

Mutualisme, prédation et parasitisme : la proximité géographique vis-à-vis des concurrents comme stratégie de localisation

Sébastien LIARTE

Université de Toulouse 1 (IAE)

Classification JEL : L120 – *Réception* : avril 2006 ; *Acceptation* : mars 2007

Correspondance :

Email : sebastien.liarte@univ.tlse1.fr

Résumé : Même si les effets positifs de l'agglomération ont été démontrés à de nombreuses reprises, cette stratégie peut avoir des conséquences négatives qui obligent les entreprises à mettre en place une différenciation de l'offre. Cet article montre cependant que les entreprises commerciales disposant de plusieurs unités peuvent, du fait de leur caractéristique structurelle, mettre en place une stratégie de proximité géographique délibérée même lorsque les produits ou services proposés sont indifférenciés. Les entreprises multi-unités peuvent adopter une politique de proximité afin de coopérer avec leurs concurrents, de les attaquer ou encore de les parasiter. L'étude de la localisation des restaurants McDonald's et Quick à Paris de 1984 à 2004 permet d'illustrer empiriquement ce phénomène.

Mots clés : localisation – concurrence – proximité – restauration rapide.

Abstract : The positive effects of geographical proximity have been demonstrated on several occasions. A strategy of closeness also produces negative effects that lead firms to differentiate their offer. However, this article underlines the fact that multi-unit commercial firms, because of their specificity, can deliberately choose a strategy of geographical proximity without even differentiating products or services. With respect to competitors or site, cooperative, predatory or parasitic strategies can be adopted. The study of the location of McDonald's and Quick restaurants in Paris from 1984 until 2004 illustrates this phenomenon empirically.

Key words : location – rivalry – proximity – fast food industry.

Les effets de l'emplacement sur le comportement et sur la performance des entreprises sont connus et gérés depuis longtemps par les managers (Sorenson et Baum, 2003), notamment dans le commerce. Les trois règles synonymes de succès demeurent, dans ce secteur, « *l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement* » (Jones et Simmons, 1993). Les avancées de la recherche en marketing spatial ont permis une meilleure compréhension des choix du consommateur relatifs à l'endroit où il achète. Cependant, la prise en compte de la position géographique des concurrents n'a pas suffisamment été mise en avant dans les travaux cherchant à expliquer les choix des zones d'implantation.

À l'instar de Cliquet (2002, p. 210), nous pensons qu'il n'est pas possible d'ignorer « *les dimensions stratégique et managériale des problèmes spatiaux des entreprises du commerce et des services* ». Mais quelle stratégie spatiale faut-il choisir vis-à-vis de la concurrence ? De nombreux travaux en économie et en stratégie ont démontré les effets positifs de l'agglomération des activités commerciales. Toutefois, les recherches montrent que la proximité géographique n'est envisageable que pour les entreprises proposant des produits et des services clairement différenciés les uns des autres (Jones et Simmons, 1993). Dans le cas contraire, les travaux semblent prôner l'évitement géographique afin de ne pas subir l'accroissement de la concurrence et donc, des résultats décevants (Sorenson et Baum, 2003). Mais, en s'attachant à étudier l'implantation d'un seul point de vente, les travaux classiques sur la localisation des commerces ne prennent pas en compte les spécificités structurelles des nouvelles configurations des entreprises commerciales, les entreprises multi-unités (du type franchise ou succursale, par exemple). Or, ce type d'entreprise s'accompagne de stratégies d'implantation particulières (Greve, 2003), les décisions d'implantation d'une unité pouvant être dictées par des considérations plus globales concernant le réseau dans son intégralité.

L'objectif de cet article est de démontrer que la présence d'unités adverses dans une zone géographique influence le choix de la localisation des concurrents. Il s'agit, plus précisément, d'établir que les entreprises multi-unités, du fait de cette caractéristique structurelle, peuvent rechercher la proximité géographique vis-à-vis des concurrents et, ce, même en l'absence de différenciation de l'offre. Cet article vise ainsi à compléter les approches classiques s'intéressant à la localisation (proximité des ressources nécessaires à la production, taille de la zone

de chalandise ou encore la topologie), à travers une approche issue de la stratégie d'entreprise.

Dans une première section, sont présentées les trois stratégies ayant pour conséquence la proximité géographique vis-à-vis des concurrents, le mutualisme, la prédation et le parasitisme, ainsi que les raisons justifiant leur choix. Dans un deuxième temps, une analyse des implantations des restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris, entre 1984 et 2004, permet d'observer les choix des zones d'implantation de ces deux enseignes. Enfin, la réalité de la recherche de proximité en tant que stratégie d'implantation est exposée à travers l'analyse des résultats.

1. La proximité géographique vis-à-vis de la concurrence comme stratégie de localisation

Marshall (1920) a, très tôt, souligné les effets positifs engendrés par l'agglomération des industries du fait de l'existence d'économies externes. Les économies d'agglomération (Weber, 1929) naissent du partage des infrastructures entre firmes (transport, communication, 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. Dans la pratique, le regroupement des magasins proposant des produits similaires a depuis longtemps été observé : les magasins d'habillement se multiplient dans les centres commerciaux, les vendeurs de voiture sont, dans la plupart des cas, très proches les uns des autres (Fisher et Harrington, 1996). Mais, la plupart des travaux se sont intéressés au regroupement de produits complémentaires mais non substituables. Pourtant, il est possible d'envisager la proximité géographique d'entreprises proposant des produits ou services parfaitement substituables. Hotelling (1929) a montré, depuis longtemps, qu'en cas de marché linéaire et de demande uniformément répartie, la situation d'équilibre de deux vendeurs proposant des produits parfaitement substituables est atteinte lorsque la situation de différenciation géographique est minimale, c'est-à-dire lorsqu'ils sont implantés, côte à côte, au centre du marché¹.

¹ Il s'agit de la situation couramment illustrée par les vendeurs de glace sur la plage.

Il est nécessaire d'aller plus loin dans l'étude des stratégies de localisation en dépassant le cadre des entreprises mono-sites pour s'intéresser aux entreprises multi-unités. Du fait de leur spécificité structurelle, les entreprises multi-unités peuvent accentuer la recherche de proximité vis-à-vis de leurs concurrents. Que ce soit pour favoriser la coopération, pour agresser un concurrent ou tenter de le parasiter, la proximité géographique n'est plus la conséquence d'un simple processus mécanique comme dans le modèle de Hotelling, mais devient une véritable stratégie délibérée.

