

La localisation comme mouvement concurrentiel : quelle stratégie spatiale pour le nouvel entrant ?

Sébastien LIARTE*

Université Paris 9 Dauphine

Classification JEL : L12

Correspondance :

Centre de recherche 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
E-mail : sebastien.liarte@dauphine.fr

Résumé : L'objectif de cet article est de montrer dans quelle mesure la localisation des réseaux concurrents est un facteur à prendre en compte pour une entreprise à l'heure de construire spatialement son propre réseau de distribution et ce tout particulièrement pour un nouvel entrant. La localisation est ici appréhendée comme un mouvement concurrentiel traduisant une stratégie d'évitement ou d'affrontement. Un état de l'art pluridisciplinaire des travaux portant sur la problématique de la localisation en tant que mouvement concurrentiel conduit à délimiter quatre grandes étapes théoriques dans la création d'un réseau de distribution impliquant des stratégies différentes vis-à-vis de la concurrence.

Mots clés : localisation – concurrence – évitement – proximité – réseaux de distribution.

Abstract : The aim of this paper is to show to what extent the location of competitors can be important in a retailer's decision to build spatially his own retailing network, particularly in the case of a new entrant. In this paper, location is conceived of as a competitive movement. When deciding where to open a new store, a retailer can choose between two spatial strategies with opposing consequences : locating a store close to a competitor's or looking for spatial isolation. A multidisciplinary state of the art concerning the problem of location as a competitive movement allowed us to isolate four important theoretical stages in the creation of a retailing network implying different strategies with respect to competitors.

Key words : location – competition – avoidance – proximity – retail network.

* L'auteur remercie vivement les deux évaluateurs anonymes ainsi que H. Delacour, B. Fougues et B. Leca pour l'ensemble de leurs commentaires et suggestions.

Le secteur de la distribution est aujourd'hui marqué par une forte réticulation des entreprises qui le composent comme en témoigne l'essor de nouvelles formes organisationnelles telles que la franchise ou le succursalisme. Ces nouvelles configurations d'entreprises s'accompagnent de stratégies d'implantation particulières (Greve, 2003). En effet, les travaux classiques sur la localisation des commerces (étude de la zone de chalandise, analyse de la force d'attraction du point de vente, etc.) ne s'avèrent plus totalement satisfaisants pour prendre en compte les spécificités structurelles des réseaux.

Du fait de la multiplicité de leurs unités, les chaînes de distribution présentent de nombreux contacts potentiels avec les autres compétiteurs (Greve, 2003). La gestion spatiale d'un réseau de distribution peut donc, pour ce type de firme, être appréhendée comme un exercice de relations concurrentielles. Les enseignes doivent choisir pour chacune de leurs unités entre un emplacement isolé ou proche de la concurrence (Cliquet, 1992). L'isolement traduit une volonté d'évitement alors que la recherche de proximité peut être synonyme de coopération ou d'affrontement. De ce choix de localisation vont dépendre les différentes réactions des concurrents et, par conséquent, le climat concurrentiel du secteur (Bensebaa, 2003).

Le choix de la zone géographique d'implantation des unités est crucial pour une firme désirant entrer dans une industrie. Dans le cas où un ou plusieurs réseaux sont déjà présents, le nouvel entrant doit arbitrer entre l'absence de réaction négative des entreprises déjà établies et la nécessité d'exploiter des synergies. Est-il préférable pour le nouvel entrant d'isoler son réseau de celui de ses concurrents afin d'éviter toute réaction négative ? Ou doit-il, au contraire, chercher à implanter ses points de vente à proximité de ceux des concurrents pour exploiter des synergies potentielles ?

Les quelques travaux dans le domaine n'arrivent souvent pas à conclure de façon ferme sur ces questions (voir notamment Baum et Haveman, 1997). Notre objectif est d'offrir, ici, une réponse théorique plus satisfaisante aux entreprises désirant pénétrer une zone géographique donnée en créant un réseau de distribution face à des réseaux déjà existants, bien implantés et proposant des produits similaires. Nous proposons un modèle dynamique qui articule les choix stratégiques de localisation à la phase de croissance dans laquelle se trouve le réseau étudié. Parallèlement, les réactions potentielles des concurrents et la stratégie optimale d'implantation qui découlent de ces choix

d'implantation dépendent également du contexte dans lequel évoluent les différents acteurs. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, de définir le secteur et les conditions d'entrée du nouvel arrivant. Il s'agit d'examiner les facteurs qui influencent la nature et le degré des réactions concurrentielles afin de définir la situation particulière que nous allons étudier. Dans un deuxième temps, nous proposons une stratégie d'implantation optimale adaptée à une situation de marché particulière. Cette stratégie se décompose en quatre phases que nous analysons successivement.

1. Contexte et réactions concurrentielles

Tenir compte des concurrents est essentiel. En effet, les différents réseaux se trouvent dans une situation d'interdépendance (Baumard, 2000) qui intensifie et accélère les relations concurrentielles (D'Aveni, 1994). Il est donc important d'anticiper les réactions potentielles à l'implantation de nouvelles unités. Deux choix s'offrent aux entreprises établies face à la localisation d'unités d'un nouvel entrant : elles peuvent soit réagir en implantant de nouvelles unités à proximité de celle du nouvel entrant, soit ne pas réagir.

