

# Mutualisme, prédation et parasitisme : la concurrence comme critère de choix de la zone d'implantation

Sébastien LIARTE  
Centre de recherche DMSP  
Dauphine Recherche en Management (UMR 7088)  
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

**Candidat au prix Roland Calori (thèse soutenue le 28 novembre 2005)**

## Résumé

La stratégie de localisation des entreprises commerciales vis-à-vis des concurrents est théoriquement simple : afin de ne pas accroître l'intensité concurrentielle, il est nécessaire de se différencier. La différenciation peut passer par les produits ou services. Dans ce cas, la proximité géographique est envisageable. Si la différenciation de l'offre n'est pas possible ou n'est pas souhaitée, les entreprises doivent mettre en place une différenciation spatiale à travers une stratégie d'évitement. La proximité géographique entre entreprises proposant des biens ou services indifférenciés est donc théoriquement proscrite. L'objectif de cette communication est, au contraire, de montrer comment la stratégie de proximité est tout à fait envisageable pour un type d'entreprises particulier, les firmes multi-unités multi-marchés. L'étude de la localisation des restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris de 1984 à 2004 permet de mettre en évidence empiriquement ce phénomène et montre comment les objectifs sous-jacents à la proximité sont divers. En effet, cette stratégie de localisation peut être imputable à des comportements de prédation, de mutualisme ou encore de parasitisme.

## Mots-clefs

Localisation – concurrence – proximité – restauration rapide

# Mutualisme, prédation et parasitisme : la concurrence comme critère de choix de la zone d'implantation

## Résumé

La stratégie de localisation des entreprises commerciales vis-à-vis des concurrents est théoriquement simple : afin de ne pas accroître l'intensité concurrentielle, il est nécessaire de se différencier. La différenciation peut passer par les produits ou services. Dans ce cas, la proximité géographique est envisageable. Si la différenciation de l'offre n'est pas possible ou n'est pas souhaitée, les entreprises doivent mettre en place une différenciation spatiale à travers une stratégie d'évitement. La proximité géographique entre entreprises proposant des biens ou services indifférenciés est donc théoriquement proscrite. L'objectif de cette communication est, au contraire, de montrer comment la stratégie de proximité est tout à fait envisageable pour un type d'entreprises particulier, les firmes multi-unités multi-marchés. L'étude de la localisation des restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris de 1984 à 2004 permet de mettre en évidence empiriquement ce phénomène et montre comment les objectifs sous-jacents à la proximité sont divers. En effet, cette stratégie de localisation peut être imputable à des comportements de prédation, de mutualisme ou encore de parasitisme.

## Mots-clefs

Localisation – concurrence – proximité – restauration rapide

L'emplacement est considéré par les managers comme un élément essentiel à la vie de l'entreprise (Sorenson et Baum, 2003), en particulier dans le commerce. Les trois règles synonyme de succès demeurent, dans ce secteur, « l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement » (Jones et Simmons, 1993). Toutefois, la prise en compte de la position géographique des concurrents n'est pas suffisamment mise en avant. Les professionnels préfèrent avancer d'autres éléments jugés plus rationnels comme la présence de ressources nécessaires à la production, la taille de la zone de chalandise, la topologie particulière, etc. Pourtant, les exemples mettant en avant la localisation du concurrent comme facteur influençant la nouvelle implantation ne manquent pas. La grande distribution française offre un éventail assez large de cas intéressants. L'entreprise Promodès a, par exemple, toujours considéré comme une attaque toute implantation sur son territoire d'origine, l'agglomération de Caen. Comme le souligne Cliquet (1992 : 168), « tout intrus se voit dans l'obligation de décamper rapidement » car Promodès répond aux ouvertures de grandes surfaces concurrentes sur son territoire par de nouvelles implantations. Ce comportement est intégré par les concurrents, comme l'enseigne Maxicoop qui a préféré s'éloigner de Caen et, par conséquent, opter pour une stratégie d'évitement. D'autres grandes enseignes préfèrent choisir des zones d'implantation proches comme en témoigne le développement des zones commerciales en périphérie urbaine.

Quelle stratégie spatiale doit être choisie vis-à-vis de la concurrence ? Une multitude de travaux en économie et en stratégie semble prôner l'évitement afin d'éviter l'accroissement de la concurrence et de ce fait des résultats décevants (Sorenson et Baum, 2003). Mais cette recherche s'intéresse à un type d'organisation particulier, les entreprises multi-unités multi-marchés (du type franchises ou succursales par exemple) car cette configuration d'entreprise s'accompagne de stratégies d'implantation particulières (Greve, 2003). En effet, les travaux classiques sur la localisation des commerces ne s'avèrent plus totalement satisfaisants pour prendre en compte les spécificités structurelles des réseaux puisqu'ils s'attachent à étudier l'implantation d'un seul point de vente. Or s'intéresser aux entreprises multi-unités multi-marchés revient à considérer une localisation multiple, « opération beaucoup plus complexe d'implantation simultanée ou non de plusieurs points de vente soit dans une même aire de marché, soit dans plusieurs aires différentes » (Cliquet, 2002 : 210). Les décisions d'implantation d'une unité peuvent être dictées par des considérations plus globales concernant le réseau dans son intégralité.

Les stratégies génériques de localisation des entreprises vis-à-vis de la concurrence sont donc en définitive peu nombreuses et simples. Les entreprises multi-unités multi-marchés peuvent choisir pour chacune de leurs unités entre un emplacement isolé ou proche de la concurrence (Sorenson et Baum, 2003). L'isolement traduit une volonté d'évitement alors que la recherche de proximité peut être synonyme de coopération ou d'affrontement. Ces stratégies de localisation nous ramènent donc au triptyque classique : affrontement, coopération et évitement (Kœnig, 1996). À travers l'implantation des unités, les entreprises de distribution peuvent opter pour l'ensemble des modes relationnels possibles (figure 1).

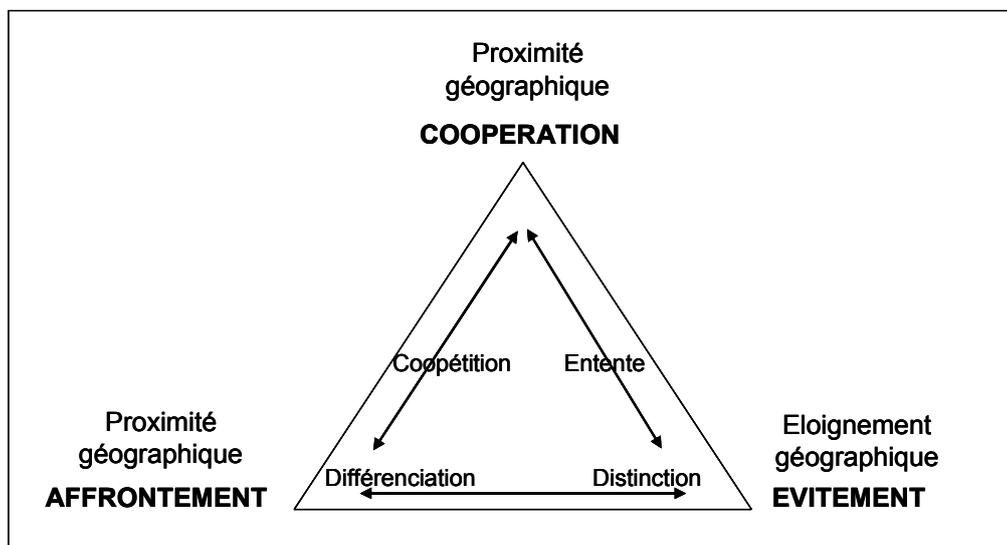


Figure 1 - Les différents modes relationnels<sup>1</sup>

Si le type de relation choisi pour une unité lors de son implantation est clair, la localisation d'un grand nombre d'unités permet la mise en place de modes relationnels hybrides comme la coopétition, l'entente, la différenciation et la distinction. L'objectif de cette communication est de montrer que la présence d'unités adverses dans une zone géographique donnée influence le choix des concurrents à l'heure de choisir une nouvelle zone d'implantation. Mais, il s'agit de montrer plus particulièrement que, même en l'absence de différenciation de l'offre, les entreprises multi-unités multi-marchés peuvent opter pour l'agglomération de leurs activités à travers le choix d'une implantation à proximité. Les raisons d'un tel choix sont multiples. La proximité peut avoir pour origine une volonté pacifique et être le fruit d'une entente plus ou moins tacite, mais elle peut également être un moyen d'accroître la pression concurrentielle sur les adversaires. Dans ce cas, la proximité géographique est avant tout une arme concurrentielle.

<sup>1</sup> Adapté de Kœnig (1996 : 222).

