver sa place sur le marché.

Cette recherche présente bien évidemment des limites qui constituent autant de voies de recherche à explorer. Nous nous sommes intéressés ici qu'à deux entreprises. Si l'étude d'un duopole est aisée pour l'analyse des relations concurrentielles, il ne s'agit toutefois pas du cas le plus général. Il serait donc nécessaire d'étendre notre travail à plus de deux concurrents.

De plus, nous n'avons à aucun moment pris en compte les consommateurs dans le choix de localisation des firmes. S'il est clair que les entreprises prennent en compte la localisation des réseaux adverses pour choisir une zone d'implantation, il est difficile de penser que les consommateurs n'ont pas un rôle à jouer dans le processus de prise de décision. Les premières firmes à s'implanter ont tendance à choisir des emplacements possédant la zone de chalandise la plus favorable. En situation de ressources limitées et non uniformément réparties, les entreprises sont parfois contraintes de s'implanter dans les mêmes zones de chalandise. La rareté des zones de chalandise peut donner l'impression d'un regroupement volontaire alors qu'il ne s'agit pas d'une stratégie délibérée et organisée.

Par ailleurs, l'opérationnalisation de nos variables se doit d'être affinée. Même si la taille du réseau semble un *proxy* acceptable des ressources disponibles, de la légitimité et de la part de marché, il peut être intéressant de conduire une nouvelle étude en opérationnalisant distinctement ces trois variables. Un travail particulier peut être fait sur la légitimité qu'il est particulièrement difficile d'opérationnaliser.

Enfin, une approche plus globale des relations concurrentielles des entreprises doit être envisagée. La volonté de coopérer pour certains points de vente n'exclut pas des relations concurrentielles plus rudes dans d'autres zones géographiques (Chen, 2003). Certains travaux se sont attachés à montrer que l'adoption simultanée de comportements compétitifs agressifs et coopératifs engendrait une performance supérieure pour l'entreprise (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Il est nécessaire d'envisager les stratégies d'implantation des réseaux dans leur ensemble et non pas exclusivement sur un territoire déterminé. Il serait donc intéressant d'élargir l'étude des implantations des *McDonald's* et des *Quick* à l'ensemble du territoire français, voire au niveau mondial. Il se peut, en effet, que la stratégie d'implantation des firmes à Paris dépende des stratégies utilisées dans une autre zone géographique.

Références

- Aldrich, H.E. et Fiol, C.M. (1994), Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Ariès, P. (1997), *Les fils de McDo : la McDonaldisation du monde*, Paris: L'Harmattan.
- 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(2): 304-338.
- Baum, J.A.C. et Korn, H.J. (1996), Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry, *Academy of Management Journal*, 39(2): 251-291.
- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris: Dunod.
- 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.
- Cappelli, P. (2001), Etude de cas : pour McDonald's, l'expansion passe par le géomarketing, *Marketing Direct*, n°55.
- Chen, M.-J. (2003), *The Competition-Cooperation Relationship: A Reconceptualization*. Papier présenté à **Academy of Management Conference**, Seattle, Washington, August 1-6.
- Cliquet, G. (1992), *Management Stratégique des points de vente*, Paris: Sirey.
- Couveleire, L. (2002), Nuit blanche 7 jours sur 7?, *Le Nouvel Observateur, Supplément Paris Ile-de-France*, n°1981.
- 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. In N.B.O.E.R.C. Report (Ed.), *Business Concentration and Price Policy*: 331-352. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fisher, J.H. et Harrington, J.E. (1996), Product Variety and Firm Agglomeration, *RAND Journal of Economics*, 27(2): 281-309.
- Gimeno, J. (1999), Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the U.S. Airline Industry, *Strategic Management Journal*, 20(2): 101-128.
- Gouillart, J. (1993), *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Paris: Economica.
- Greve, H. (2003), Why Are They So Multiunit Organizations?, *Strategic Organization*, 1(1): 109-115.
- Hannan, M.T. et Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hannan, M.T. et Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Haveman, H.A. (1993), Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 593-627.
- Hoffmann, A.J. (1999), Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Jayachandran, S., Gimeno, J. et Varadarajan, P.R. (1999), The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63(3): 49-66.
- Jones, K. et Simmons, J. (1993), *Location, Location, Location: Analysing the Retail Environment*, Scarborough, ON: Nelson Canada.