1.1. La situation concurrentielle sur le marché

La concurrence peut être appréhendée comme une séquence d'actions concurrentielles entre firmes présentes dans une industrie (Smith et *al.*, 1992). Pour les auteurs inscrits dans le paradigme SCP (Structure Conduite Performance), la manière de se comporter des entreprises dans l'industrie influence la performance des firmes (Caves, 1984 ; Porter, 1980). Dans cette optique, une concurrence intense sur les marchés a des conséquences négatives sur la performance des firmes. Une lutte de positionnement sur les différents marchés se met en place afin de pouvoir répondre aux différents concurrents voire de les exclure du marché (Young et *al.*, 1996). Par ailleurs, le degré de concurrence sur un marché influence le coût d'acquisition des ressources rares ainsi que le coût de défense de ces ressources. S'implanter sur des marchés hautement concurrentiels rend très coûteux l'attraction des clients pour le nouvel entrant. De plus, il va lui être très difficile de défendre sa nouvelle position. Les réseaux déjà implantés répondront de

façon virulente à cette nouvelle entrée afin de défendre leurs positions difficilement acquises. À l'inverse, l'implantation sur un marché non convoité n'engendre pas de réactions négatives de la part des concurrents.

Les firmes établies et le nouvel entrant peuvent également être dépendantes des mêmes ressources sur un marché que ce soit au niveau du type que du montant (Chen, 1996). Plus la similitude entre les ressources au niveau des firmes est grande, plus les réactions risquent d'être violentes de la part des entreprises établies vis-à-vis du nouvel entrant.

1.2. Les caractéristiques du nouvel entrant

Le nouvel entrant peut être une firme totalement nouvelle ou, au contraire, être déjà présente dans d'autres marchés produits ou géographiques. Il se peut donc que les entreprises se soient rencontrées sur d'autres zones géographiques. Le degré de présence du nouvel entrant sur les marchés communs constitue une caractéristique qui influence la réaction des entreprises établies (Chen, 1996). Par ailleurs, la notoriété du nouvel entrant a un impact non négligeable sur les réactions éventuelles des entreprises déjà établies. La notoriété du nouvel entrant peut lui conférer une certaine visibilité lors de son entrée sur le marché. Or, plus un mouvement est visible, plus il a des chances d'être détecté par les concurrents qui se voient offrir la possibilité d'y répondre (Kiesler et Sproull, 1982). Les entreprises établies se sentent observées et se doivent de répondre même si cela ne se justifie pas sur le plan économique (Kreps, 1990 ; Weigelt et Camerer, 1988). Il leur apparaît comme important de ne pas se montrer passives (Chen, 1996).

1.3. Les caractéristiques des entreprises établies

Si le nouvel entrant pénètre un marché dont l'entreprise établie est clairement dépendante, cette implantation va s'avérer coûteuse pour l'entreprise établie. Des réactions de défense et de représailles sont à envisager (Gimeno, 1999). En effet, lorsque les revenus ou les profits d'une firme proviennent d'un marché en particulier, en cas d'attaque de celui-ci par le nouvel entrant, il est possible de prédire une réaction rapide. Le nouvel entrant va subir des coûts d'implantation très élevés compte tenu des réactions concurrentielles. N'étant pas dépendant de

ce marché, le nouvel entrant peut ne pas avoir intérêt à initier cette guerre (Smith et Wilson, 1995). Les entreprises établies sont également beaucoup plus attentives aux mouvements sur les marchés dont elles dépendent fortement (Chen et MacMillan, 1992).

L'existence et l'intensité des réactions vont donc dépendre des caractéristiques du marché et des firmes. Nous étudions ici le cas d'un nouvel entrant démarrant totalement son activité sur nouvelle zone géographique où des réseaux concurrents similaires sont déjà solidement implantés. Le nouvel entrant doit par conséquent combiner une stratégie d'évitement et de proximité afin de prévenir l'affrontement tout en exploitant la proximité géographique légitimante et source d'économie.

2. L'entrée sur le marché : éviter la confrontation par une stratégie de focalisation

L'implantation d'un point de vente est une opération mobilisant une quantité de ressources importantes. Du fait de la fragilité due à son jeune âge, le nouvel entrant ne peut prendre le risque de se voir attaquer par les entreprises. Ainsi, il peut être préférable pour le réseau naissant d'opter pour une stratégie d'évitement des entreprises déjà en place. La conquête d'un nombre limité de marchés spécifiques à travers une stratégie de focalisation peut s'avérer être la façon la moins coûteuse et la moins risquée de pénétrer un marché (D'Aveni, 1994 ; Porter, 1980). La focalisation permet en effet de se différencier et de limiter les réactions concurrentielles.

2.1. La stratégie de focalisation comme moyen de différenciation

Lorsque l'évaluation des caractéristiques d'un produit ou d'un service varie d'un consommateur à un autre, il s'agit de différenciation horizontale. Dans le cas particulier de la localisation, où chaque consommateur n'accorde pas la même préférence à un lieu géographique, il s'agit de différenciation spatiale (Tirole, 1993). Le simple fait de localiser un point de vente sur une zone particulière le différencie de ceux qui sont situés sur d'autres aires géographiques.

Le choix d'une localisation sur un marché potentiel de faible taille, ne constituant pas une zone de chalandise suffisante pour les concurrents, est une façon de limiter les attaques adverses. Le nouvel entrant saisit alors une opportunité qui n'a pas encore été perçue par les acteurs déjà présents sur le marché.

Cette stratégie a été appliquée par Sam Walton et son frère, fondateurs de la chaîne *Wal-Mart*. Ils ont transféré le concept de magasin de détail, initialement créé par Ben Franklin pour les villes de plus de 100 000 habitants, aux petites villes du Sud Ouest des États-Unis (Grimm et Smith, 1997). Comme le souligne Sam Walton lui-même, « *si nous proposons des prix aussi bons ou meilleurs que ceux proposés dans les magasins des villes se trouvant à quatre heures de route, les gens voudront acheter près de chez eux¹* » (cité dans Grimm et Smith, 1997, p. 89). Le succès de la chaîne *Wal-Mart* a longtemps reposé sur cette différenciation spatiale.