Après une présentation des éléments théoriques permettant de justifier la proximité géographique, une analyse des implantations de *McDonald's* et *Quick* à Paris entre 1984 et 2004 est réalisée. Cette étude permet de démontrer empiriquement la prise en compte de la concurrence comme facteur explicatif de la zone d'implantation. Les enseignes commerciales ont tendance à privilégier les zones où les concurrents sont déjà présents.

## **1. LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE POUR AMELIORER SA PROPRE POSITION CONCURRENTIELLE OU DEGRADER CELLE DU CONCURRENT**

La proximité géographique peut améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en lui faisant bénéficier des effets positifs de l'agglomération des activités ou en dégradant la situation concurrentielle des concurrents. Les entreprises ont la possibilité d'investir plus ou moins largement dans leur stratégie. En fonction de ces deux éléments, la proximité géographique recouvre alors trois stratégies possibles : le mutualisme, le parasitisme et la prédation.

### **1.1. À LA RECHERCHE DES EFFETS POSITIFS DE L'AGGLOMERATION**

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 Piore et Sabel, 1984 ; Best, 1990 ; 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. Marshall (1920) signale lui-même que :

« [Nous] avons discuté la localisation du point de vue de l'économie de la production. Mais il est également nécessaire de prendre en compte l'agrément du client. Il va se rendre au magasin le plus proche pour un achat insignifiant ; mais il prendra la peine, pour un achat plus important, de se rendre dans toutes les parties de la ville où il existe des magasins spécialisés dans le type de produit qu'il recherche. Par conséquent, les magasins proposant des objets chers et nécessitant un choix ont tendance à se rassembler contrairement à ceux qui répondent à des

besoins ordinaires<sup>2</sup>» (Marshall, 1920 cité par Chung et Kalnins, 2001 : 971).

Les entreprises sont libres de chercher à mettre en place un effort collectif permettant d'atteindre les effets positifs de l'agglomération ou simplement d'en profiter en tentant de ne pas participer à l'investissement nécessaire.

### 1.1.1. Être près pour coopérer avec son concurrent : le mutualisme

Le mutualisme naît d'entreprises cherchant à coopérer en vue d'obtenir des bénéfices pour l'ensemble à travers l'exploitation de complémentarités (Barnett et Carroll, 1987). Les complémentarités peuvent provenir de l'addition des similarités, le commensalisme, ou de l'exploitation des différences complémentaires, la symbiose (Hawley, 1950). Toutefois, la proximité géographique n'est pas une condition suffisante à la mise en place de relations coopératives entre entreprises (Mercier *et al.*, 2004). Une fois regroupées, pour éviter les effets négatifs de la concurrence spatiale, les entreprises cherchent à exploiter leur complémentarité à travers la différenciation. L'essor et le développement des *food courts*<sup>3</sup> reposent sur ces mécanismes. Les entreprises proposant de la nourriture se regroupent dans une même zone géographique pour attirer un maximum de clients désirant s'alimenter. Chaque entreprise contribue aux investissements réalisés : publicité pour faire connaître la zone, mise en place des infrastructures communes pour prendre le repas sur place, etc. (commensalisme). Toutefois, elles se différencient en proposant des types de nourriture différente. Ainsi, les clients sont attirés par la richesse et la variété de l'offre et les similarités et différences des entreprises sont parfaitement exploitées (symbiose). Du fait de la différenciation, la concurrence spatiale est évitée. Le mutualisme passe par l'établissement de relations entre entreprises qui nécessitent des investissements conséquents. En effet, il est nécessaire de mettre en place des structures plus ou moins formelles favorisant les échanges et la coopération pour élaborer des politiques et des projets communs. La création d'un syndicat est souvent une des premières structures mises en place dans une industrie par les entreprises désirant favoriser des relations mutualistes. L'établissement des modes de répartition des effets positifs de l'agglomération et leurs mises en application nécessitent des investissements (essentiellement humain) non négligeables. Enfin, des contrôles sont à prévoir pour s'assurer

---

<sup>2</sup> Traduction personnelle de « ... have discussed localization from the point of view of the economy of production. But there is also the convenience of the consumer to be considered. He will go to the nearest shop for a trifling purchase ; but for an important purchase he will take the trouble of visiting any part of the town where he knows that there are specialty good shops for his purpose. Consequently shops which deal in expensive and choice objects tend to congregate together ; and those which supply ordinary domestic needs do not. » (Marshall, 1920 cité par Chung et Kalnins, 2001 : 971).

<sup>3</sup> Un *food court* est le regroupement de plusieurs restaurants (généralement spécialisés dans la restauration rapide) dans un espace fermé de type galerie marchande, centre commercial, etc.

que chacun participe à l'effort collectif dans les mêmes proportions que les effets positifs retirés. Le mutualisme apparaît comme limité voire impossible pour des entreprises proposant des biens ou des services indifférenciés car elle ne pourraient exploiter de différences. La forme particulière des entreprises multi-unités multi-marchés permet toutefois la conduite de stratégies de type mutualiste même en l'absence de différenciation. La concurrence entre entreprises multi-unités multi-marchés multiplie les points de contact et par conséquent, influence l'intensité concurrentielle (Porter, 1980 ; Karnani et Wernerfelt, 1985). L'existence d'intérêts territoriaux asymétriques incite les entreprises à coopérer plus ou moins tacitement (Simmel, 1950). Elles doivent respecter les sphères d'influence adverses afin que les zones qu'elles privilégient le soient également. De plus, en multipliant les zones de représailles, les entreprises multi-unités multi-marchés peuvent dissuader ou contraindre les concurrents à coopérer (Edwards, 1955). L'apparition de l'indulgence mutuelle et des politiques du type « vivre et laisser vivre » témoignent bien de la coopération qui peut naître entre les entreprises multi-unités multi-marchés. De plus, pour que des entreprises aient intérêt à coopérer, il faut qu'elles soient dépendantes des mêmes ressources et qu'elles aient toutes intérêt à assurer leur protection ou leur sécurité (Ingram et Inman, 1996). Plus les entreprises multi-unités multi-marchés présentent des points de contact, plus elles sont dépendantes des mêmes ressources, et plus, par conséquent, elles sont enclines à coopérer.

Les bénéfices de la proximité géographique sont toutefois à nuancer. S'il est indéniable que la proximité de firmes ou de points de vente concurrents peut avoir des effets positifs considérables, il ne faut pas pour autant en oublier les conséquences négatives. Weber (1929) parle, dès le début, de « tendances désagglomératives<sup>4</sup> ». Les auteurs parlent également « d'effets de congestion ». À partir d'un certain niveau de concentration, des inconvénients au regroupement spatial peuvent apparaître. Appold (1995) montre comment l'agglomération est négativement reliée à la performance des entreprises dans le secteur métallurgique nord-américain. Il arrive un moment où l'expansion de la zone d'agglomération ne permet plus le maintien d'une certaine efficacité. Trois types de force de « désagglomération » ont été identifiés : augmentation des coûts, intensification de la concurrence et épuisement rapide des ressources (Muchielli, 1998). L'augmentation des coûts peut être monétaire (augmentation des loyers par exemple), temporelle (coût de congestion dans les transports) ou sanitaire (pollution). La hausse considérable du prix du mètre carré, le manque de main d'œuvre qualifiée et les embouteillages gigantesques dans la *Silicon Valley* découragent un grand nombre

---

<sup>4</sup> Traduction personnelle de « deglomerative tendencies ».

d'entreprises qui préfèrent s'implanter dans des zones géographiques plus calmes et moins chères (Florida et Kenney, 1990). Pour le commerce, il existe également le principe de « suréquipement » (Lewison et Delozier, 1986). Ce principe pose que trop de points de vente n'attire plus et, au contraire, repousse. De plus, l'agglomération des points de vente accroît l'intensité concurrentielle. Si cela peut être la conséquence d'une stratégie délibérée pour mettre en difficulté les unités adverses, cette concurrence aggravée peut avoir des conséquences négatives sur l'ensemble des entreprises, y compris les plus agressives. C'est une stratégie difficilement tenable dans le temps tant pour l'agresseur que pour l'agressé.