1.1. La proximité géographique pour favoriser la coopération : 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 sont, la plupart du temps, créées par le phénomène de symbiose, c'est-à-dire l'exploitation des différences complémentaires (Hawley, 1950). Lorsque les produits sont indifférenciés, ces complémentarités peuvent provenir du phénomène de commensalisme, c'est-à-dire des effets positifs imputables à l'addition des similitudes. Le principe d'attraction cumulative établit, par exemple, une relation positive entre le nombre de commerces dans une zone donnée et le chiffre d'affaires de ces derniers (Nelson, 1958 ; Fujita et Thisse, 2002). Au niveau de la restauration, l'agglomération génère un surcroît de demande car les consommateurs cherchent à minimiser l'incertitude (trouver un restaurant ou pas, temps d'attente, etc.). Les zones à forte concentration de l'offre assurent, avec plus de certitude, aux consommateurs de trouver un restaurant pouvant les accueillir.

Le mutualisme passe par l'établissement de relations entre entreprises impliquant un certain niveau d'investissement monétaire et temporel. 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. Il s'agit d'établir des modes de répartition des effets positifs de l'agglomération et d'assurer leur mise en application. Des contrôles sont également à prévoir pour s'assurer que chacun participe à l'effort collectif dans les mêmes proportions que les effets positifs retirés. La création d'un syndicat est souvent l'une des premières structures mise en place dans une industrie par les

entreprises désirant favoriser des relations mutualistes. Ingram et Inman (1996) rappellent que les entreprises commerciales situées autour des chutes du Niagara ont créé des structures particulières pour favoriser le développement du tourisme comme la *Niagara Falls Association* dont l'objectif était de promouvoir le site à travers des campagnes de *lobbying*.

La proximité géographique peut permettre aux entreprises multi-unités de favoriser des comportements mutualistes. Plus les entreprises multi-unités présentent des points de contact, du fait de cette proximité géographique entre un nombre d'unités similaire, plus elles sont dépendantes des mêmes ressources. Dans ce cas, toutes ont intérêt à assurer leur protection et leur sécurité à travers des relations de coopération (Ingram et Inman, 1996). De plus, la proximité géographique favorise la coopération. En effet, plus les entreprises se rencontrent sur les mêmes marchés, plus elles se connaissent et, donc, plus elles sont enclines à coopérer plus ou moins tacitement (Simmel, 1950). La multiplication des points de contact est également un moyen d'accroître les zones de repréailles potentielles, ce qui peut permettre de dissuader les attaques des concurrents et les contraindre à coopérer (Edwards, 1955). Le partage des mêmes marchés influence ainsi l'intensité concurrentielle en favorisant l'apparition d'une indulgence mutuelle entre concurrents et des politiques du type « vivre et laisser vivre » (Karnani et Wernerfelt, 1985 ; Porter, 1980).

Les concurrents doivent être de taille relativement similaire pour pouvoir adopter des comportements mutualistes. En cas de situation déséquilibrée, l'entreprise en situation de supériorité peut être plus encline à chercher à exclure le concurrent le plus faible du marché.

1.2. La proximité géographique pour profiter du concurrent : le parasitisme

Si l'entreprise est à la recherche d'effets positifs, sans pour autant souhaiter s'investir, elle peut adopter un comportement de passager clandestin, c'est-à-dire devenir membre d'un groupe et acquérir des avantages du fait de l'appartenance à ce groupe, sans prendre part aux charges permettant d'obtenir des 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.

L'imitation est une autre pratique parasitaire possible. En cas de succès des firmes pionnières, les suiveurs sont incités à s'implanter à proximité (Haveman, 1993 ; Greve, 2000). Ils évitent ainsi de réaliser des études d'implantation coûteuses et peuvent directement profiter des consommateurs présents (Crozet et Mayer, 2002). L'observation des firmes existantes permet aux nouveaux entrants d'obtenir des informations sur la faisabilité des projets et de l'existence de la demande (Shaver et Flyer, 2000). Cette stratégie de parasitisme s'avère toutefois extrêmement risquée pour les entreprises classiques car l'entreprise parasitée peut ne pas accepter la situation et chercher à mettre en place des actions concurrentielles agressives mettant un terme à cette pratique.

Par contre, dans le cas des entreprises multi-unités, une stratégie de ce type est difficilement contestable par les grandes entreprises multi-unités (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 et ainsi parasiter ses voisins en n'investissant pas pour attirer les clients, par exemple. Ce parasitage lui 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, contrainte de 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 envisageable que dans le cas des entreprises multi-unités.

1.3. La proximité géographique pour gêner un concurrent : la prédation

L'intensité des relations concurrentielles entretenues peut être définie en observant le chevauchement des niches² 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 similitude 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). Des points de vente situés à proximité et offrant des produits substituables se partagent les mêmes ressources (les consommateurs) et se trouvent, par conséquent, 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 (Carroll, 1985). Chaque firme est dépendante d'une niche « théorique³ », qui représente l'espace des ressources nécessaires à sa survie

² 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).

³ Les travaux en écologie des populations parlent de « *fundamental niche* » pour niche « théorique » et de « *realized niche* » pour niche « effective » (voir, par exemple, Carroll, 1985, p. 1267). La niche « théorique » représente l'espace des ressources nécessaires à la survie des entreprises alors que la niche « effective » représente un sous-espace de la niche « théorique » façonné par les contraintes environnementales et la concurrence.

(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. Le recouvrement conduit à la réduction de la niche « effective » des firmes, ce qui rend peu sûre la viabilité des entreprises évoluant dans ces secteurs (Baum et Singh, 1994a, 1994b ; McPherson, 1983). 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*⁴ » (Henderson, 1991, p. 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. Cette approche de la localisation est relativement nouvelle, car 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 ; Guiltinan et Gundlach, 1996 ; Hinthorne, 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. La théorie des « poches profondes⁵ » pose d'ailleurs les bases du succès d'une telle stratégie (Le Roy, 2003 ; Scherer et Ross, 1990). De manière classique, il est admis que ce sont les entreprises supportant le plus durablement des pertes et, particulièrement, les entreprises de grande taille, qui sont les plus aptes à conduire avec succès une stratégie de prédation (Fudenberg et Tirole, 1986 ; Telser, 1996). Plus une entreprise investit dans la lutte contre son concurrent, plus elle a de chances de l'éliminer. S'intéresser aux entreprises multi-unités permet « d'approfondir » encore un peu plus les poches car il est possible d'exploiter la situation sur un marché particulièrement rentable.