- Karnani, A. et Wernerfelt, B. (1985), Research Note and Communication: Multiple Point Competition, *Strategic Management Journal*, 6(1): 87-96.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. et Hanlon, S.C. (1997), Competition, Cooperation, and the Search of Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22(1): 110-141.
- Lewison, D.M. et Delozier, M.W. (1986), **Retailing**, Londres: Merill.
- Love, J-F. (1989), *Sous les arches de McDonald's*, Paris: Lafon.
- Ma, H. et Jemison, D.B. (1994), *Effects of Spheres of Influence and Firm Ressources and Capabilities on the Intensity of Rivalry in Multiple Market Competition*: Bryant College, RI.
- Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, Londres: Macmillan.
- Mattei, J. (2000). Pourquoi la pomme de terre ne sera pas transgénique, *L'Expansion*.
- Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977), Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-362.
- Orru, M., Biggart, N.W. et Hamilton, G.G. (1991), Organizational Isomorphism in East Asia. In W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 361-389. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Perrow, C. (1967), A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, *American Journal of Sociological Review*, 32(2): 194-208.
- 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(4): 609-620.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY: Free Press.
- Scott, A.J. (1989), *New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*, Londres: Pion Ltd.
- Scott, W.R. et Meyer, J.W. (1983), The Organization of Societal Sectors. In J.W. Meyer et W.R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*: 1-16. Beverly Hills, CA: Sage.
- Simmel, G. (1950), The Sociology of Georg Simmel. In K.H. Wolff (Ed.). 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(2): 171-193.
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Tolber, P.S. et Zucker, L.G. (1983), Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 22-39.
- Walton, S. (1992), *Sam Walton: Made in America*, New York, NY: Batam Book.
- Weber, A. (1929), *Theory of Location of Industries*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Weber, M.J. (1972), *The Impact of Uncertainty on Location*, Cambridge, MA: MIT Press.
- West, D.S. et Von Hoenbalken, B. (1984), Spatial Predation in a Canadian Retail Oligopoly, *Journal of Regional Science*, 24: 415-427.
- Zipf, G.K. (1949), *Human Behavior and the Principle of Least Effort*, Cambridge, CA: Addison-Wesley Press.

Notes

- (1) 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).
- (2) Traduction de « a situation where firms compete against each other simultaneously in several markets » (Karnani et Wernerfelt, 1985 : 87) proposée par Bensebaa (2001).
- (3) L'enseigne *McDonald's* existe à Paris depuis 1972. Mais il s'agit de franchises accordées en exclusivité à R. Dayan au début des années soixante-dix avant que la firme ne décide de contrôler et de diriger elle-même son expansion mondiale, ce qu'elle décide de faire en 1982. Mais ce n'est qu'après deux ans de procès (pour ne pas avoir respecté les normes standard de fabrication) que R. Dayan a dû débaptiser l'ensemble de ses 12 restaurants parisiens et a perdu l'exclusivité *McDonald's*. C'est donc seulement en 1984 que l'enseigne américaine ouvre son premier restaurant sous contrôle direct à Paris, rue Montmartre (Ariès, 1997 ; Love, 1989).
- (4) Nous utilisons dans le suite du texte le terme de proximité. Il signifie « distance maximale de 250 mètres ».
- (5) Les effectifs théoriques représentent les effectifs tels qu'ils seraient sous l'hypothèse nulle (c'est-à-dire en l'absence de relation entre les deux variables). L'effectif théorique ($Eff_{théo}$) se calcule selon la formule :
$$Eff_{théo} = (\text{Total ligne} \times \text{Total colonne}) / \text{total général}$$
- (6) La configuration choisie modélise un zone de 105 Km² qui est la superficie de la ville de Paris.
- (7) Le nombre 1000 repose sur un choix totalement arbitraire. Il nous paraît suffisamment élevé pour gommer les effets d'une distribution particulière.
- (8) Traduction personnelle de « Meet them head-on. Competition will make us a better company » (Walton, 1992 : 245).