### **1.1.2. Être près pour profiter du concurrent : le parasitisme**

Si l'entreprise est à la recherche d'effets positifs, sans pour autant souhaiter prendre en charge une partie des coûts, elle peut adopter un comportement de passager clandestin, c'est-à-dire un membre d'un groupe qui obtient des avantages du fait de l'appartenance à ce groupe, sans prendre proportionnellement en charge sa part des coûts permettant l'obtention de bénéfices (Albanese et van Fleet, 1985). Pour une entreprise commerciale, il s'agit de laisser les autres commerçants de la zone attirer les clients, construire les infrastructures nécessaires et profiter des retombées positives sans y participer. Lorsqu'un magasin de l'enseigne *IKEA* est présent dans une zone commerciale, les entreprises concurrentes laissent au géant de l'ameublement le soin de construire la plupart des parkings et des accès routiers. Compte tenu de la taille de sa clientèle potentielle, l'enseigne *IKEA* est obligée de prévoir l'accueil du plus grand nombre de clients. Cette stratégie de parasitisme s'avère extrêmement risquée pour les entreprises classiques car l'entreprise parasitée peut ne pas accepter la situation et par conséquent, chercher à mettre en place des actions concurrentielles agressives mettant un terme à cette pratique. Par contre, dans le cas des entreprises multi-unités multi-marchés, une stratégie de ce type est difficilement contestable par les concurrents (Gelman et Salop, 1983). Imaginons que chaque concurrent d'une industrie s'adresse à dix marchés géographiques à travers dix points de vente. Un nouvel entrant peut tenter de pénétrer l'industrie à travers dix points de vente situés à proximité des unités concurrentes. Ils peuvent chercher à parasiter leurs voisins en n'investissant pas pour attirer les clients par exemple. Ce parasitage leur permet de vendre à un prix moins élevé afin d'attirer la demande. Les concurrents, s'ils souhaitent conserver la majeure partie de leur clientèle, devront s'ajuster à ce nouveau prix (Scherer, 1980). Des représailles envers le nouvel entrant visant à l'évincer de l'industrie ne sont pas à exclure. Mais le nouvel entrant peut adopter une toute autre stratégie. Il peut décider de n'attaquer qu'un des dix marchés géographiques exploités par les concurrents. Les entreprises déjà

présentes peuvent, dans ce cas, considérer qu'il leur est préférable d'accepter l'entrée d'une nouvelle firme et de tolérer le parasitage. Même si le nouvel entrant pratique des prix plus bas, l'entreprise multi-unités multi-marchés contrainte à garder une homogénéité au niveau des prix, préférera ne pas réagir. Elle perdra sans doute des clients sur un marché donné, mais continuera de réaliser des profits importants sur les neuf autres marchés. Cette configuration n'est possible que pour les entreprises multi-unités multi-marchés. L'enseigne *Surcouf* tolère le parasitage des assembleurs asiatiques autour de leur magasin parisien avenue Daumesnil. Les petits commerces profitent du pouvoir d'attraction de la grande surface (conseils des vendeurs, stands de démonstration, etc.) sans investir. En n'ayant pas à financer ces services coûteux, les assembleurs proposent des prix inférieurs à ceux de *Surcouf*. Cette entreprise multi-unités multi-marchés ne peut baisser ses prix pour limiter les effets du parasitage car ils doivent rester identiques à ceux des quatre autres unités de l'enseigne. Mais en cas de parasitage général, portant sur les cinq magasins, une réaction de *Surcouf* ne se ferait sans doute pas attendre.

## 1.2. ÊTRE PRES POUR GNER SON CONCURRENT : LA PREDATION

Il est possible de définir les relations concurrentielles entretenues en observant le chevauchement des niches<sup>5</sup> occupées par chacune des entreprises (Gimeno, 2004). Plus les entreprises luttent pour les mêmes ressources limitées, ciblent les mêmes marchés ou convoitent les mêmes clients, plus elles ont des relations concurrentielles tendues (McPherson, 1983). Les travaux en écologie des populations ont très tôt souligné le lien entre l'intensité concurrentielle et la similarité des ressources nécessaires aux entreprises. Plus les ressources nécessaires aux entreprises sont similaires, plus le potentiel de concurrence est important (Hannan et Freeman, 1977 ; 1989). Dans cette optique, des entreprises partageant des ressources identiques sont des concurrents parfaits alors que des firmes utilisant des ressources totalement différentes ne se trouvent pas en concurrence. Des points de vente situés à proximité et offrant des produits substituables se partagent les mêmes ressources et se

---

<sup>5</sup> Le concept de niche est issu de la biologie. Pour qu'une espèce puisse maintenir sa population, les individus qui la composent doivent survivre et se reproduire. Pour cela, une certaine combinaison des conditions environnementales doit être réalisée pour les individus de chaque espèce. Les besoins de chaque espèce, en termes de ressources et de conditions physiques nécessaires, déterminent où les individus d'une même espèce peuvent vivre et la taille de la population. Ces besoins sont appelés, de façon abstraite, niche écologique. La niche écologique peut être représentée dans un espace à n dimensions dans lequel chaque dimension représente l'éventail des conditions environnementales ou des ressources nécessaires à la survie d'une espèce (Hutchinson, 1957). Il est possible de faire la distinction entre niche théorique et niche effective. La niche théorique d'une espèce englobe l'intégralité de l'éventail des conditions environnementales et de ressources nécessaires à la survie des espèces sans prédation des espèces concurrentes alors que la niche effective décrit la part de la niche théorique effectivement occupée par les espèces.

trouvent donc en situation de concurrence parfaite. Baum et Mezias (1992) montrent comment le fait, pour un hôtel de Manhattan, d'être implanté à proximité d'un concurrent accroît ses chances de survie. Ils montrent également que cet effet positif dû à l'agglomération diminue avec l'augmentation du nombre de concurrents dans une zone déterminée. Cet effet négatif de l'agglomération s'explique par une concurrence géographique très localisée. En cas de concurrence importante, les firmes ont tendance à se spécialiser afin de réduire l'intensité concurrentielle (Caroll, 1985). Chaque firme est dépendante d'une niche « théorique<sup>6</sup> » qui représente l'espace des ressources nécessaires à sa survie (Freeman et Hannan, 1983). Or les firmes évoluent sur une niche « effective » qui représente un sous-espace de la niche « théorique » façonné par les contraintes environnementales et la concurrence (Hutchinson, 1957). Les firmes ne veulent pas, en principe, se trouver dans des secteurs où il y a recouvrement des ressources composant les niches, la viabilité des entreprises étant peu sûre dans ces secteurs (McPherson, 1983 ; Baum et Singh, 1994a, b). Mais il peut être dans l'intérêt d'une firme de réduire la taille de la niche « effective » du concurrent par un accroissement de la pression concurrentielle afin de le conduire à la mort organisationnelle. Comme le souligne Henderson, pas plus en affaire que dans la nature, « il ne peut y avoir coexistence entre deux espèces qui assurent leur survie de façon identique<sup>7</sup> » (Henderson, 1991 : 3).

Si une entreprise cherche à exploiter de manière active la proximité pour gêner ses concurrents, elle peut mener une stratégie de prédation. La proximité géographique est utilisée comme une arme concurrentielle pour tenter d'éliminer un ou plusieurs concurrents du marché. Les travaux sur les stratégies de prédation ne sont pas très nombreux en sciences de gestion (Le Roy, 2003). De surcroît, seul le prix comme instrument de prédation est considéré (D'Aveni, 1994 ; Hinthorne, 1996 ; Guiltinan et Gundlach, 1996). Cette recherche prend en compte un autre facteur et montre comment il est possible d'accroître volontairement la concurrence sur un marché donné à travers l'implantation de nouvelles unités. L'exemple de *Starbucks* illustre parfaitement ce point. En saturant l'offre à travers l'ouverture d'un grand nombre d'unités dans une même zone, *Starbucks* a appliqué cette stratégie. Le succès d'une stratégie de prédation nécessite la mise en place de moyens financiers conséquents. La théorie

---

<sup>6</sup> Les travaux en écologie des populations parlent de « fundamental niche » pour la niche « théorique » et de « realized niche » pour la niche « effective » (voir par exemple Caroll, 1985 : 1267).

<sup>7</sup> Traduction personnelle de « no two species can coexist that make their living in the identical way » (Henderson, 1991 : 3).

des « poches profondes<sup>8</sup> » pose d'ailleurs les bases du succès d'une telle stratégie (Scherer et Ross, 1990 ; Le Roy, 2003). De manière classique, il est admis que ce sont les entreprises supportant le plus durablement des pertes, et particulièrement celles de grandes tailles, qui sont aptes à conduire avec succès une stratégie de prédation (Telser, 1966 ; Fudenberg et Tirole, 1986). Plus une entreprise investit dans la lutte contre son concurrent, plus elle a de chances de l'éliminer. S'intéresser aux entreprises multi-unités multi-marchés permet « d'approfondir » encore un peu plus les poches car il est possible d'exploiter la situation sur un marché particulièrement rentable pour mener à bien leur stratégie de prédation. Cela n'implique pas forcément une taille conséquente ou des actifs en quantités très importantes. La possession d'un emplacement favorable permet à l'entreprise de pouvoir sacrifier une ou plusieurs unités. La localisation d'une nouvelle unité est donc une autre façon de mener une stratégie de prédation.

## **2. LA LOCALISATION DES *MCDONALD'S* ET DES *QUICK* A PARIS ENTRE 1984 ET 2004**

Afin de vérifier l'influence de la localisation adverse sur le choix de la zone d'implantation des entreprises multi-unités multi-marchés, les ouvertures de restaurants *McDonald's* et *Quick* ont été observées à Paris de 1984 à 2004.