Le caractère différenciant de la localisation peut être accentué par la forte image que possède la zone géographique d'implantation. L'entreprise peut être amenée à sélectionner des sites pour leur qualité esthétique, leur proximité culturelle, linguistique, etc. Cette image peut, dans certains cas, être associée au point de vente et lui permettre d'obtenir un ancrage territorial. (Coutelle-Brillet, 1996). La Bretagne est par exemple facilement associée aux produits issus ou dérivés du monde maritime. Les entreprises peuvent également chercher à s'implanter dans des territoires qui sont étroitement liés à l'histoire de l'entreprise. Les hypermarchés *Cora* se sont développés quasiment exclusivement dans l'Est de la France en raison de l'origine nancéenne de l'entreprise (Cliquet, 2002).

2.2. *La stratégie de focalisation pour éviter toute réaction concurrentielle*

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

¹ Traduction personnelle de « *If we offered prices as good or better than stores in cities that were four hours away by car, people would shop at home* » (Grimm et Smith, 1997, p. 89).

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

Le premier objectif pour le nouvel entrant, une fois le marché cible pénétré, est de demeurer dans la compétition. Il est important de ne pas provoquer ou d'initier une attaque frontale avec les différents adversaires, car si elle intervient trop tôt, elle peut s'avérer fatale. Ce comportement a été mis en évidence dans la taxonomie animale de Fudenberg et Tirole (1984) à travers la stratégie du *puppy dog* qui consiste à paraître petit et faible pour sembler doux et inoffensif. Dans les faits, cela se traduit par un sous-investissement de la part du nouvel entrant pour éviter une réaction agressive de la part de son concurrent. Il s'agit d'un signal de marché fort (Porter, 1980) qui fournit une indication sur les objectifs de la firme.

L'entreprise Benetton a réussi à pénétrer le marché de la restauration rapide à travers sa filiale *Autogrill* grâce à une stratégie de focalisation appropriée. En effet, *Autogrill* a longtemps limité ses implantations aux aires des principales autoroutes françaises. Ces zones correspondent à des marchés géographiques dont la taille est trop étroite pour intéresser les acteurs majeurs de la restauration rapide en France. De plus, ces marchés présentent des spécificités incompatibles avec les modes de gestion des grandes chaînes existantes (impossibilité d'acheter le terrain, *royalties* à payer aux sociétés d'autoroutes, horaires d'ouverture imposés, etc.). *Autogrill* a pu pénétrer ce marché et se développer sans véritables réactions concurrentielles. La société désire désormais sortir de ce type de marché et implanter des restaurants dans des aires géographiques plus traditionnelles (Terisse, 2002). Compte tenu de ses connaissances du marché français et de l'activité de la restauration rapide, de l'existence de bonnes relations avec des fournisseurs et d'une certaine notoriété auprès des consommateurs, *Autogrill* sera plus difficile à contrer.

Du fait de la taille réduite de son réseau, le nouvel entrant ne peut initialement pas servir le même nombre de marchés géographiques que les firmes présentes dans le secteur depuis de nombreuses années. Une présence sur un nombre restreint de marchés peut être perçue comme une faiblesse inhérente au statut de nouvel entrant. Mais si l'on suit Gelman et Salop (1983), le nouvel entrant a la possibilité de transformer la force de son adversaire en faiblesse et ainsi retourner la situation à son avantage.

2.2.2. Limiter les réactions des leaders du marché

Pour les auteurs de « l'économie du judo » (Gelman et Salop, 1983), la focalisation est une stratégie qui ne peut être remise en question par les concurrents les plus importants de l'industrie. En effet, imaginons que chaque concurrent d'une industrie s'adresse à dix marchés géographiques à travers dix points de vente en proposant chacun leur bien à 50 euros. Un nouvel entrant peut tenter de pénétrer l'industrie à travers dix points de vente en proposant le même bien à 40 euros 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. Le nouvel entrant peut cependant adopter une toute autre stratégie. Il peut décider de ne s'implanter que sur un seul marché géographique en n'ouvrant qu'un seul point de vente. Les entreprises déjà présentes peuvent, dans ce cas, considérer qu'il leur est préférable d'accepter l'entrée d'une nouvelle firme, de perdre un marché sur lequel elles renoncent à s'implanter (compte tenu de l'écart de prix de 10 euros entre les produits) et de continuer à vendre au prix de 50 euros sur leurs dix marchés.

Ainsi, les marchés isolés représentent « *une poche de compétitivité, par nature peu attrayante, car trop petite, pour les 'gros bras' de l'industrie* » (Gouillart, 1993, p. 112). L'incertitude quant à la réussite ou à l'échec de l'implantation sur ces marchés de taille réduite représente un facteur de risque trop important pour les entreprises déjà bien implantées ailleurs (Grimm et Smith, 1997).

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

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

3. La croissance du réseau : comment tirer profit de la proximité de ses concurrents ?

Lorsqu'une firme décide d'accroître son réseau de distribution afin de toucher un plus large public (passage d'un réseau régional à un réseau national par exemple), elle peut profiter des synergies possibles avec les réseaux concurrents. Implanter ses points de vente à proximité de ceux du *leader* permet de réaliser des économies non négligeables en exploitant les économies d'agglomération (Weber, 1929). Un réseau qui croît est également à la recherche de légitimité. Il doit être accepté par l'ensemble des acteurs d'un secteur comme un concurrent crédible. Être implanté dans les mêmes zones que le réseau *leader* est une façon d'obtenir la légitimité nécessaire au bon développement de l'entreprise.

3.1. Les économies d'agglomération

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. Les firmes profitent des retombées technologiques des autres et de l'attraction inhérente de la main d'œuvre, des matières premières et des produits intermédiaires. En cas de succès des firmes pionnières dans une zone géographique particulière, les suiveurs, fournisseurs et travailleurs qualifiés sont incités à venir nombreux dans cet espace géographique. 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 (Weber, 1929) à travers l'étude de nombreuses régions spécialisées dans un domaine particulier (Italie du Nord, *Silicon Valley*, *Silicon Glen*, Route 128, etc.).