⁴ Traduction personnelle de « *no two species can coexist that make their living in the identical way* » (Henderson, 1991, p. 3).

⁵ « *deep pocket* » dans la littérature anglo-saxonne.

ble pour mener à bien une stratégie de prédation sur d'autres marchés. Cela n'implique pas forcément une grande taille ou des actifs en quantités très importantes, la simple possession d'un emplacement favorable permet à l'entreprise de pouvoir sacrifier une ou plusieurs unités.

La proximité géographique vis-à-vis des concurrents apparaît théoriquement justifiée pour les entreprises multi-unités et, ce, même dans le cas d'entreprises proposant des produits substituables. Une entreprise peut retenir une politique de proximité afin de coopérer avec ses concurrents (mutualisme), les attaquer (prédation) ou, encore, les parasiter (parasitisme). La proximité géographique est ainsi une résultante de stratégies pouvant avoir des objectifs divers. Elle peut, par conséquent, être mise en pratique par des entreprises multi-unités occupant des positions concurrentielles différentes. Les entreprises en position de faiblesse sur les marchés (celles possédant moins de ressources financières ou disposant d'un plus petit réseau par exemple) vont plutôt chercher à parasiter des entreprises plus puissantes alors que les *leaders* vont plutôt avoir tendance à chercher à limiter l'influence des concurrents à travers une stratégie de prédation.

S'il est indéniable que la proximité des points de vente concurrents peut avoir des effets positifs considérables, il ne faut pas, pour autant, oublier les conséquences négatives. Weber (1929) parle, dès le début, de « tendances désagglomératives ». Il arrive un moment où l'expansion de la zone d'agglomération ne permet plus le maintien d'une certaine efficacité (Mucchielli, 1998). La hausse considérable du prix du mètre carré, le manque de main-d'œuvre qualifiée et les embouteillages dans la *Silicon Valley* découragent un grand nombre 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'attirent plus et, au contraire, repoussent.

2. Implantations des restaurants *McDonald's* et *Quick* à 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, les ouvertures de

restaurants *McDonald's* et *Quick* à Paris, entre 1984 à 2004, ont été observées.

2.1. Présentation du domaine d'étude

Cette recherche se focalise sur la localisation des restaurants spécialisés dans la vente de *hamburgers*. Contrairement à des secteurs comme celui de l'habillement, où le consommateur peut avoir intérêt à multiplier la visite des magasins afin de trouver l'ensemble des accessoires s'accordant avec sa tenue principale (chaussure, chapeau, etc.), la restauration ne peut jouer sur la complémentarité, les consommateurs n'ayant pas vocation à compléter l'offre d'un restaurant par celle d'un autre. Les effets de substituabilité l'emportant sur les effets de complémentarité, il est donc possible de considérer l'offre des *McDonald's* et des *Quick* de manière substituable. De plus, la vente de *hamburgers* est un segment de la restauration rapide 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 puisque seuls les produits de même type sont proposés dans un même sous-segment. En revanche, il existe une concurrence indirecte entre les produits de sous-segments différents car même si les produits répondent au même besoin, ils ne sont pas du même type (les *pizzas* et les *hamburgers* sont deux façons de répondre à un besoin rapide d'alimentation).

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 2005, plus de 30 000 restaurants présents dans 119 pays. Son chiffre d'affaires global est de plus 16 milliards d'euros en 2005. *Quick* France est la filiale de l'entreprise belge *Quick* créée en 1971. Elle compte plus de 430 unités entre la Belgique, la France et le Luxembourg. Son chiffre d'affaires, au niveau de groupe, est de 760 millions d'euros en 2005. Malgré des différences significatives aujourd'hui, les deux firmes ont présenté, dès le début, des caractéristiques rendant possibles des comparaisons. Les deux entreprises ont, à la fois, des unités propres et des franchises, mais dans les deux cas, les enseignes res-

tent propriétaires des murs. L'investissement immobilier est, par conséquent, du ressort de l'entreprise. Quelle que soit la structure juridique de l'enseigne, le choix de la zone géographique pour une nouvelle implantation est toujours une décision de la direction de développement (parfois sur proposition du franchisé). Enfin, les deux enseignes ont débuté sur le marché parisien à peu près à la même époque (1982, pour *Quick* et 1984, pour *McDonald's*⁶).

McDonald's et *Quick* exercent leur activité sur l'ensemble du territoire français. Il a donc été nécessaire de délimiter une zone géographique afin 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 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). 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. 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.

⁶ L'enseigne *McDonald's* existe à Paris depuis 1971. Mais il s'agit de franchises accordées en exclusivité à R. Dayan au début des années soixante-dix, avant que la firme ne décide de contrôler et de diriger 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.

2.2. Collecte des données

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, dans les pages jaunes téléphoniques. Cette première étape a permis de connaître les années d'ouverture et de fermeture de chaque restaurant⁷. Les établissements ont ensuite été placés sur une carte de Paris, année par année.

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 concurrent⁸. Cette distance correspond à un temps de marche de moins de trois minutes pour le client. Étant 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.

⁷ 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.

⁸ Nous utilisons, dans la suite du texte, le terme de proximité. Il signifie « distance maximale de 250 mètres ».

3. Résultats

L'analyse des lieux d'implantation permet de mettre à jour les stratégies des entreprises. La situation en 2004 laisse penser que la proximité est recherchée par au moins une des deux entreprises présentes sur le marché. L'étude dynamique des choix des entreprises indique, elle, que la proximité est une stratégie mise en place aussi bien par *McDonald's* que par *Quick*.

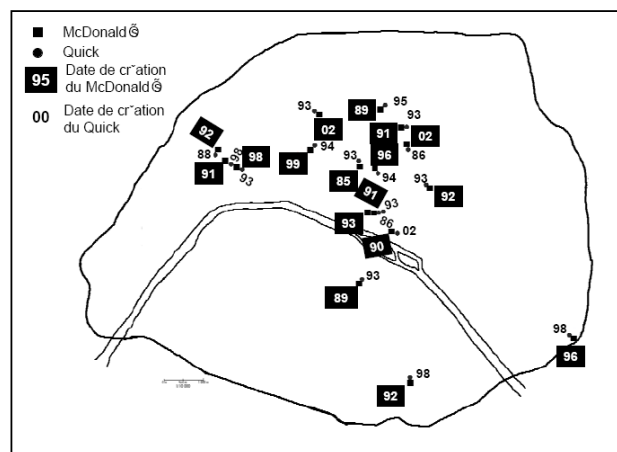
3.1. Observation des stratégies d'implantation

L'observation de la situation en 2004 fournit des premiers résultats quant aux stratégies des entreprises, la situation à la fin de la période d'observation étant le résultat de la dynamique concurrentielle des entreprises.