### **2.1. PRESENTATION DU DOMAINE D'ETUDE**

La recherche se focalise sur la localisation des restaurants spécialisés dans la vente de *hamburgers*. La vente de *hamburgers* est un segment de la restauration commerciale qui, lui-même, s'insère dans le marché de la restauration. S'intéresser à un sous-segment très précis permet de considérer les produits offerts de façon substituable. Les entreprises d'un sous-segment ne sont pas directement en concurrence avec les enseignes présentes dans les autres sous-segments.

Le sous-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). *McDonald's* France est la filiale du leader mondial *McDonald's Corp.* créé en 1953 aux États-Unis. L'enseigne compte en 2004 plus de 30 000 restaurants présents dans 119 pays. Son chiffre d'affaires global est d'environ 16 milliards d'euros en 2004. *Quick* France est la filiale de l'entreprise belge créée en 1971. Elle compte plus de 430 unités entre la

---

<sup>8</sup> « *deep pocket* » dans la littérature anglo-saxonne.

Belgique, la France et le Luxembourg. Son chiffre d'affaires au niveau de groupe est de 722 millions d'euros en 2004. 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. Les deux enseignes ont, de surcroît, débuté sur le marché parisien à peu près à la même époque (1982 pour *Quick* et 1984 pour *McDonald's*).

*McDonald's* et *Quick* exercent leur activité sur l'ensemble du territoire français. Il a donc été nécessaire de délimiter une zone géographique permettant de mener à bien cette étude. Deux critères ont été retenus pour effectuer ce choix : 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. Le 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 ces firmes comme en témoigne le nombre d'unités (plus de 100 en 2004). De plus, le périphérique entourant la ville constitue une barrière qui représente un moyen efficace pour délimiter une zone de chalandise particulière. La zone d'étude est donc isolée et imperméable au pouvoir d'attraction des points de vente extérieurs à Paris qui pourraient, sans l'existence de cette barrière, venir concurrencer ceux situés *intra muros*.

La période étudiée débute en 1984, date à laquelle apparaît le premier *McDonald's* à Paris<sup>9</sup>. 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 vingt ans est suffisamment longue pour que puissent être mises en évidence les stratégies d'implantation des deux concurrents. Il est ainsi possible de déceler les dynamiques voulues par les enseignes.

## 2.2. COLLECTE DE DONNEES

Les adresses ainsi que les dates d'ouverture et de fermeture de l'ensemble des restaurants ont été collectées. L'ensemble des restaurants de *hamburgers* appartenant à une chaîne a été identifié année par année (de 1984 à 2004) dans les pages jaunes téléphoniques. Cette première étape a permis de connaître les années d'ouverture et de fermeture de chaque

---

<sup>9</sup> L'enseigne *McDonald's* existe à Paris depuis 1971. Mais il s'agit de franchises accordées en exclusivités à R. Dayan au début des années soixante-dix avant que la firme ne décide de contrôler et de diriger son expansion mondiale. Les restaurants *McDonald's* (sous contrôle direct) n'apparaissent donc à Paris qu'en 1984, date de la fin du procès qui a permis à *McDonald's* d'éconduire R. Dayan et de récupérer son enseigne. C'est à partir de cette date que l'entreprise peut mettre en œuvre une véritable stratégie de groupe.

restaurant<sup>10</sup>. Les établissements ont ensuite été placés sur une carte de Paris, année par année. Ceci a conduit l'observation des différentes stratégies des firmes et à calculer des distances géographiques entre les unités.

Pour pouvoir isoler l'effet de la localisation adverse, un ensemble de variables de contrôle pouvant influencer le choix de la zone d'implantation a été collecté. Les variables de contrôle proviennent des chiffres du recensement de l'INSEE pour les données s'intéressant à la population et l'habitat, du Centre National du Cinéma (CNC) pour les variables concernant les salles de cinéma et de la RATP pour les informations concernant le métro.

Afin de tenir compte de la spécificité de certaines zones de Paris, un découpage de l'espace parisien a été réalisé. Paris n'étant pas homogène en termes de population, d'attraits touristiques ou encore de densité de l'habitat, il est difficile d'étudier la localisation de façon globale. Un découpage trop fin, du type îlot de l'INSEE, n'est pas recherché car la construction de réseaux de distribution se fait normalement de façon plus globale. Le découpage électoral de la ville de Paris a finalement été retenu. La capitale est divisée en vingt-et-une circonscriptions électorales. Ce découpage convient mieux que les classiques arrondissements car il cherche avant tout une homogénéité en termes de taille de la population.

À 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 concurrent<sup>11</sup>. 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 envisagée 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. LES VARIABLES DE CONTROLE

Il est aisé de penser que les enseignes vont chercher à s'implanter là où leur zone de chalandise est maximale, c'est-à-dire dans les zones où leur clientèle est la plus importante.

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Nous utilisons, dans le suite du texte, le terme de proximité. Il signifie « distance maximale de 250 mètres ».

La clientèle de la restauration rapide et particulièrement celle des restaurants spécialisés dans la vente de *hamburgers*, se regroupe en trois segments : une clientèle jeune et estudiantine, une clientèle familiale et une clientèle d'actifs. En ce qui concerne l'âge, il est à noter que plus de 50 % de la clientèle a moins de 25 ans et que le cœur de cible des deux enseignes sont les 18-35 ans. Disposer d'informations sur le nombre de jeunes de moins de 25 ans, le nombre d'enfants inscrits dans un établissement scolaire de la même commune et le nombre d'élèves étudiants par circonscription nous permet de vérifier l'impact du nombre de jeunes sur le choix de la zone d'implantation.

La restauration rapide vise également les familles en tentant d'attirer les enfants avec des menus spéciaux accompagnés de jouets (le *happy meal* chez *McDonald's*). Le nombre de famille ayant au moins un enfant nous permet de considérer cet élément. La clientèle du midi est une population active cherchant à déjeuner vite pour moins de 15 euros. Même si d'après une étude SECODIP, toutes les catégories socioprofessionnelles fréquentent les restaurants de type *fast food*, le soir, la clientèle est composée de classe sociale moins élevée où les étudiants sont clairement les plus nombreux. Comme le souligne le PDG de *McDonald's*, « notre clientèle est majoritairement issue d'un corps social plus modeste » (Hennequin, Petit et Labbé, 2002 : 17). Le pourcentage de population active est une variable de contrôle pour la clientèle de midi. Pour contrôler l'impact de la présence d'une population modeste, nous utilisons trois variables : le nombre de chômeurs, le nombre d'étrangers et le nombre de ménages disposant de plus de deux véhicules. Les deux premières variables sont, en général, synonymes de population plus défavorisées alors que la troisième met en avant les quartiers où les habitants sont beaucoup plus aisés.

Étudier Paris en tant que zone d'implantation implique également quelques spécificités. Compte tenu de son caractère particulièrement touristique, il est normal de penser que les chaînes de restauration rapide privilégient les quartiers de Paris constituant des zones de divertissement. Deux indicateurs ont été retenus pour prendre en compte cette caractéristique : le nombre de stations de métro et le nombre de fauteuils de cinéma. En effet, ces deux variables sont fortement corrélées à l'attraction d'une population à la recherche de divertissement. Afin de faciliter l'accès à ces endroits particulièrement recherchés, la RATP a accentué son réseau dans les zones plus touristiques et peuplées de Paris. Les cinémas sont également majoritairement implantés dans les zones les plus passantes de la capitale.

Enfin, comme « tout le monde vient chez *McDonald's* » (Hennequin, Petit et Labbé, 2002 : 17), nous avons considéré la population totale ainsi que la population masculine et féminine

comme variables de contrôle. Le tableau 1 présente l'ensemble des variables initialement retenues pour l'étude.

Il est clair que sur l'ensemble des variables de contrôles envisagées, plusieurs sont fortement corrélées. Il est, par exemple, logique de constater une forte corrélation entre la population totale et le nombre d'hommes ou de femmes et de manière plus générale, un lien réel entre les variables s'intéressant à la population. Seules les variables n'ayant pas un coefficient de corrélation supérieur à 0,3 avec une autre ont été retenues.

Caractéristiques	Variables
Population	- Population totale - Population masculine - Population féminine - Population active
Jeunes	- Enfants de 0 à 24 ans - Nombre d'inscrits dans un établissement scolaire - Nombre d'étudiants
Familles	- Nombre de familles ayant au moins un enfant
Niveau social	- Nombre de chômeurs - Nombre d'étrangers
Attraction de la zone	- Ménages disposant de 2 voitures ou plus - Nombre de fauteuils de cinéma - Nombre de stations de métro

**Tableau 1** - Variables de contrôle initialement retenues pour l'étude

Le tableau 2 présente les quatre variables de contrôle finalement utilisées : la population totale, le nombre d'étudiants, le nombre de ménages disposant de deux voitures ou plus et le nombre de stations de métro. Nous disposons ainsi d'un indicateur pour la taille de la zone de chalandise potentielle, pour les jeunes, pour le niveau social et pour le niveau d'attraction<sup>12</sup>.