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. (Fischer et Harrington, 1996). Le regroupement des commerces s'explique également par la présence, pour les entrants les plus récents, d'informations sur la faisabilité de leur

projet et sur l'existence de la demande par l'observation des firmes établies. Les déclarations de Jean-Pierre Granié, le PDG de France Quick, vont dans ce sens lorsqu'il déclare : « *Quand McDonald's s'installe quelque part, en général il ne se trompe pas. Alors, nous regardons s'il n'y a pas la place pour deux* » (Colombat, 1997, p. 40).

Le regroupement permet également de réduire le coût de recherche des 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 dans un même endroit. L'entreprise H&M met en avant ces arguments pour justifier ses choix d'implantation. En effet, il est écrit dans le rapport annuel : « *Nous pensons qu'être près de nos concurrents est un avantage car cela accroît la force d'attraction de la zone et cela nous donne une meilleure opportunité d'offrir à plus de clients la possibilité de réaliser une bonne affaire*² » (H&M, 2001, p. 11).

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

3.2. La recherche de légitimité

Selon le courant néo-institutionnaliste, les firmes répondent à des pressions régulatrices et normatives similaires (Orru et al., 1991), imitent les firmes qui connaissent le succès (Haveman, 1993) ou simplement adoptent les pratiques les plus courantes propres au secteur dans lequel elles évoluent. Cette adhésion aux pressions institutionnelles confère à l'entreprise sa légitimité dans le secteur. En effet, Scott (1995, p. 45) définit la légitimité comme « *une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec des règles et des lois appropriées*³ ». Que ce soit du fait de pressions extérieures (pression de l'État par exemple) ou de l'imitation (des firmes les plus performantes), l'ensemble des acteurs d'une industrie implante

² Traduction personnelle de « *We see it as an advantage to be close to our competitors, since this increases the pulling power of the area and gives us a better chance of offering more customers the opportunity to get a good deal* » (H&M, 2001, p. 11).

³ Traduction personnelle de « *a condition reflecting cultural alignment, normative support, or a consonance with relevant rules or laws* » (Scott, 1995 : p. 45).

leurs unités dans un même espace géographique afin d'obtenir cette légitimité (Aldrich et Fiol, 1994 ; Singh et *al.*, 1986).

Les effets de la légitimité sont considérables pour le réseau en construction puisque cette légitimité favorise l'accès aux ressources, en particulier dans les milieux où les pressions institutionnelles sont fortes (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Les acteurs d'un secteur sont, en effet, plus enclins à fournir des ressources aux organisations qui leur apparaissent désirables, adéquates ou appropriées car elles sont perçues comme plus dignes de foi, plus prédictibles et plus constructives (Suchman, 1995).

Cette approche apporte un éclairage nouveau sur la problématique de la localisation. Ce n'est plus la recherche de l'efficacité qui justifie le choix de la zone d'implantation, mais le souci de se conformer à une pratique qui est perçue comme légitime. Comme le soulignent Hannan et Freeman (1986, p. 63), « *les tentatives visant à créer des copies de formes légitimées sont fréquentes, et le taux de succès de ces tentatives est élevé*⁴ » (cité par Aldrich et Fiol, 1994, p. 648).

Implanter une boutique de vêtements de luxe rue du Faubourg Saint Honoré à Paris est synonyme de concurrence importante, compte tenu du nombre de magasins ayant le même positionnement dans cette rue. Toutefois, une localisation dans cette zone apporte *de facto* une légitimité (magasin de luxe) et un accès à des ressources (les clients fortunés se trouvant dans la zone). Les trois grands acteurs français du luxe que sont les groupes LVMH, PPR-Gucci et Richemont (Cartier) ont depuis longtemps tenté de contrôler les plus beaux emplacements pour y installer leurs nouvelles marques. Les dernières décisions d'implantation témoignent de ce phénomène : LVMH a pris en location la quasi totalité de l'immeuble situé 22 avenue Montaigne et y ouvrira prochainement plusieurs boutiques sur près de 1 500 m². De son côté, PPR-Gucci a pris récemment en location un magasin de 300 m² au 14-16 rue du Faubourg Saint-Honoré pour l'une des marques du groupe (Franck, 2002). Les déclarations faites par *H&M* dans leur rapport annuel abondent dans ce sens puisque l'entreprise déclare « *qu'en étant présente aux adresses les plus en vogue des capitales de la mode, le boulevard Haussmann à Paris, Kensington High Street à Londres et la cinquième*

⁴ Traduction personnelle de « *attempts at creating copies of legitimated forms are common, and the success rate of such attempts is high* » (Hannan et Freeman, 1986, p. 63 ; cité par Aldrich et Fiol, 1994).

avenue à New York, H&M est également capable d'apparaître comme une maison de mode des plus réactives⁵ » (H&M, 2001, p. 11).

Proposition 2b : En phase de croissance du réseau, l'entreprise de distribution a tendance à implanter ses points de vente à proximité de ceux de ses concurrents afin d'accroître sa légitimité.

En multipliant les ouvertures, le nouveau réseau multiplie les contacts avec les réseaux concurrents. Le nouvel entrant se trouve en concurrence avec les autres firmes du secteur sur un nombre de plus en plus important de marchés géographiques. Cette situation peut s'avérer dangereuse pour le nouvel entrant ou, au contraire, lui être bénéfique.