3.1.1. Examen de la situation en 2004

En observant la carte des implantations des unités ayant au moins un point de vente à moins de 250 mètres en 2004 (figure 1), il est possible, grâce aux dates d'implantation, de comptabiliser le nombre d'unités de *McDonald's* et de *Quick* délibérément implantées à moins de 250 mètres d'un concurrent.

Figure 1 – Localisation des *McDonald's* et des *Quick* en 2004 ayant au moins un point de vente voisin à moins de 250 m



McDonald's et *Quick* ont délibérément implanté respectivement 7 et 10 fois un de leurs restaurants à moins de 250 mètres d'une unité adverse. Toutefois, ces choix sont à mettre en relation avec la taille des réseaux respectifs. En effet, une fois la taille du réseau prise en compte, il est possible d'observer que 38,5 % du parc de *Quick* ont été placés à moins de 250 mètres d'au moins un *McDonald's*. Ce n'est le cas que pour 10,9 % du parc de *McDonald's*. *Quick* semble donc suivre une stratégie de proximité claire et systématique. *McDonald's* cherche parfois à s'implanter à proximité de son concurrent mais, compte tenu de la taille de son réseau, la proportion du parc est bien moins élevée.

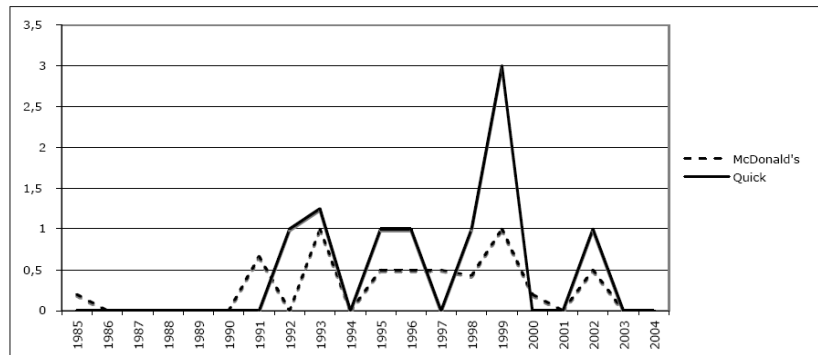
3.1.2. Évolution de la stratégie de localisation dans le temps

Afin d'analyser les choix des entreprises dans le temps, la dynamique des ouvertures a été observée. Sur la période⁹ 1985-2004, *McDonald's* a effectué 73 implantations dont 21 (28,8 % des implantations) ont été délibérément installées à moins de 250 mètres d'au moins un *Quick* (annexe 1). Durant cette même période, *Quick* a ouvert 32 restaurants dont 16 (50 % des implantations) à moins de 250 d'au moins un *McDonald's* (annexe 1).

Les deux enseignes ont régulièrement ouvert des unités tout au long de la période d'observation. La part des implantations à proximité sur le nombre d'ouvertures annuelles est toutefois plus importante pour *Quick* que pour *McDonald's*. Le géant américain n'a jamais opté pour placer la totalité des ouvertures d'une année à proximité du concurrent alors que *Quick* a effectué ce choix à cinq reprises (en 1992, 1995, 1996, 1998 et 2002). La proportion de nouvelles unités *Quick* placées à proximité de celles du concurrent est ainsi supérieure à la proportion de *McDonald's* sur l'ensemble des périodes (figure 2). Chaque année où *Quick* réalise de nouvelles implantations, cette entreprise implante au moins une de ces nouvelles unités à proximité de *McDonald's*.

⁹ L'année 1984, première année de la période d'observation, n'est pas retenue dans les analyses car il n'existe pas au moins une période précédente permettant d'analyser les stratégies.

Figure 2 – Nombre de contacts désirés par rapport au nombre de nouvelles unités

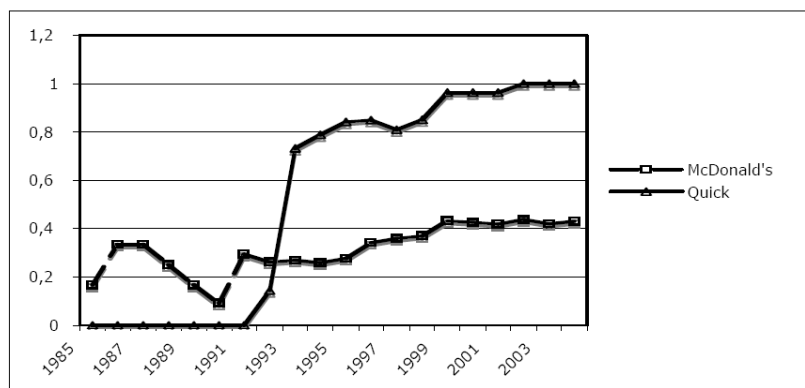


Le nombre annuel d'ouvertures étant très différent selon les deux entreprises, il est nécessaire d'approfondir l'analyse avec l'étude du nombre de contacts désirés cumulés. Ainsi des tendances peuvent se dégager. Un indicateur synthétique a été construit à cet effet (Pcd_{At}). Il s'agit du rapport entre le nombre cumulé de contacts désirés par la firme A sur t périodes (ncd_{At}) et la taille du réseau de l'entreprise A à la période t (N_{At}).

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

Un contact représente une unité adverse située à moins de 250 mètres. Lorsqu'une enseigne implante une nouvelle unité à proximité d'une unité adverse, il est possible de parler de contact « désiré » puisque cette présence adverse n'est, en aucun cas, subie par le dernier arrivant. La figure 3 montre l'évolution de l'indicateur au cours de la période d'étude.

Figure 3 – Proportion de contacts désirés en fonction de la taille du réseau pour McDonald's et Quick de 1985 à 2004 à Paris (PcdAt)



En ce qui concerne la stratégie de localisation de *Quick* dans le temps, il apparaît que l'entreprise belge connaît deux périodes : avant 1993 et après 1993. Les débuts sont synonymes de tâtonnement sur le marché et le *challenger* cherche à se positionner par rapport au géant mondial qu'il hésite à concurrencer frontalement. Lors des premières années, *Quick*, leader en termes de nombre d'unités sur le marché parisien, a tendance à éviter son concurrent. Mais, à partir de 1993, *Quick* met en place une stratégie de recherche de proximité claire et tranchée, respectée jusqu'à la fin de la période d'observation. Cette évolution de stratégie coïncide avec une évolution des positions concurrentielles. *McDonald's* dépasse *Quick* en nombre d'unités à partir de 1990. Le nouveau *challenger* comprend alors que la proximité est, bien que cela puisse paraître paradoxal, sa meilleure chance de survie face à *McDonald's*. La réaction de *Quick* n'a pas été instantanée car les stratégies d'implantation connaissent un délai de réalisation compte tenu de la dépendance des entreprises vis-à-vis du marché immobilier. En raison de la rareté de l'offre, il est parfois difficile aux entreprises de trouver rapidement un local permettant d'accueillir une nouvelle unité.