Il est important de préciser que les données sont actualisées pour chaque année de la période concernée par l'étude et ce, pour chacune des 21 circonscriptions.

Le nombre de variables de contrôle peut sembler faible, mais il est avant tout à mettre en rapport avec les objectifs de cette recherche. Le but n'est pas d'aboutir à un modèle explicatif complet mais plutôt de mettre en évidence l'existence de liens entre les variables et d'en mesurer l'impact.

	1	2	3	4
1 Population totale	1			
2 Nombre de ménages possédant deux voitures ou plus	-0,298 (0,000)	1		

<sup>12</sup> Il a été impossible de conserver une variable de contrôle pour le poids des familles dans la circonscription car cette dimension est trop fortement corrélée à la taille de la population totale.

3	Nombre de stations de métro	-0,221 (0,000)	-0,184 (0,000)	1	
4	Nombre d'étudiants	0,160 (0,000)	0,099 (0,000)	-0,065 (0,183)	1
<i>N</i>		420	420	420	420
<i>Moyenne</i>		101974,1	3121,8	6,2	10958,2
<i>Ecart-type</i>		114183,9	1233,3	3,5	1975,4

**Tableau 2** - Statistiques descriptives des variables de contrôle

### 3. RESULTATS

Il s'agit de savoir, dans un premier temps, si les enseignes de restauration spécialisées dans le *hamburger* tiennent compte de la localisation des unités adverses à l'heure d'implanter leurs unités. L'examen de la situation en 2004 nous donne une première indication avant d'aller plus en avant dans une analyse dynamique de la localisation sur l'ensemble de la période d'observation. En effet, il existe en 2004 dix-sept restaurants *McDonald's* qui se trouvent à moins de 250 mètres de dix-sept *Quick*. On observe que *McDonald's* est arrivé huit fois en premier, et *Quick* sept fois en premier<sup>13</sup>. *Quick* a donc décidé de s'implanter à moins de 250 mètres de son concurrent à huit reprises, et *McDonald's* sept fois. Les enseignes de restauration rapide semblent ne pas négliger la recherche de proximité vis-à-vis du concurrent à l'heure d'implanter leurs nouvelles unités.

#### 3.1. LA PRISE EN COMPTE DES UNITES ADVERSES A L'HEURE DE S'IMPLANTER

Afin, de vérifier que les entreprises multi-unités multi-marchés décident de leurs lieux d'implantation en fonction du positionnement des unités adverses, il est nécessaire de tenter d'expliquer le nombre d'unités de chaque enseigne dans chaque circonscription à travers d'une part, le nombre d'unités adverses présentes à la période précédente et d'autre part, l'ensemble des variables de contrôle susceptibles d'intervenir dans le choix de la zone. Comme il s'agit de à mesurer l'effet d'une variable indépendante (le nombre d'unités adverses dans la zone en  $t-1$ ) sur une variable dépendante (le nombre d'unités dans la zone en  $t$ ), la régression linéaire est retenue.

Les modèles 1 et 2 (tableau 3) sont ceux pour *McDonald's* : le premier modèle ne comporte que les variables de contrôle, le deuxième y ajoute la variable qui nous intéresse. Le modèle 1 ne contenant que les variables de contrôle explique 35,3% de la variance du nombre de *McDonald's* en  $t$  ( $R^2$  ajusté=0,353). Lorsque le nombre de *Quick* en  $t-1$  est introduit dans la

<sup>13</sup> Une unité *McDonald's* et une unité *Quick* ont été implantées à moins de 250 mètres la même année. Dans ce cas, il est possible que la proximité géographique soit fortuite.

régression (modèle 2), le modèle explique 49,7% de la variance ( $R^2$  ajusté=0,497). L'introduction de cette variable entraîne une augmentation de 0,144 du  $R^2$  ajusté et cette variation est significative ( $p < 0,000$ ). De plus, la variable « nombre de *Quick* en  $t-1$  » est significative ( $p < 0,000$ ). Il est également possible de constater que la taille de la population, le nombre d'étudiants et le nombre de stations sont aussi des variables significatives. On observe que le nombre de *Quick* en  $t-1$  a un coefficient positif, ce qui signifie que plus le nombre de *Quick* en  $t-1$  augmente, plus il existe de *McDonald's* en  $t$ . Les coefficients sont également positifs pour les variables de contrôle significatives. Le *leader* du marché cherche à s'implanter là où la zone de chalandise est la plus grande (taille de population élevée, grand nombre d'étudiants et existence de plusieurs stations de métro).

Il est maintenant nécessaire de savoir si le nombre de *McDonald's* en  $t-1$  dans la zone concernée a une influence sur le nombre de *Quick* en  $t$ . Les modèles 3 et 4 (tableau 3) offre des indications sur le poids des différents déterminants du nombre d'unités *Quick* en  $t$ .

Modèle	<i>McDonald's</i>		<i>Quick</i>	
	1	2	3	4
<b>Contrôle</b>				
Population totale en $t-1$	0,727 (0,629)	0,143* (0,559)	-0,660* (0,312)	-0,802** (0,278)
Nombre de ménages possédant deux voitures ou plus en $t-1$	-1,898 <sup>E-004**</sup> (0,000)	1,27 <sup>E-005</sup> (0,000)	-1,856 <sup>E-004**</sup> (0,000)	-1,856 <sup>E-004**</sup> (0,000)
Nombre d'étudiants en $t-1$	0,532 (0,415)	0,805* (0,367)	-0,366 (0,206)	-0,480** (0,183)
Nombre de stations de métro en $t-1$	0,329** (0,024)	0,135** (0,028)	0,230** (0,012)	0,161** (0,012)
<b>Concurrent</b>				
Nombre d'unités concurrentes dans la circonscription en $t-1$		0,972** (0,089)		0,233** (0,022)
$R^2$	0,360	0,503	0,572	0,664
$R^2$ ajusté	0,353	0,497	0,568	0,660
F (sig.)	58,263 (0,000)	83,689 (0,000)	138,93 (0,000)	163,845 (0,000)
Ddl	419	419	419	419

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 001$     L'erreur standard est entre parenthèses

**Tableau 3** - Déterminants du nombre d'unités d'une entreprise dans une circonscription

Le modèle 3 n'incluant que les variables de contrôle explique 56,8 % de la variance du nombre de *Quick* ( $R^2$  ajusté=0,568). En incluant dans le modèle le nombre de *McDonald's*

dans la circonscription en  $t-1$ , le  $R^2$  ajusté passe à 0,660, ce qui représente une augmentation de 0,092 significative ( $p < 0,000$ ). Il existe bien un lien entre le nombre d'unités *Quick* en  $t$  et le nombre de *McDonald's* en  $t-1$  puisqu'il y a une augmentation statistiquement significative du  $R^2$  ajusté du modèle. Toutes les variables retenues dans le modèle sont significatives. Par ailleurs, comme le coefficient du nombre de *McDonald's* dans la circonscription en  $t-1$  est positif, ceci signifie que l'augmentation du nombre de *McDonald's* en  $t-1$  entraîne une augmentation du nombre d'unités *Quick* en  $t$ . Il est également intéressant de noter que la taille de la population totale et le nombre d'étudiants en  $t-1$  influencent négativement le nombre de *Quick* en  $t$ . Cela pourrait s'expliquer par l'augmentation du prix du mètre carré en fonction de la taille de la zone de chalandise. Compte tenu de ses moyens limités, l'entreprise belge préfère se concentrer sur des zones plus accessibles et compter sur la proximité de *McDonald's* pour attirer des clients.

Les modèles fournis par les régressions multiples permettent de confirmer l'impact de la présence d'unités adverses sur le choix de la zone d'implantation. Les trois conditions devant être vérifiées pour les résidus sont examinées (Greene, 1997). Le test statistique de Durbin-Watson donne une valeur de 8,681 avec le nombre d'unités de *McDonald's* en  $t$  en variable dépendante et une valeur de 2,801 pour les modèles avec le nombre d'unités de *Quick* en  $t$  en variable dépendante. Ces deux valeurs sont plus élevées que la borne supérieure DW établie au seuil de 5% (la borne supérieure étant égale à 1,78). Il n'existe pas d'autocorrélation des termes d'erreur. De plus, la distribution des résidus suit une loi normale. Après observation du diagramme des résidus, il est possible d'affirmer que les distributions prédites correspondent presque à celles observées. En ce qui concerne l'homoscédasticité des termes d'erreur, ces derniers n'ont pas une très forte variance et n'oscillent pas au-delà de l'intervalle (-3, +3).