4. L'instrumentalisation de la proximité : être proche pour pouvoir exister et continuer à se développer

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 marchés* »⁶ (Karnani et Wernerfelt, 1985, p. 87). Une telle situation n'est pas neutre. Lorsqu'une firme en rencontre une autre sur un grand nombre de marchés, il est prévisible que les réactions à toute action potentielle se déroulent sur l'ensemble des marchés où les deux entreprises sont en contact. Il est donc possible de penser qu'ouvrir de nombreux points de vente à proximité de ceux de ses concurrents va engendrer une situation concurrentielle particulièrement difficile pour le nouvel entrant. Un réseau qui, une fois créé, ne cesse de croître à travers l'ouverture régulière de points de vente risque de finir par déranger les concurrents plus importants. Cependant la théorie de la concurrence multipoints prédit l'apparition d'une indulgence mutuelle entre firmes, ce qui les conduit à hésiter à contester un marché de façon trop vigoureuse. Multiplier les

⁵ Traduction personnelle de « *By being presented at the hottest addresses in fashion's capital cities, boulevard Hausmann in Paris, Kensington High Street in London and Fifth Avenue in New York, H&M is also able to profile itself as an up-to-the-minute fashion house* » (H&M, 2001, p. 11).

⁶ Traduction de « *a situation where firms compete against each other simultaneously in several markets* » (Karnani et Wernerfelt, 1985, p. 87) proposée par Bensebaa (2001).

points de contact avec les rivaux en ouvrant des points de vente à proximité des leurs est donc une façon pour le nouvel entrant de s'assurer une certaine tranquillité concurrentielle et de pouvoir ainsi continuer à développer son réseau.

4.1. L'apparition de l'indulgence mutuelle

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

4.1.1. La multiplication des points de contact comme moyen de dissuasion

Les économistes industriels (par exemple Edwards, 1955 ; Porter, 1980, 1981) posent que les stratégies de dissuasion émergent plus facilement quand les firmes se font face sur plusieurs marchés. La possibilité de tirer un avantage sur un marché vient contrebalancer une riposte possible sur les autres marchés. D'une part, une vengeance sur un grand nombre de marchés peut s'avérer beaucoup plus sévère qu'une vengeance sur un seul marché. D'autre part, une firme agressée peut contre-attaquer là où ses pertes relatives sont plus faibles que celles de ses concurrents, augmentant ainsi le coût de l'action concurrentielle initiale (Karnani et Wernerfelt, 1985). Les contacts sur plusieurs marchés favorisent, par conséquent, le développement de politiques de type « *vivre et laisser vivre* » (Bernheim et Whinston, 1990). Si une entreprise veut maintenir une petite part de marché (une prise) sur un marché donné, elle doit multiplier les points de contact avec son concurrent sur d'autres marchés pour avoir des possibilités de représailles.

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

Le sociologue Simmel (1950) propose une explication alternative. En reconnaissant l'interdépendance de leurs opérations, les firmes qui interagissent sur de multiples marchés peuvent être enclines à coopérer. Une entreprise peut en effet décider d'être subordonnée par une autre qui se trouve sur ses propres marchés dominants ou « sphères

d'influence » en échange d'un comportement similaire à son égard sur ses marchés dominants. La grande interconnexion des concurrents multimarchés peut faciliter l'apparition d'accords de coordination (implicites ou explicites) entre eux.

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

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

4.2. La situation asymétrique comme pré-requis à la concurrence multimarchés

La concurrence multimarchés implique qu'un certain nombre de firmes se rencontre sur plusieurs marchés, mais elle n'implique en aucun cas que toutes les firmes accordent la même importance à chaque marché. Les firmes ont des « *intérêts territoriaux asymétriques* » (Gimeno, 1999) qui influencent l'analyse coût-bénéfice déterminant l'intensité des actions concurrentielles ainsi que la motivation à s'engager dans une situation d'interaction compétitive. L'hypothèse de l'existence de sphères d'influence (Edwards, 1964) implique que les concurrents multimarchés s'engagent tacitement à reconnaître les intérêts territoriaux des autres. Dans cette configuration, chaque firme accepte tacitement

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Le renforcement des positions concurrentielles : à la conquête de nouveaux territoires

Comme nous l'avons vu précédemment, des « sphères d'influence » apparaissent (Edwards, 1964) engendrées par le respect mutuel des intérêts territoriaux de ses concurrents. Ces sphères d'influence peuvent être appréhendées comme des zones géographiques « réservées » à un concurrent en particulier, l'ensemble des autres concurrents reconnaissant tacitement cette propriété territoriale. Or, si l'on suit la théorie du multimarchés, il est également important de multiplier les points de contact. « *Comment alors concilier nécessité de croissance et sphères d'influence ?* » (Bensebaa, 2001, p. 35). Il peut sembler difficile de mener de front la recherche de points de contact et le respect des sphères d'influence d'autant que Porter (1980) et Karnani et Wernerfelt (1985) indiquent que la réaction de contre-attaque peut être particulièrement virulente en cas de non-respect des territoires adverses.

5.1. *Se créer ses propres sphères d'influence*

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

Une firme se doit alors de construire de nouvelles « sphères d'influence » si elle veut tirer pleinement profit de ses contacts avec les concurrents. Pour cela, elle doit chercher des territoires inexplorés, qui ne sont pas encore sous la domination d'une firme en particulier. C'est au dernier entrant de s'approprier des aires géographiques déterminées sur lesquelles il va pouvoir créer puis posséder des intérêts territoriaux forts.