McDonald's semble mener une stratégie mixte, alliant proximité et évitement, relativement stable depuis le début. La situation de *McDonald's* en 2004 n'est donc pas, non plus, le fruit d'une stratégie soumise aux aléas ou à de nombreux changements. Bien que plus axé sur la découverte de nouvelles zones et la préemption d'emplacements iso-

lés, *McDonald's* sait, dans certains cas, rechercher la proximité de son concurrent.

3.2. *Prise en compte des variables de contrôle*

Afin de vérifier que les entreprises multi-unités décident de leurs lieux d'implantation en fonction du positionnement des unités adverses, il est nécessaire 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, d'autre part, l'ensemble des variables de contrôle susceptibles d'intervenir dans le choix de cette zone. Comme il s'agit de 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 multiple a été retenue.

3.2.1. *Choix des variables de contrôle*

Les travaux passés en marketing ont montré que l'impact de la taille de la zone de chalandise est un élément essentiel à contrôler puisqu'il est aisé de penser que les enseignes vont chercher à s'implanter dans les zones où leur clientèle est la plus importante (Cliquet, 1992).

La clientèle de la restauration rapide est composée d'une grande partie de la population. Comme « tout le monde vient chez *McDonald's* » (Hennequin et al., 2002, p. 17), il est apparu nécessaire de considérer la population totale ainsi que les populations masculine et féminine comme variables de contrôle. Il est toutefois nécessaire d'approfondir l'étude de la clientèle afin de disposer de variables de contrôle plus précises.

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 étudiante, une clientèle familiale et une clientèle d'actifs. En ce qui concerne l'âge, plus de 50 % de la clientèle a moins de 25 ans et le cœur de cible des deux enseignes est 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 familles 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 socio-professionnelles fréquentent les restaurants de type *fast food*, le soir, la clientèle est composée de classes sociales moins élevées 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 et al., 2002, p. 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, trois variables sont utilisées : 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 de considérer les flux de personnes générés par les déplacements domicile-travail ou les activités touristiques. Deux indicateurs ont été retenus pour prendre en compte cette caractéristique : le nombre annuel de personnes entrantes dans les stations de métro et le nombre de fauteuils de cinéma. En effet, ces deux variables sont fortement liées à l'attraction d'une zone.

Enfin, des restaurants de restauration rapide de la chaîne *Burger King* ont également existé jusqu'en 1997. Leurs implantations ont pu influencer les choix des concurrents. Leur nombre trop réduit n'a pas permis de les introduire comme variable de contrôle (12 unités en 1997). Nous nous sommes toutefois assurés à travers l'analyse des cartes que les unités *Burger King* n'avaient pas entraîné de stratégies de localisation particulière de la part de *McDonald's* et de *Quick*.

Afin de ne pas biaiser les analyses statistiques, seules les variables n'ayant pas un coefficient de corrélation supérieur à 0,3 avec une autre ont été exploitées. Quatre variables de contrôle ont finalement été retenues : la population totale (en centaine de milliers), le nombre d'étudiants (en dizaine de milliers), le nombre de ménages disposant de deux voitures ou plus (en milliers) et le nombre d'entrants dans les stations de métro (en centaine de milliers). Nous disposons ainsi d'un in-

dicateur pour la taille de la zone de chalandise potentielle, pour les jeunes, pour le niveau social et pour les flux¹⁰.

Tableau 1 – Statistiques descriptives des variables de contrôle

	1	2	3	4
1 Population totale	1			
2 Nombre de ménages possédant deux voitures ou plus	-0,298 (0,000)	1		
3 Nombre d'entrants dans les stations	-0,139 (0,004)	-0,262 (0,000)	1	
4 Nombre d'étudiants	0,160 (0,000)	0,099 (0,000)	-0,008 (0,877)	1
<i>N</i>	420	420	420	420
<i>Moyenne</i>	1,01197	3,1218	1,5580	1,0958
<i>Ecart-type</i>	0,14184	1,2333	1,2013	0,19754

Les données ont été actualisées pour chaque année de la période concernée par l'étude et, ce, pour chacune des 21 circonscriptions. Les données 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.

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 d'un lien particulier entre la dimension concurrentielle et le choix de la zone d'implantation, tout en s'assurant que ce lien n'est pas indirectement imputable à une troisième variable, la zone de chalandise.

3.2.2. Modèles explicatifs

Les modèles 1 et 2 (tableau 2) sont ceux pour *McDonald's* : le premier modèle ne comporte que les variables de contrôle, le deuxième y ajoute la variable étudiée, le nombre de concurrents en *t-1*.

¹⁰ 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.

Tableau 2 – Les déterminants du nombre d'unités d'une entreprise dans une circonscription¹¹

Modèle	McDonald's		Quick	
	1	2	3	4
Contrôle				
Population totale en <i>t-1</i>	0,325 (0,662)	1,054 [†] (0,559)	-0,769 ^{**} (0,333)	-0,847 ^{***} (0,293)
Nombre de ménages possédant deux voitures ou plus en <i>t-1</i>	-0,111 (0,078)	0,081 (0,071)	-0,203 ^{***} (0,000)	-0,176 ^{***} (0,035)
Nombre d'étudiants en <i>t-1</i>	0,164 (0,417)	0,698 [†] (0,370)	-0,564 ^{***} (0,210)	-0,603 ^{***} (0,185)
Nombre d'entrants dans les stations de métro en <i>t-1</i>	0,902 ^{***} (0,069)	0,351 ^{***} (0,079)	0,582 ^{***} (0,035)	0,365 ^{***} (0,036)
Concurrent				
Nombre d'unités concurrentes dans la circonscription en <i>t-1</i>		0,947 ^{***} (0,086)		0,240 ^{***} (0,022)
R ²	0,333	0,485	0,510	0,622
R ² ajusté	0,325	0,478	0,504	0,616
F (sig.)	41,395 (0,000)	64,868 (0,000)	86,246 (0,000)	113,152 (0,000)
ddl	419	419	419	419

p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01 L'erreur standard est entre parenthèses

Le modèle 1 explique 32,5 % de la variance du nombre de *McDonald's* en *t* (R² ajusté = 0,325). Lorsque le nombre de *Quick* en *t-1* est introduit dans la régression (modèle 2), le modèle explique 47,8 % de la variance (R² ajusté = 0,478). L'introduction de cette variable entraîne une augmentation de 0,153 du R² ajusté et cette variation est significative (p < 0,000). De plus, la variable nombre de *Quick* en *t-1* est significative (p < 0,000), 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 flux d'entrants dans le métro important).