Il est important de rappeler que l'attention doit être portée sur la variation du  $R^2$  ajusté lors du passage du modèle 1 au modèle 2 et du modèle 3 au modèle 4. La valeur du  $R^2$  ajusté doit, de façon isolée, être prise avec précaution du fait des effets spécifiques individuels (influences des circonscriptions les unes sur les autres) et des effets temporels (influences des années les unes sur les autres).

### **3.2. PREDATION, MUTUALISME OU PARASITISME : QUELS SONT LES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA PROXIMITE ?**

Savoir que les entreprises multi-unités multi-marchés favorisent les zones où sont implantés les concurrents n'informe pas sur les motivations de ce choix. Il s'agit de savoir ici quelle stratégie est réellement poursuivie par les enseignes.

### **3.2.1. Stratégie de prédation pour les meilleurs emplacements : quand le *leader* exploite sa position de force**

*McDonald's* recherche les meilleurs emplacements partout où il s'implante. Il s'agit de préempter les ressources rares afin d'en priver l'ensemble des concurrents actuels et potentiels. Mais il peut arriver qu'un concurrent possède certains de ces emplacements particulièrement recherchés. À Paris, se trouver face à une sortie de métro fréquentée constitue un avantage concurrentiel considérable. *McDonald's* est d'ailleurs très souvent implanté sur ces emplacements stratégiques. Toutefois, *Quick* a pu acquérir au milieu des années quatre-vingt, quelques-uns de ces emplacements clefs. La lutte pour ces lieux d'implantation est particulièrement sévère et se règle à coup d'implantations voisines.

La lutte qui s'est déroulée Porte de Clignancourt est particulièrement significative. En effet, la station de métro « Porte de Clignancourt » déverse, en plus du flot habituel de voyageurs, l'ensemble des personnes désirant se rendre au marché aux puces de Saint Ouen. L'emplacement face à cette station est donc très recherché par les enseignes de restauration rapide. Le trafic journalier moyen d'une station de métro est de 13 000 voyageurs. Il est de 23 000 pour la station « Porte de Clignancourt ». Les visiteurs des puces correspondent bien à la clientèle de la restauration rapide.

C'est *Burger King*, enseigne de restauration rapide également spécialisée dans la vente de *hamburger*, qui a été la première à s'implanter sur la zone en 1989 au 77 boulevard Ornano, juste en face de la station de métro. Le marché débute à peine et les concurrents sont encore occupés à quadriller le centre de Paris. Cet emplacement est occupé par *Burger King* jusqu'à que cette enseigne quitte le marché français fin 1997. *McDonald's* et *Quick* s'entendent pour récupérer les unités les plus rentables de *Burger King* début 1998. *McDonald's* laisse l'emplacement situé 77 boulevard Ornano à *Quick* afin d'obtenir d'autres emplacements plus stratégiques pour lui. Le restaurant *Burger King* situé face à la station de métro « Porte de Clignancourt » devient donc un restaurant *Quick* en 1998.

Mais *McDonald's* supporte mal cette situation et veut absolument récupérer cet emplacement stratégique. Il ouvre donc en 1998 une unité à 150 mètres du *Quick*, au 62 boulevard Ornano, puis, début 1999, une autre unité entre la station de métro « Porte de Clignancourt » et les

puces de Saint Ouen, au 7 avenue de la porte de Clignancourt (à 160 m du *Quick*). Le restaurant *Quick* se trouve, par conséquent, encadré par deux *McDonald's* (figure 2). Même sur un emplacement extrêmement favorable, la situation est très difficile pour *Quick* qui, de surcroît, ne lutte pas à armes égales face au géant américain. L'enseigne *Quick* se voit donc contrainte de fermer son restaurant en 2003. *McDonald's* n'a plus qu'à racheter l'emplacement laissé vacant par son concurrent et mettre enfin la main sur cette ressource rare tant convoitée.

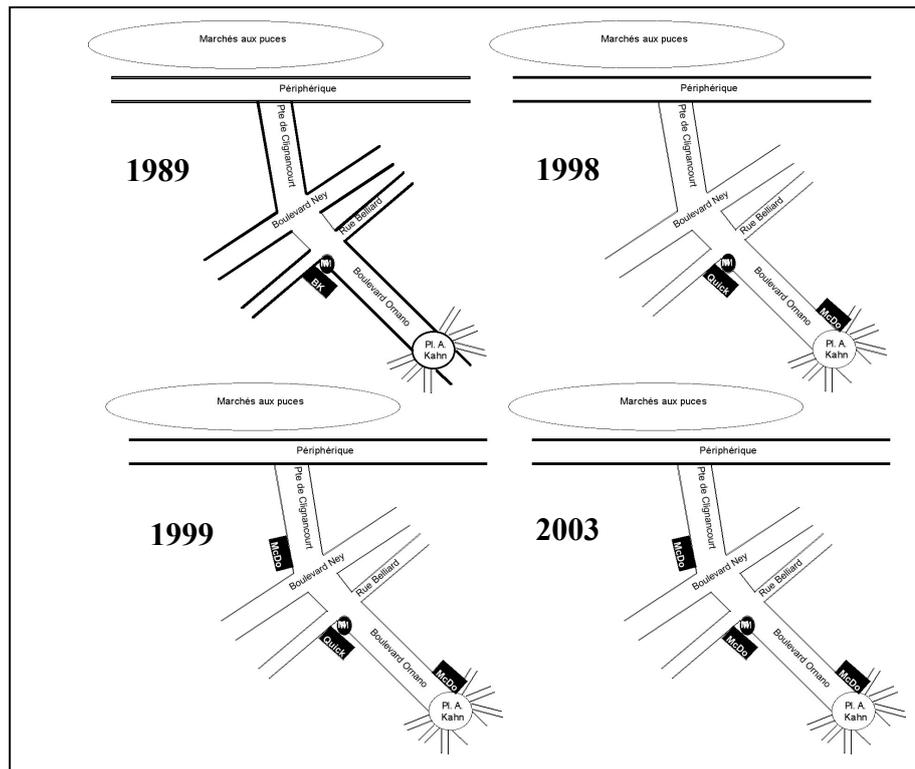
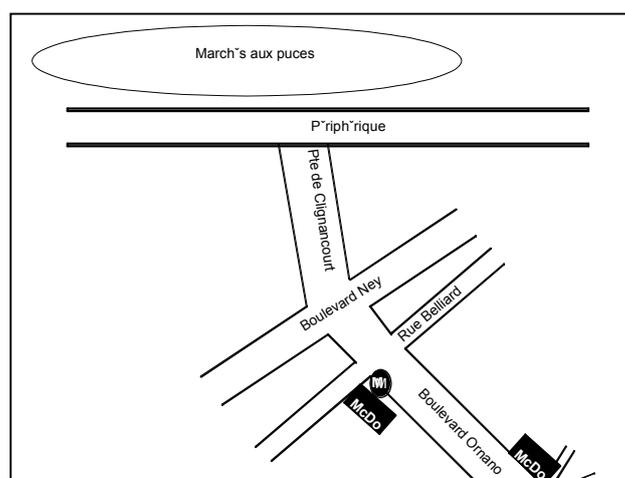


Figure 2 - Évolution des implantations dans le quartier de Porte de Clignancourt

Une fois l'emplacement acquis, *McDonald's* a fermé le point de vente qu'il avait ouvert à proximité du *Quick*. Le géant américain n'a pas hésité en 2004 à sacrifier une unité de son réseau pour acquérir une position qui lui semblait fondamentale. Cet exemple est une illustration de la localisation comme mouvement concurrentiel. À travers un jeu d'ouverture et de fermeture de restaurants, *McDonald's* a défendu et même accru sa position concurrentielle. La figure 3 représente la situation du quartier en 2004.