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

5.2. *Bénéficiaire de l'avantage pionnier*

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

Le pionnier peut, en arrivant le premier sur un marché géographique, ériger des barrières à l'entrée à travers la réalisation d'économies d'échelle (Rao et Rutenberg, 1979), l'apparition d'effets d'expérience (Smiley et Ravid, 1983), la maîtrise précoce d'un *leadership* technologique, ou encore la préemption de ressources rares (Lieberman et Montgomery, 1988 ; Porter, 1985 ; Rumelt, 1987). Arriver le premier permet de choisir les emplacements géographiques les plus favorables pour l'implantation de ses points de vente tout en rendant difficile l'accès aux entrants potentiels. La lutte que se livrent les grands réseaux d'habillement à Paris (*Etam, H&M, Gap, Mango* et *Zara*) est révélatrice de ce phénomène. « *Cette forte demande pour des surfaces toujours plus grandes, conjuguée à cette logique de prise de parts de marché, a provoqué une augmentation importante des valeurs locatives ou des cessions dans un marché de forte pénurie* » écrit le cabinet Knight Franck (2002, p. 7) dans son rapport de 2002 sur l'état du marché immobilier à Paris. Les valeurs locatives annuelles pour l'avenue des Champs-Élysées (en zone A pour les numéros pairs) sont passées en trois ans de 3 050 euros à 9 150 euros par mètre carré (Franck, 2002). Les déclarations du porte-parole du groupe *Inditex (Zara)* montrent bien l'incidence de la disponibilité de locaux dans la stratégie du

groupe lorsqu'il déclare que « *la stratégie d'expansion internationale passera principalement par l'Europe [...] en fonction principalement des opportunités immobilières* » (Alves, 2000).

Le pionnier peut profiter de sa période de « solitude » pour cumuler de l'expérience, développer sa connaissance des spécificités du marché sur lequel il évolue et expérimenter différentes stratégies, éléments qui pourront s'avérer décisifs lorsqu'il s'agira de lutter contre un nouvel entrant.

Le pionnier bénéficie également d'avantages liés au comportement des consommateurs. Le premier entrant capte l'ensemble des innovateurs et des adopteurs précoces. Ce type de consommateurs est plus réticent envers les entreprises arrivant par la suite (Peterson, 1982). Les nouveaux entrants tendent à ne récolter qu'un marché résiduel composé de consommateurs moins motivés et moins fidèles.

Être le premier dans l'esprit du consommateur est un élément fondamental qui peut s'avérer décisif dans le succès ou l'échec d'un produit ou d'un service. Le pionnier participe activement à la formation des préférences du consommateur (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; 1990). Le premier entrant peut être perçu comme le standard du marché et, s'il répond de façon satisfaisante aux besoins des consommateurs, alors ceux-ci peuvent définitivement s'y attacher.

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

McDonald's a connu un grand succès lors de son arrivée à Moscou. Ce succès ne s'est d'ailleurs pas démenti lors de ses autres ouvertures dans le reste du pays. En observant ce phénomène, deux autres chaînes américaines de restauration rapide (*Pizza Hut* et *Kentucky Fried Chicken*) se sont précipitées sur le marché russe. Or pour ces entreprises, le succès n'a pas été au rendez-vous (Aris, 1998). L'ensemble des fournisseurs ainsi que le gouvernement Russe ont fait des efforts pour répondre aux exigences du pionnier. Les entrants tardifs n'ont pas eu droit aux mêmes faveurs. Parallèlement, les consommateurs ont très vite adopté *McDonald's*, perçu comme une réelle nouveauté, alors

qu'ils ont préféré rester fidèles aux chaînes locales concurrentes de *Pizza Hut* et *Kentucky Fried Chicken*.

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

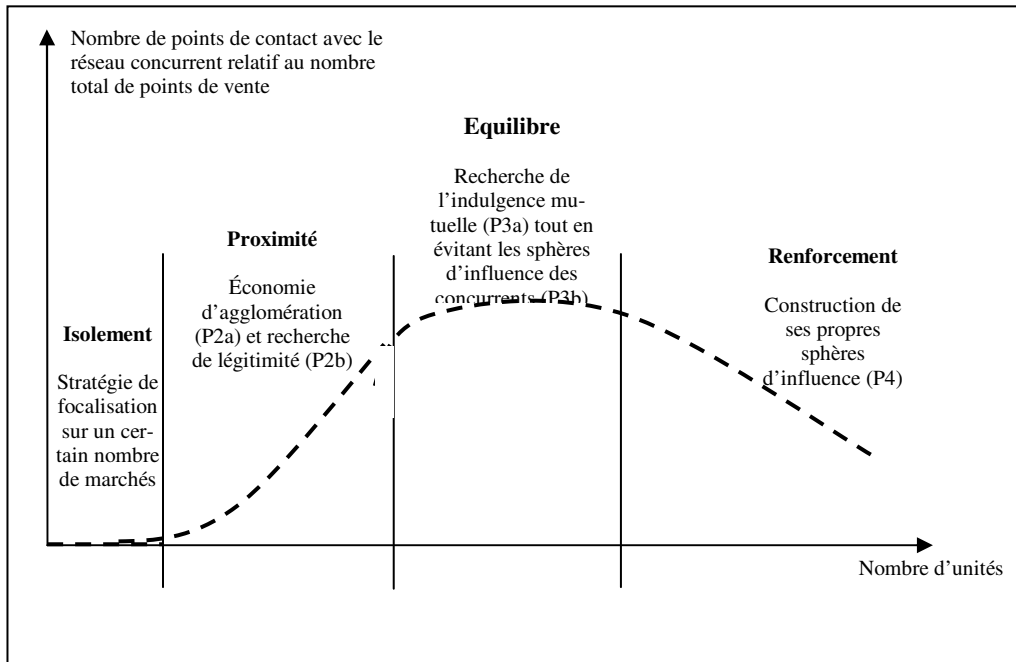
Cependant, être pionnier sur un marché comporte également des risques qu'il est important de prendre en compte. En effet, le pionnier qui engage des coûts d'innovation (découverte d'une zone géographique inexplorée, attraction des clients, etc.) importants s'expose à des comportements d'imitation de la part des suiveurs. Les entrants tardifs peuvent par conséquent économiser les coûts liés à l'innovation tout en réduisant le risque inhérent à toute implantation dans une zone géographique inexplorée.