Les modèles 3 et 4 (tableau 2) offrent, eux, des indications sur le poids des différents déterminants du nombre d'unités *Quick* en *t*. Le modèle 3 n'incluant que les variables de contrôle explique 50,4 % de la variance du nombre de *Quick* en *t* (R² ajusté = 0,504). En incluant dans le modèle le nombre de *McDonald's* dans la circonscription en *t-1*

¹¹ Les régressions ont également été menées en considérant les unités se trouvant dans un rayon de 100 et 500 m. Les résultats fournis dans ces cas là sont identiques, car les proportions d'individus à proximité ou isolés restent les mêmes.

(modèle 4), le R^2 ajusté passe à 0,616, ce qui représente un accroissement de 0,112 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. 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 . Toutes les variables de contrôle retenues dans le modèle sont également significatives. Il est intéressant de noter que la taille de la population totale, le nombre d'étudiants et le nombre de ménages possédant deux voitures ou plus en $t-1$ influencent négativement le nombre de *Quick* en t . Cela peut s'expliquer par l'augmentation du prix du mètre carré en fonction de la qualité et 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.

3.3. Discussion des résultats

L'observation des implantations des unités *McDonald's* et *Quick* ne laisse aucun doute sur la recherche de proximité géographique entre concurrents. Après contrôle des principales variables pouvant également influencer la localisation, il est clair que l'existence d'un restaurant adverse influence positivement l'ouverture d'une unité concurrente. Les entreprises multi-unités ont effectivement tendance à implanter leurs unités à proximité de celles de leurs concurrents. Il est désormais nécessaire de comprendre les motivations de cette stratégie.

3.3.1. Stratégie de proximité et position concurrentielle de l'entreprise

Il est intéressant de noter qu'en situation de faiblesse (en termes de taille du réseau), une entreprise multi-unités peut avoir un avantage à se trouver à proximité. En effet, la stratégie de recherche de proximité de *Quick* s'est accentuée à partir du moment où le nombre d'unités de *McDonald's* a dépassé celui de *Quick* (figure 2). Pour survivre face au géant américain qui n'a fait qu'accroître son effort sur le marché fran-

çais, *Quick* a choisi de profiter de son rival. Plutôt que d'essayer d'éviter toute concurrence frontale par une stratégie d'évitement géographique, *Quick* a opté pour une stratégie de proximité faite de parasitisme et mutualisme.

À l'inverse la stratégie du *leader* américain est nettement moins marquée. *McDonald's* semble opter pour une stratégie mixte, avec tantôt des implantations proches du concurrent et tantôt des emplacements isolés. Disposant de ressources financières supérieures, *McDonald's* ne se contente pas d'une coopération plus ou moins tacite avec son concurrent. Il cherche également à préempter les meilleurs emplacements de façon à empêcher toute nouvelle entrée ou tout développement concurrent sur le marché parisien (MacMillan, 1983). Bernard Collorofi (2005, p. 43) précise que « *McDonald's* préfère avoir, dans la même ville, trois unités à douze millions de chiffre d'affaires qu'une seule à trente-six millions. Elle bloque ainsi la concurrence et assure son chiffre d'affaires ». En concentrant des capacités de distribution importantes sur un segment de population donné, *McDonald's* cherche à dissuader la concurrence de pénétrer ce marché (MacMillan, 1983 ; Lieberman, 1987). La stratégie mixte mise en place traduit plus une recherche de maillage complet du territoire et de préemption de tous les espaces viables plutôt que d'évitement du concurrent.

Cette stratégie mixte est constante dans le temps et ne dépend pas de la position de *Quick*. Il pourrait être envisageable pour *McDonald's* de chercher à s'attaquer au reste du territoire une fois la totalité des *Quick* sous contrôle au travers de la proximité géographique. En effet, il reste de moins en moins de *Quick* isolés au fil du temps. Mais la figure 3 confirme que la proportion de contacts recherchés par *McDonald's* est constante tout au long de la période d'observation.

3.3.2. Mutualisme, parasitisme ou prédation ?

Il est difficile de faire apparaître directement les intentions des dirigeants à travers les données relevées. Il s'agit, sans nul doute, de la principale limite de cette recherche. Toutefois, des entretiens menés auprès des acteurs concernés et des données secondaires ont permis de s'assurer que les trois stratégies étaient bien une réalité envisagée par les dirigeants des deux entreprises. Quelques cas particuliers relevés sur le marché parisien durant la période concernée dévoilent les intentions des dirigeants.

Le parasitisme, en cherchant à bénéficier des effets d'agglomération sans participer à leur essor, est une stratégie délibérée de *Quick*. 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, p. 40). *McDonald's* ne tolère pas toujours cette stratégie et peut mettre en place une stratégie de prédation pour mettre en péril une ou plusieurs unités concurrentes. Pour s'approprier l'emplacement face à la station « Porte de Clignancourt » (au 77, boulevard Ornano) racheté en 1998 par *Quick* après le départ de *Burger King*, *McDonald's* n'a pas hésité à prendre en tenailles cette unité en ouvrant deux nouveaux restaurants à proximité. Un premier restaurant *McDonald's* a été ouvert en 1998 au 66, boulevard Ornano (à 150 mètres au sud du *Quick*), puis un deuxième, en 1999, au 7, avenue de la Porte de Clignancourt (à 160 mètres au nord du *Quick*). Compte tenu de cette situation concurrentielle, l'unité *Quick* a fermé ses portes en 2003, pour être rachetée par *McDonald's*. Une fois l'emplacement convoité récupéré, *McDonald's* a retiré, en 2004, le magasin ouvert au 7, avenue de la Porte de Clignancourt. La stratégie de prédation semble être une réalité pour *McDonald's* sur d'autres parties du territoire parisien. En observant les chiffres concernant les fermetures (annexe 1), on constate que quatre des sept restaurants *Quick* fermés (57,1 % des fermetures), durant la période d'observation, se trouvaient à moins de 250 mètres d'au minimum un *McDonald's* implanté après l'unité *Quick* concernée alors qu'aucune des unités fermées par *McDonald's* n'avait de restaurant concurrent implanté après à proximité. *McDonald's* exerce parfois une pression plus forte que ne peut le faire *Quick*. Cet accroissement ponctuel de l'intensité concurrentielle peut, dans une certaine mesure, expliquer certaines fermetures de restaurants *Quick*.