**Figure 3** - Plan du quartier de la Porte de Clignancourt en 2004 avec les implantations de *McDonald's*

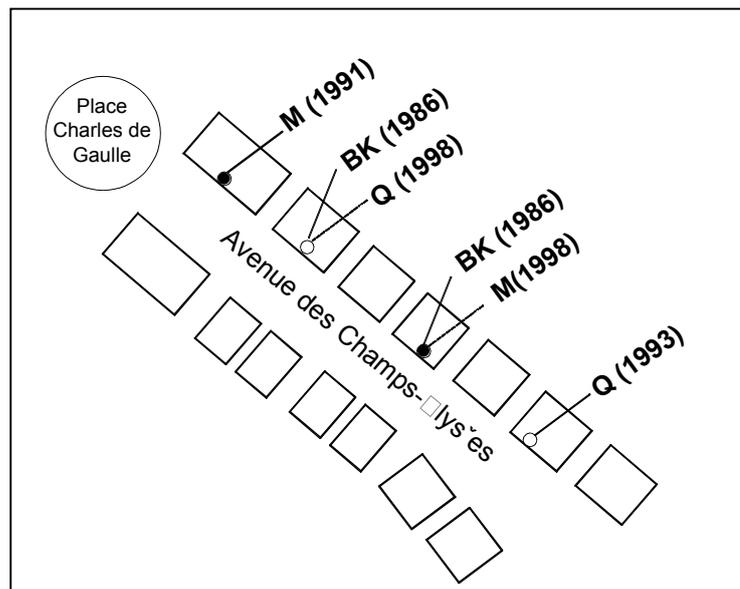
### **3.2.2. Stratégie de coopération pour protéger les zones les plus sensibles : mutualisme sur les Champs-Élysées**

Alors que les deux enseignes se livrent à une concurrence sévère sur la plupart des marchés où elles se rencontrent, il existe également des zones géographiques où les deux entreprises coopèrent pour mieux contrôler la zone afin de maximiser leur profit et éviter toute entrée d'un nouveau concurrent. L'avenue des Champs-Élysées représente un cas de mutualisme pouvant exister entre les deux concurrents. En effet, cette zone, considérée par tous les professionnels du secteur comme stratégique comme tenue de la fréquentation journalière de l'avenue, a été conquise pour l'entreprise américaine *Burger King* qui a ouvert deux restaurants en 1986 (84 et 122 avenue des Champs-Élysées). Le marché de la restauration rapide démarrant à peine et la rentabilité d'une telle activité sur un emplacement si prestigieux (et par conséquent onéreux) n'était pas assurée. Seul *Burger King* a pris le risque d'une ouverture en ce lieu. Ce n'est qu'en 1991 que *McDonald's* peut réagir en ouvrant un point de vente en haut de l'avenue et c'est en 1993 que *Quick* en implante un en bas de l'avenue. En étant arrivés après, le *leader* américain et le *challenger* belge n'ont pas pu accéder aux meilleurs emplacements. Ils ont dû se contenter de contrôler l'avenue des Champs-Élysées par le haut et par le bas.

Fin 1997, s'est posée la question de la reprise des unités *Burger King* suite à sa disparition. Les restaurants des Champs-Élysées étaient bien évidemment concernés. L'entreprise la plus puissante, *McDonald's*, n'a pas tenté de racheter l'ensemble des points de vente, les plus rentables ou les mieux positionnés. Cette stratégie pouvait permettre de priver son *challenger* de toutes nouvelles zones intéressantes. Mais il n'en a pas été ainsi. Sur les six unités abandonnées par *Burger King*, trois ont été reprises par *McDonald's* et trois par *Quick*. Sur les Champs-Élysées, *McDonald's* qui ne contrôlait pas le bas de l'avenue a repris le *Burger King* situé au numéro 84 (en bas de l'avenue) alors que *Quick* qui était éloigné de l'Arc de

Triomphe et du rond-point Charles de Gaulle, a racheté le *Burger King* implanté au numéro 122 (en haut de l'avenue).

Un tel partage ne s'est évidemment pas fait au hasard. Les deux enseignes se sont réparties de façon optimale les unités de *Burger King*. L'avenue des Champs-Élysées étant tellement passante, l'enjeu n'est pas de se livrer une bataille coûteuse et sans dénouement rapide dans la zone. Il s'agit avant tout de limiter l'arrivée de nouveaux entrants importants. La figure 4 résume la situation avenue des Champs-Élysées.

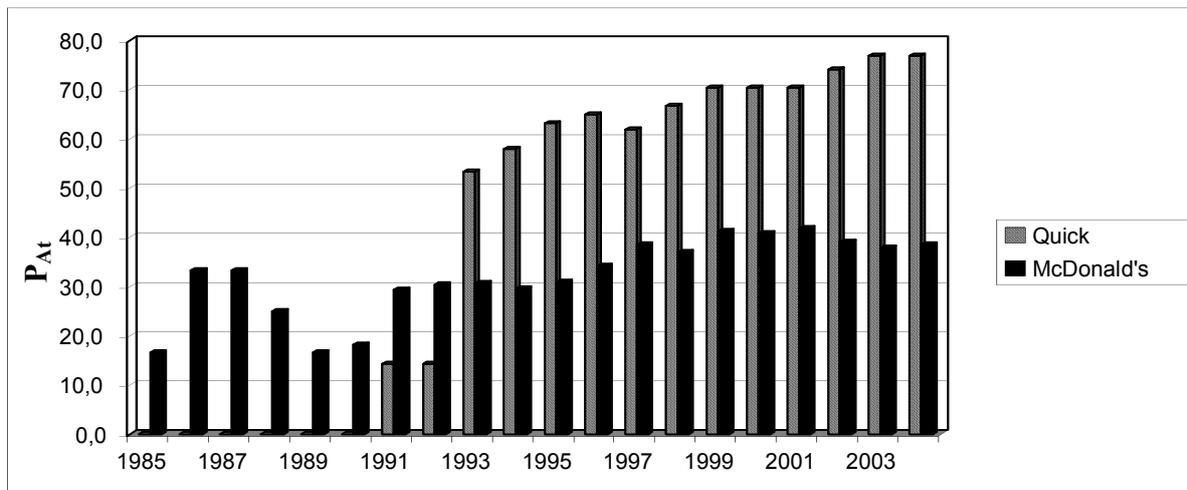


**Figure 4.** Séquence d'implantation sur l'avenue des Champs-Élysées

### 3.2.3. Stratégie de parasitage pour le *challenger* : comment survivre lorsque l'on est trois fois plus petit

En observant les choix effectués par *Quick* et en excluant les zones concernées par la coopération (les Champs-Élysées et le quartier de Châtelet-les Halles), il est possible de remarquer que sur 13 paires *McDonalds-Quick* implantées dans un rayon de 250m, l'entreprise belge est à l'origine de la proximité géographique dans la majorité des cas puisqu'elle a ouvert huit de ses restaurants après le *leader* américain (en moyenne 5 ans après). Compte tenu du nombre d'ouvertures beaucoup plus restreint de la part de *Quick* (26 unités en 2004 contre 64 *McDonald's*), cela confirme que même en l'absence de comportement coopératif ou de prédation, l'enseigne belge opte pour la proximité géographique. Elle cherche dans ce cas à exploiter les effets d'agglomération sans participer à

leur essor. Il s'agit ici de parasiter le concurrent. Comme le confirme Jean-Pierre Granié, le PDG de France *Quick*, « 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 parasitisme semble être une stratégie d'entreprise en situation d'infériorité sur le marché. Si l'on observe l'évolution de la proportion du réseau de chacune des entreprises implantée à proximité du concurrent ( $P_{At}$ ), il est possible de constater que *Quick* décide d'implanter ses unités à proximité de celles de son concurrent qu'à partir du moment où le rapport des tailles de réseau lui est défavorable (figure 5).



**Figure 5** - Évolution de la proportion du parc de *McDonald's* et de *Quick* délibérément implanté à moins de 250 mètres d'un concurrent ( $P_{At}$ )

De 1984 à 1989, *Quick*, en position dominante sur le marché en termes de taille de réseau, 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). Ce changement de stratégie d'implantation peut s'expliquer par le basculement de sa position relative sur le marché initié en 1989 (en termes de nombre d'unités). 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 %. À partir de 1993, *Quick* recherche régulièrement et dans une grande proportion la proximité de son adversaire.

Il est possible de s'interroger sur l'absence de réaction de la part de *McDonald's* dans certains cas. Pourquoi le *leader* mondial tolère-t-il un comportement parasitaire dans certaines zones

géographiques ? Il s'agit avant tout de raisons législatives. La réglementation européenne cherche à éviter les situations de monopole dans la plupart des activités de façon à préserver les consommateurs. L'article 81 du traité d'Amsterdam (ex article 85 du traité sur l'Union Européenne) empêche toute tentative d'abus de position dominante. Il est par conséquent important pour *McDonald's* de laisser survivre *Quick* afin d'éviter de se trouver en situation de monopole, configuration beaucoup plus encadrée et surveillée. De plus, le duopole existant limite voire interdit, compte tenu de la taille du marché français, l'entrée ou le développement d'un réseau important, pouvant s'avérer plus dangereux et moins contrôlable que l'entreprise belge. Les deux enseignes sont par conséquent incitées à faire preuve de retenue mutuelle (Axelrod, 1984 ; Kœnig, 1996). La localisation des unités apparaît alors comme une façon nouvelle de dissuader ou de restreindre l'entrée de nouveaux concurrents et vient compléter l'ensemble des stratégies envisageables pour atteindre cet objectif (Milgrom et Roberts, 1982).