Conclusion

Cette recherche a pour objectif de montrer dans quelle mesure la localisation des réseaux concurrents est un facteur à prendre en compte pour une entreprise à l'heure de construire spatialement son propre réseau de distribution. Le nouvel entrant peut opter pour une stratégie d'évitement ou de recherche de proximité. De ce choix va dépendre la nature de ses relations concurrentielles avec les entreprises déjà présentes dans l'industrie. Il semble que le nouvel entrant ait intérêt à adapter sa stratégie en fonction de son niveau de développement. Plus précisément, quatre grandes étapes peuvent être dégagées dans la vie d'un réseau de distribution (figure 1).

À chacune de ces phases correspond une stratégie particulière : l'évitement ou la recherche de proximité. Éviter les contacts avec les points de vente concurrents est la stratégie spatiale optimale à la naissance du réseau et une fois atteint une certaine maturité. L'isolement permet une naissance en toute sécurité et une fois le réseau bien installé, il pérennise et renforce l'activité. La recherche de proximité est, elle, utile lors de la phase de croissance car elle permet un développement rapide et moins onéreux pour la firme qui sait coopérer voire parasiter ses concurrents.

Figure 1 – *Évolution des stratégies spatiales du nouvel entrant en fonction du nombre d'unités composant le réseau de distribution*



Nous aboutissons à une stratégie d'implantation qui nous semble optimale pour le nouvel entrant. Toutefois, le succès de l'implantation d'un réseau ne dépend pas exclusivement de la stratégie adoptée par celui-ci. Les réseaux déjà présents et solidement implantés peuvent à travers leurs réactions éventuelles venir perturber voire rendre particulièrement difficile l'arrivée d'un nouvel entrant.

Cette recherche rencontre également un certain nombre de limites. Tout d'abord, des recherches empiriques doivent, dans le futur, venir confirmer et préciser la pertinence des stratégies concurrentielles de localisation mises en évidence ici. Même si la proposition d'une nouvelle optique plus dynamique du choix de la localisation constitue un premier pas, il va de soi que la confrontation du modèle à des données empiriques demeure une étape essentielle. L'examen d'autres situations non envisagées dans notre étude peut également s'avérer intéressant. L'entrée sur un marché d'une entreprise possédant déjà des ressources et une notoriété importantes face à des concurrents locaux ne

possédant qu'une puissance de marché très limitée peut être envisagée. Étudier les stratégies d'implantation des géants de la distribution qui pénètrent des marchés exploités par des réseaux de distribution locaux plus modestes est une possibilité. Notre recherche s'applique, par exemple, à la stratégie d'implantation de la chaîne de cafés *Starbucks* au Canada. Lors de son implantation en 1987, le géant américain a dû faire face à deux très grands réseaux solidement implantés depuis 1975, *Second Cup* et *Timothy's*. En revanche, notre travail n'offre pas de cadre d'analyse pour comprendre l'implantation de *Starbucks* en France en 2004 où la situation est radicalement différente. En effet, il n'existe sur le marché français que des réseaux locaux modestes (*Columbus*, *Lavazza Cafe*, etc.) proposant le même type de produit.

L'appréhension du réseau de distribution en tant que configuration stable possédant une inertie peut également sembler excessivement simpliste. Mais s'il est vrai que nous nous intéressons en particulier aux entreprises ayant pour vocation d'être présentes sur le plus grand nombre de marchés possibles à travers un important réseau de distribution, notre cadre d'analyse n'exclut en aucun cas des firmes de dimensions différentes et des stratégies alternatives. Le cycle de développement (figure 1) présente la stratégie optimale en fonction du nombre d'unités du réseau d'un point de vue théorique. Toutefois, il n'exclut pas des stratégies divergentes considérées ici comme sous-optimales pour l'entreprise.

Malgré des limites inhérentes à la recherche, les résultats proposés ont de fortes implications tant pour les entreprises déjà établies que pour le nouvel entrant. En effet, les firmes établies doivent être attentives à l'ensemble des actions d'un nouvel entrant. Il est nécessaire, par exemple, de rester attentif à toute stratégie d'évitement. Elle risque de n'être qu'une première étape d'implantation qui pourra devenir beaucoup plus agressive dans le futur. Les entreprises déjà solidement présentes peuvent affiner leur défense en identifiant les faiblesses du nouvel entrant (voir à ce sujet le modèle proposé par Grimm et Smith, 1997).

Pour le nouvel entrant, l'enjeu est clairement de tenir compte de la localisation des réseaux adverses lors de son entrée dans l'industrie. Chacune de ses implantations va être interprétée comme une action par les concurrents qui vont réagir en fonction de cette dernière. Le choix entre l'isolement et la recherche de proximité n'est donc pas neutre. Adapter ses actions (*i.e.* ses implantations) à sa position dans

l'industrie et à celle de ses adversaires est important pour le nouvel entrant s'il souhaite devenir un acteur majeur du secteur. Cette vision dynamique des relations concurrentielles remet en cause les approches statiques de la concurrence (d'Aveni, 1994). Dans un contexte hyper-compétitif, où les conditions de concurrence évoluent et les rivaux se dépassent les uns les autres, il est plus que jamais nécessaire pour les entreprises de distribution d'adopter une vision dynamique de leur stratégie d'implantation.

Bibliographie

- Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994), « Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, p. 645-670.
- Alves J. (2000), « Zara tire profit de sa stratégie d'expansion internationale », *Les Échos*, 3 avril.
- Aris B. (1998), « Not so fast », *Business Russia*, March.
- Bae H. (1989), « A Multimarket Supergame Between Two Heterogeneous Conglomerates », *Seoul Journal of Economics*, vol. 2, n° 2, p. 131-141.
- 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*, vol. 42, n° 2, p. 304-338.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendence*, Dunod.
- Bensebaa F. (2001), « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, p. 33-61.
- Bensebaa F. (2003), « Les actions stratégiques, les ressources des firmes et l'avantage concurrentiel », in F. Le Roy (Éd), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, p. 163-183.
- Bernheim D.B. et Whinston M.D. (1990), « Multimarket Contact and Collusive Behavior », *RAND Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, p. 1-26.
- Best M. (1990), *The New Competition*, Harvard University Press.
- Carpenter G. et Nakamoto K. (1989), « Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage », *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n° 3, p. 285-298.