Même si les comportements parasitaires ou de prédation sont d'usage dans des zones géographiques spécifiques, le mutualisme est largement recherché alors même que les tailles des entreprises sont différentes. Plutôt que de favoriser la coopération pour profiter d'une situation concurrentielle clémente, il s'agit pour *McDonald's* de bénéficier d'un climat législatif favorable. 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. 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. Lorsque *Burger King* s'est retiré du marché parisien en 1997, *McDonald's* et *Quick* se sont partagés les six unités les plus rentables (trois unités chacun). Le rachat des deux unités sur les Champs-Élysées laisse penser que cette répartition ne doit rien au hasard. En effet, *McDonald's* qui avait déjà une unité en haut de l'avenue a repris l'unité *Burger King* située en bas de l'avenue, et *Quick* qui contrôlait le bas de l'avenue a racheté l'unité *Burger King* du haut de l'avenue.

Pour favoriser les comportements mutualistes (comme la répartition des unités *Burger King*), les deux enseignes ont mis en place et assuré la direction du Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR). Comme le rappelle Collorafi (2005, p. 50), « le marché n'est pas un gâteau que l'on se partage à partir du moment où un concurrent s'installe. Il est évolutif, progresse en fonction des opérations de marketing et de la publicité. Plus on est nombreux à remuer ce marché, plus les parts augmentent ». Le SNARR remplit cet objectif de dynamisation de marché et il représente une structure pouvant favoriser le mutualisme entre ces concurrents et permettant d'éviter une cohabitation trop belliqueuse.

Conclusion, limites et voies de recherche

Des travaux de plus en plus nombreux ont permis des avancées remarquables dans la prise en compte des dimensions spatiales en gestion. La localisation par rapport aux consommateurs a, par exemple, considérablement évolué tant dans les travaux académiques que dans la pratique. Dans cette recherche, nous avons voulu attirer l'attention sur l'aspect stratégique de la localisation des unités d'une chaîne. En effet, la présence ou non d'unités adverses peut influencer le choix d'une zone d'implantation. Les premiers travaux en stratégie se sont intéressés aux effets positifs de la proximité géographique vis-à-vis des concurrents tout en soulignant l'importance de la différenciation (Baum et Haveman, 1997). Or, cette recherche montre comment la

proximité géographique reste une stratégie possible, même dans le cas de produits ou services indifférenciés.

Il est difficile de mettre à jour les stratégies spatiales des firmes car celles-ci ne sont systématiques, ni dans le temps, ni dans l'espace. Ainsi, l'illustration offerte dans cet article est bâtie sur un faisceau de présomptions plus que sur une preuve unique. À travers l'observation des implantations sur une période longue, cette recherche dévoile la dynamique concurrentielle créée par le choix des zones d'implantation. La proximité géographique permet, en définitive, aux différentes entreprises de se contrôler mutuellement et de limiter leurs développements respectifs (Edwards, 1955). Une stratégie mutualiste assure un partage équitable des marchés et des ressources et garantit ainsi la survie de chacun. Il est, dans certains cas, préférable d'être implanté à proximité de son concurrent pour mieux le connaître et le surveiller. Le parasitisme permet à certaines firmes de profiter du succès de leurs concurrents les plus puissants tout en freinant leur développement. La prédation, en revanche, est une façon de mettre un terme à l'expansion d'un concurrent en lui infligeant des pertes sévères. Les trois stratégies concurrentielles permettent aux entreprises de se préserver à travers la conduite d'une stratégie prophylactique¹². Il s'agit en effet de prévenir à l'avance les futurs mouvements en limitant les mouvements adverses par peur de représailles (Nimzovich, 2004). La proximité géographique permettant à tous les concurrents de punir les agressions éventuelles, aucun acteur n'a intérêt à opter pour un mouvement concurrentiel belliqueux.

Ce travail souligne également comment un phénomène apparemment complexe peut être appréhendé et expliqué de manière extrêmement simple par les gestionnaires (Eisenhardt et Sull, 2001). Le choix d'une zone d'implantation est une décision complexe compte tenu des implications de la décision, du nombre de facteurs à considérer, de l'incertitude environnante, etc. Les managers résolvent, dans certains cas, l'ensemble des problèmes posés par une heuristique cherchant avant tout à minimiser les risques et l'incertitude : la recherche de proximité avec le concurrent.

¹² Du grec *prophylaktikos*, signifiant se protéger ou prévenir à l'avance. Il est utilisé essentiellement en médecine, où il s'agit de décrire les stratégies de prévention des diffusions des épidémies. Ce terme fait également partie du vocabulaire des échecs pour désigner les stratégies qui consistent à empêcher l'adversaire d'entreprendre des actions dans un certain domaine par peur de représailles.

Si l'étude d'un duopole est aisée pour l'analyse des relations concurrentielles, il ne s'agit pas du cas le plus général. Il serait donc nécessaire d'étendre ce travail à plus de deux concurrents. Toutefois, cette tâche s'avère complexe. Chaque nouvelle implantation crée une nouvelle situation qui brise l'équilibre antérieur (von Boventer, 1970). Or, la multiplication des entreprises prises en compte accroît mécaniquement le nombre d'équilibres à calculer. Déterminer le niveau géographique pertinent n'est pas aisé en particulier pour les entreprises intervenant sur un grand nombre de marchés. Parallèlement, une autre voie de recherche consiste à élargir ce travail à une zone géographique plus importante, au niveau national ou européen par exemple. En effet, les relations concurrentielles entre *McDonald's* et *Quick* dépassent le cadre parisien. Les deux entreprises s'affrontent sur l'ensemble du territoire français ainsi que dans certains pays européens. Toutefois, les entretiens menés montrent que la situation concurrentielle est largement appréhendée par les retours des franchisés qui n'ont qu'une vision parcellaire (leur environnement direct) de la situation concurrentielle. De plus, compte tenu du nombre d'unités, il est très difficile pour les grandes enseignes de raisonner unité par unité. Il est également nécessaire de multiplier les études de cas en profondeur afin de disposer de plus d'éléments permettant de mettre clairement à jour les intentions concurrentielles des dirigeants. Enfin, la non-prise en compte des contraintes et stratégies internes des entreprises multi-unités constitue une limite importante. Ce type d'entreprise doit à la fois localiser ses unités par rapport à celles des concurrents et par rapport à celles de son propre réseau déjà existantes. Il apparaît nécessaire de développer le travail effectué en intégrant les logiques de développement au niveau interne et externe.