## CONCLUSION

Alors que le choix d'une zone d'implantation pour une entreprise classique (mono-site) implique une relation simple vis-à-vis de la concurrence, les configurations spatiales des entreprises multi-unités multi-marchés s'inscrivent dans le cadre de relations concurrentielles plus complexes. De façon générale, il apparaît que la proximité est une stratégie de localisation privilégiée par ce type d'entreprises. Qu'elles soient en situation de faiblesse ou d'égalité par rapport à leurs concurrents, les entreprises multi-unités multi-marchés ont tendance à agglomérer leurs unités à celles de leurs concurrents. Hormis les stratégies radicales telles que le parasitisme ou la prédation, la proximité géographique permet aux entreprises de coopérer sur certaines dimensions tout en continuant à se livrer une certaine concurrence sur d'autres. La concurrence multi-points que se livrent les entreprises multi-unités multi-marchés favorise la coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Ce travail cherche à faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprises multi-unités multi-marchés que, même si deux choix stratégiques s'offrent à eux, la proximité ou l'évitement, la stratégie de recherche de proximité présente des avantages non négligeables et est parfaitement envisageable. Il est également important pour les dirigeants de bien saisir les conditions à respecter pour obtenir les effets recherchés ainsi que de mesurer les risques associés à la proximité en général et à chaque stratégie qui en découle en particulier.

En effet, le mutualisme est une stratégie qui doit être recherchée et ne peut, en aucun cas, apparaître de manière spontanée. Ingram et Inman (1996) rappellent que les entreprises commerciales situées autour des chutes du Niagara ont mis en place des structures particulières pour favoriser le développement du tourisme. Une des premières actions a été de créer et financer la *Niagara Falls Association* dont l'objectif était de promouvoir le site à travers des campagnes de *lobbying*. Si l'entreprise se refuse à investir pour le bénéfice de tous, elle peut, tout de même, utiliser la proximité pour parasiter les entreprises concurrentes. Toutefois, certains éléments sont à prendre en considération. Tout d'abord, il est nécessaire de s'assurer qu'il existe bien des éléments à parasiter. Le parasitisme peut porter sur la captation de ressources excédentaires, l'effort de communication, l'utilisation d'infrastructure et bien d'autres éléments encore. Mais il peut arriver que ces éléments n'existent pas ou ne puissent être utilisés par l'entreprise parasitaire. Il est par conséquent important de réaliser des études pour s'assurer de la pertinence d'une stratégie de ce type.

Les stratégies de proximité en vue de gêner le concurrent doivent également être suivies avec attention. Il est important de bien mesurer les actifs disponibles afin d'évaluer le plus finement possible le coût de cette stratégie. Le succès d'une stratégie de prédation n'est réel qu'une fois la disparition de l'entreprise visée. Il est très coûteux et parfaitement inutile de débiter une stratégie de ce type pour l'arrêter en cours, faute de moyens pour la poursuivre. De plus, les dirigeants ne doivent pas adopter un comportement contraire à la rationalité économique qui voudrait que les managers arrêtent un projet lorsque les retours d'information deviennent négatifs et que la réalisation de l'objectif est incertaine. En cas d'adoption d'un comportement s'écartant de cette rationalité économique, les individus s'engagent dans la spirale de l'escalade de l'engagement (Staw, 1976). En cas de réponse de l'entreprise visée, la stratégie de prédation peut devenir un affrontement classique engendrant une situation de perdant-perdant. Pour éviter cela, la stratégie de prédation se doit d'être extrêmement intense afin de paralyser l'adversaire et accélérer la vitesse de disparition. Enfin, avant de conduire une stratégie de prédation vis-à-vis d'un concurrent donné, il est nécessaire de s'assurer qu'un autre concurrent ne viendra pas profiter de la nouvelle situation chèrement acquise. En ouvrant un grand nombre de points de vente dans une zone géographique déterminée, *Starbucks* a éliminé l'ensemble des concurrents locaux en asséchant la demande. La place est ensuite libre pour de grandes entreprises concurrentes qui peuvent venir concurrencer frontalement *Starbucks*. L'enseigne *Second Cup* a par exemple profité de cette stratégie pour se développer considérablement au Canada. Il est alors beaucoup difficile pour *Starbucks* de



l'exclure du marché.

## Références

- Albanese, R. et van Fleet, D. D. (1985), Rational behavior in groups: The free-riding tendency, *Academy of Management Review*, 10, 2, 244-255.
- Appold, S. (1995), Agglomeration, interorganizational networks, and competitive performance in the U.S. metalworking sector, *Economic Geography*, 71, 1, 27-54.
- Axelrod, R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York, NY, Basic Books.
- Barnett, W. et Carroll, G. (1987), Competition and mutualism among early telephone companies, *Administrative Science Quarterly*, 32, 3, 400-421.
- Baum, J. A. C. et Mezias, S. J. (1992), Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, 37, 4, 580-604.
- Baum, J. A. C. et Singh, J. V. (1994a), Organizational niches and the dynamics of organizational founding, *Organization Science*, 5, 4, 483-501.
- Baum, J. A. C. et Singh, J. V. (1994b), Organizational niches and the dynamics of organizational mortality, *The American Journal of Sociology*, 100, 2, 346-380.
- Best, M. (1990), *The new competition*, Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Carroll, G. R. (1985), Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations, *The American Journal of Sociology*, 90, 6, 1262-1283.
- Chung, W. et Kalnins, A. (2001), Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry, *Strategic Management Journal*, 22, 10, 969-988.
- Cliquet, G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Paris, Sirey.
- Colombat, C. (1997), Quick contre McDonald's: les coulisses du duel, *L'essentiel du Management*, décembre, 39-45.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York, NY, Free Press.
- 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.
- Florida, R. et Kenney, M. (1990), Silicon Valley and Route 128 won't save us, *California Management Review*, 33, 1, 68-88.
- Lewis, D. M. et DeLozier, M. W. (1986), *Retailing*, Londres, MacMillan.
- Freeman, J. et Hannan, M. T. (1983), Niche width and the dynamics of organizational populations, *American Journal of Sociology*, 88, 6, 1115-1145.
- Fudenberg, D. et Tirole, J. (1986), A "signal-jamming" theory of predation, *RAND Journal of Economics*, 17, 3, 366-376.
- Gelman, J. R. et Salop, S. C. (1983), Judo economics: capacity limitation and coupon competition, *The Bell Journal of Economics*, 14, 2, 315-325.
- Gimeno, J. (2004), Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation, *Academy of Management Journal*, 47, 6, 820-842.
- Guiltinan, J. P. et Gundlach, G. T. (1996), Aggressive and predatory pricing: A framework for analysis, *Journal of Marketing*, 60, 3, 87-102.
- 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.
- Hawley, A. (1950), *Human ecology: A theory of community structure*, New York, NY, Ronald Press.

- Henderson, B. (1991), The origin of strategy, in C. B. Montgomery et M. E. Porter (Eds.), *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*, 3-4, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Hennequin, D., Petit, J.-P. et Labbé, P. (2002), *McDo se met à table*, Paris, Plon.
- Hinthorne, T. (1996), Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry, *Strategic Management Journal*, 17, 4, 251-270.
- Hutchinson, G. E. (1957), *Concluding remarks*, Paper presented at the Cold spring Harbor symposium on quantitative biology.
- Ingram, P. et Inman, C. (1996), Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls, *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, 629-658.
- Jones, K. et Simmons, J. (1993), *Location, location, location: Analysing the retail environment*, Scarborough, ON, Nelson Canada.
- Karnani, A. et Wernerfelt, B. (1987), Competitive strategy under uncertainty, *Strategic Management Journal*, 8, 2, 187-194.
- Kœnig, G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Le Roy, F. (2003), Agresser un concurrent pour le sortir du marché: une étude de cas, *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 2, 179-199.
- Marshall, A. (1920), *Principles of economics*, Londres, Macmillan.
- McPherson, J. M. (1983), An ecology of affiliation, *American Sociological Review*, 48, 4, 519-532.
- Mercier, D., Mendez, A., Garnier, J., Lamanthe, A., Lanciano, C. et Rychen, F. (2004), *The emergence and renewal of forms of industrial coordination in the Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) region*, papier de recherche présenté à la 20<sup>th</sup> EGOS colloquium, Ljubljana, Slovenia.
- Milgrom, P. et Roberts, J. (1982), Limit pricing and entry under incomplete information: an equilibrium analysis, *Econometrica*, 50, 2, 443-459.
- Mucchielli, J.-L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Paris, Seuil.
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A. (1996), *La co-opétition: Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération* (L. Cohen, Trans.), Paris, Village Mondial.
- 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. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, NY, Free Press.
- Scherer, F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Scherer, F. M. et Ross, S. (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Simmel, G. (1950), The Sociology of Georg Simmel. In K. H. Wolff (Ed.), New York, NY, Free Press.
- Sorenson, O. et Baum, J. A. C. (2003), Geography and strategy: The strategic management of space and place, in J. A. C. Baum et O. Sorenson (Eds.), *Geography and strategy*, Vol. 20, 1-19, Greenwich, CT, JAI Press.
- Staw, B. M. (1976), Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1, 577-587.
- Telser, L. (1996), Cutthroat competition and the long purse, *Journal of Law and Economics*, 9, 259-277.
- Weber, A. (1929), *Theory of location of industries*, Chicago, IL, University of Chicago Press.