- Carpenter G. et Nakamoto K. (1990), « Competitive Strategies for Late Entry Into a Market with a Dominant Brand », *Management Science*, vol. 36, n° 10, p. 1268-1279.
- Caves R.E. (1984), « Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage », *American Economic Review*, vol. 74, n° 2, p. 127-132.
- Chen M.J. et MacMillan (1992) I.C., « Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves : The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 3, p. 539-570.
- Chen M.J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey.
- Cliquet G. (2002), *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Lavoisier.
- Colombat C. (1997), « Quick contre McDonald's : les coulisses du duel », *L'Essentiel du Management*, décembre, p. 39-45.
- Coutelle-Brillet P. (2000), « L'image prix des points de vente : conceptualisation et formation. Une application au cas de la distribution alimentaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tours, décembre.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvring*, Free Press.
- Descamps M.C. (2002), « L'espagnol Zara renouvelle ses collections chaque semaine », *Le Monde*, 24 mai.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Edwards C.D. (1955), « Conglomerate Bigness as a Source of Power », *Business Concentration and Price Policy*, National Bureau of Economic Research Conference Report, Princeton University Press, p. 331-352.
- Fischer J.H. et Harrington J.E. (1996), « Product Variety and Firm Agglomeration », *RAND Journal of Economics*, vol. 27, n° 2, p. 281-309.
- Franck K. (2002), *Paris, marché de l'immobilier*, research, Global Alliance, 2002.

- Fudenberg D. et Tirole J. (1984), « The Fat Cat Effect, The Puppy-dog Ploy and the Lean and Hungry Look », *American Economic Review*, vol. 74, n° 2, p. 361-366.
- Gap Inc. (2001), *Annual Report*, www.gapinc.com/financmedia/annual_reports/pdf/fin_annual_01.pdf
- Gelman J.R. et Salop S.C. (1983), « Judo Economics : Capacity Limitation and Coupon Competition », *The Bell Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, p. 315-325.
- Gimeno J. (1999), « Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry : Staking out 'Spheres of Influence' in the U. S. Airline Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 101-128.
- Gouillart J. (1993), *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Économica.
- Greve H. (2003), « Why Are They So Multiunit Organizations ? », *Strategic Organization*, vol. 1, n° 1, p. 109-115.
- Grimm C.M. et Smith K.G. (1997), *Strategy as Action : Industry Rivalry and Coordination*, South-Western College Publishing.
- H & M (2001), *Annual Report*, www.hm.com/corporate/pdf/finance/annual_report2001.pdf
- Haveman H.A. (1993), « Follow the Leader : Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 593-627.
- Hoch S. et Deighton J. (1989), « Managing What Consumers Learn From Experience », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 2, p. 1-20.
- Inditex (2001), *Informe Annual*, www.inditex.com/espa/pdf/memo01.pdf
- Karnani A. et Wernerfelt B. (1985), « Research Note and Communication : Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 87-96.
- Kiesler S. et L. Sproull (1982), « Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 4, p. 548-570.
- Kreps D.M. (1990), *Game Theory and Economic Modelling*, Oxford University Press.
- Lewison D.M. et DeLozier M.W. (1986), *Retailing*, Merrill.
- Lieberman M.B. et Montgomery D.B. (1988), « First-mover Advantages », *Strategic Management Journal*, vol. 9, Summer Special Issue, p. 41-58.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan.

- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organization : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- 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*, University of Chicago Press, p. 361-389.
- Peterson R.A. (1982), « Implications of the FCC Headstart Policy », *Testimony before the Federal Communications Commission*, December.
- Piore M. et Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press.
- Porter, M.E. (1981), « The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, p. 609-620.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press.
- Rao R.C. et Rutenberg D.P. (1979), « Pre-empting and Alert Rival : Strategic Timing of the First Plant by Analysis of Sophisticated Rivalry », *Bell Journal of Economics*, vol. 10, n° 2, p. 412-428.
- Rumelt R. (1987), « Theory, Strategy and Entrepreneurship », in D. Teece (Ed), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, p. 137-158.
- Scherer F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*,
- Scott W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage.
- Simmel, G. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, in K.H. Wolff (Ed), Free Press.
- Singh J.V., Tucker D.J. et House R. (1986), « Organization Legitimacy and the Liability of Newness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 2, p. 171-193.
- Smiley R. et Ravid A. (1983), « The Importance of Being First : Learning of Price and Strategy », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, n° 3, p. 353-362.
- Smith K.G., C.M. Grimm et M.J. Gannon (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage.

- Smith F.L. et R.L. Wilson (1995), « The Predictive Validity of the Karnani and Wernerfelt Model of Multipoint Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 2, p. 143-160.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Terrisse M.N. (2002), « Les ambitions internationales d'Autogrill », *Le Monde*, 9 novembre.
- Tirole J. (1993), *Théorie de l'organisation industrielle*, Économica.
- Weber A. (1929), *Theory of Location of industries*, University of Chicago Press.
- Weigelt K. et C. Camerer (1988), « Reputation and Corporate Strategy : A Review of Rent Theory and Applications », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 5, p. 443-454.
- Young G., K.G. Smith et C.M. Grimm (1996), « 'Austrian' and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 243-282.
- Zipf G.K. (1949), *Human Behavior and the Principle of Least Effort*, Addison-Wesley Press.