Bibliographie

- Albanese R. et van Fleet D.D. (1985), « Rational Behavior in Groups : The Free-riding Tendency », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, p. 244-255.
- Barnett W. et Carroll G. (1987), « Competition and Mutualism among Early Telephone Companies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 400-421.

- 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.
- Baum J.A.C. et Mezias S.J. (1992), « Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 4, p. 580-604.
- Baum J.A.C. et Singh J.V. (1994a), « Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 483-501.
- Baum J.A.C. et Singh J.V. (1994b), « Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality », *American Journal of Sociology*, vol. 100, n° 2, p. 346-380.
- Boventer E. von (1970), « Optimal Spatial Structure and Regional Development », *Kyklos*, vol. 23, n° 4, p. 903-926.
- Caroll G.R. (1985), « Concentration and Specialization : Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 90, n° 6, p. 1262-1283.
- Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey.
- Collorafi B. (2005), *Collo contre McDo : Comment j'ai gagné mon procès*, Le Manuscrit.
- Colombat C. (1997), « Quick contre McDonald's : les coulisses du duel », *L'essentiel du Management*, décembre, p. 39-45.
- Crozet M. et Mayer T. (2002), « Entre le global et le local, quelles localisations pour les entreprises ? Les déterminants de la localisation des firmes », in La Documentation Française (Éd.), *Les logiques de l'entreprise*, Les Cahiers Français, p. 309.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press.
- Edwards C.D. (1955), « Conglomerate Bigness as a Source of Power », in NBOERC Report (Ed.), *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, p. 331-352.
- Eisenhardt K.M. et Sull D.L. (2001), « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, January, n° 79, p. 107-116.
- Fisher J.H. et Harrington J.E. (1996), « Product Variety and Firm Agglomeration », *RAND Journal of Economics*, vol. 27, n° 2, p. 281-309.
- Florida R. et Kenney M. (1990), « Silicon Valley and Route 128 Won't Save us », *California Management Review*, vol. 33, n° 1, p. 68-88.

- Freeman J. et Hannan M.T. (1983), « Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations », *American Journal of Sociology*, vol. 88, n° 6, p. 1115-1145.
- Fudenberg D. et Tirole J. (1986), « A "Signal-jamming" Theory of Predation », *RAND Journal of Economics*, vol. 17, n° 3, p. 366-376.
- Fujita M. et Thisse J.F. (2002), *Economics of Agglomeration : Cities, Industrial Location, and Regional Growth*, Cambridge University Press.
- Gelman J.R. et Salop S.C. (1983), « Judo Economics : Capacity Limitation and Coupon Competition », *Bell Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, p. 315-325.
- Gimeno J. (2004), « Competition Within and Between Networks : The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, p. 820-842.
- Greve H. (2000), « Market Niche Entry Decisions : Competition, Learning, and Strategy in Tokyo Banking, 1894-1936 », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 967-988.
- Greve H. et Baum J.A.C. (2001), « A Multiunit, a Multimarket World », in J.A.C. Baum et H. Greve (Eds.), *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, JAI Press, vol. 18, p. 1-28.
- Guiltinan J.P. et Gundlach G.T. (1996), « Aggressive and Predatory Pricing : A Framework for Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 3, p. 87-102.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Haveman H.A. (1993), « Follow the Leader : Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 593-627.
- Hawley A. (1950), *Human Ecology : A Theory of Community Structure*, Ronald Press.
- Henderson B. (1991), The Origin of Strategy, in C.B. Montgomery et M.E. Porter (Eds.), *Strategy : Seeking and Securing Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, p. 3-4.
- Hennequin D., Petit J.P. et Labbé P. (2002), *McDo se met à table*, Plon.

- Hinthorne T. (1996), « Predatory Capitalism, Pragmatism, and Legal Positivism in the Airlines Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 4, p. 251-270.
- Hotelling H. (1929), « Stability in Competition », *Economic Journal*, vol. 39, n° 3, p. 265-291.
- Hutchinson G.E. (1957), « *Concluding Remarks* », Cold Spring Harbor Symposium on Quantitative Biology, vol. 22, p. 415-417.
- Ingram P. et Inman C. (1996), « Institutions, Intergroup Competition, and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 629-658.
- Jones K. et Simmons J. (1993), *Location, Location, Location : Analysing the Retail Environment*, Nelson, Canada.
- Karnani A. et Wernerfelt B. (1985), « Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 87-96.
- Le Roy F. (2003), « Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, p. 179-199.
- Lewis D.M. et DeLozier M.W. (1986), *Retailing*, MacMillan.
- Lieberman M.B. (1987), « Excess Capacity as a Barrier to Entry : An Empirical Appraisal », *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, n° 4, p. 607-627.
- MacMillan I.C. (1983), « Preemptive Strategies », *The Journal of Business Strategy*, vol. 4, n° 2, p. 16-26.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, MacMillan.
- McPherson J.M. (1983), « An Ecology of Affiliation », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 4, p. 519-532.
- Mucchielli J.L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Seuil.
- Nelson R. L. (1958), *The Selection of Retail Locations*, F.W. Dodge.
- Nimzovich A. (2004), *Pratique de mon système*, Payot.
- Observatoire des Déplacements à Paris (2005), *Le bilan des déplacements à Paris en 2004*, Mairie de Paris.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press.
- Scherer F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin.
- Scherer F.M. et Ross S. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin.
- Shaver J.M. et Flyer F. (2000), « Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 12, p. 1203-1227.

tegic Management Journal, vol. 21, n° 12, p. 1175-1193.

Simmel G. (1950), « The Sociology of Georg Simmel », in K.H. Wolff (Ed.), *The Sociology of Georg Simmel*, 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*, JAI Press, vol. 20, p. 1-19.

Telser L. (1996), « Cutthroat Competition and the Long Purse », *Journal of Law and Economics*, n° 9, p. 259-277.

Tirole J. (1993), *Théorie de l'organisation industrielle*, Economica.

Weber A. (1929), *Theory of Location of Industries*, University of Chicago Press.

Winter S.G. et Szulanski G. (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, vol. 12, n° 6, p. 730-743.