

LES STRATEGIES SPATIALES DES DISTRIBUTEURS FRANCAIS : EVALUATION ET COMPARAISON

Par Gérard CLIQUET - Professeur des Universités

Et David RULENCE - Doctorant

CREREG - IGR-IAE - Université de Rennes 1

Résumé

La plupart des entreprises de distribution cherchent à développer et à améliorer leur réseau de points de vente. Les décideurs ont alors besoin d'instruments de mesure pour calculer leur couverture territoriale et celle des concurrents à racheter. Cette recherche a pour but de présenter plusieurs outils pouvant permettre de calculer cette couverture et d'analyser plus précisément les stratégies des groupes de distribution français en matière de localisation de magasins à travers une étude historique.

Mots clés : Couverture territoriale ; Entropie relative ; Localisation de magasins ; Réseau de points de vente ; Stratégie spatiale.

Abstract

Most of the retail firms are trying to expand and improve their retail network. Therefore, these firms need measurement tools to assess the territory coverage of their network and of competitor networks which can be bought. This study presents several tools likely to help to compute this territory coverage and to analyse more accurately store location strategies for French retail groups through a historic perspective.

Keywords : Relative entropy ; Retail network ; Spatial strategies ; Store location ; Territory coverage.

Introduction

En France, la grande distribution est actuellement en train de subir de nombreux bouleversements. On assiste à un processus de concentration des distributeurs dans l'hexagone. La concentration de ce secteur a été marquée en 1996 par l'O.P.A. réussie du groupe Auchan sur le groupe Docks De France et par la forte prise de participation (à hauteur de 42%) du groupe Carrefour dans le capital du groupe Cora. En 1997, ce phénomène de concentration est symbolisé par la tentative de prise de contrôle du groupe Promodès sur le groupe Casino aboutissant le 29 décembre à un pacte de coopération des deux groupes (même centrale d'achat notamment). Toujours en 1997, s'est précisé le rapprochement des groupes Leclerc et Systeme U. Il apparaît donc que la concentration de ce secteur continue et que l'année 1998 sera sans doute ponctuée de nouvelles tentatives de croissance externe des groupes de distribution.

Cette tendance à la concentration s'est trouvée accélérée par les nouvelles dispositions législatives concernant les implantations commerciales. En effet, la loi Raffarin (du 5 juillet 1996) exige une autorisation pour toute ouverture de surfaces supérieures à 300 m², et tout projet dépassant les 6000 m² doit à présent faire l'objet d'une enquête d'utilité publique. A cela, s'ajoutent les conséquences de la loi Galland (du 1^{er} juillet 1996) sur les relations producteurs-distributeurs.

Dès lors, deux options restent possibles pour les groupes de distribution voulant croître en France de manière importante :

✦ s'adapter à la réglementation et créer des surfaces de moins de 300 m² comme les

nouveaux magasins CDM (mais pour les groupes fondés essentiellement sur l'implantation d'hypermarchés et de supermarchés cela paraît difficilement réalisable).

✨ racheter un réseau de magasins existant (et donc concentrer le secteur).

D'un point de vue théorique cette recherche est centrée sur le plan territorial autrement dit sur les stratégies spatiales des groupes de distribution. L'étude fait appel à des concepts provenant de domaines différents de la gestion comme la géographie.

D'un point de vue méthodologique, la recherche présente des outils simples permettant d'analyser les stratégies de localisation des groupes de distribution français. Cette étude se limite au territoire français bien que les outils proposés puissent être utilisés pour une étude européenne voire internationale.

D'un point de vue opérationnel, les outils proposés permettent aux décideurs d'avoir à leur disposition un indice synthétique pour analyser leur réseau de distribution (et celui des concurrents) et de connaître le résultat de l'acquisition d'un réseau du point de vue de leurs implantations. En effet, une société de distribution ne peut être ramenée à la simple somme de ses magasins : c'est l'ensemble, considéré comme un tout, autrement dit le réseau, qui semble avoir une grande importance. Il faut donc des outils permettant d'analyser les implantations de manière globale et non pas seulement de manière individuelle. La localisation est un paramètre important dans la stratégie et dans la réussite d'un magasin de grande distribution mais c'est le réseau de distribution et la logistique qui sont à prendre en compte pour l'étude des groupes.

Dans la première partie de cette recherche, l'espace dans la gestion ainsi que certains travaux effectués dans le domaine des stratégies spatiales seront présentés. Cette partie aboutira à la présentation d'instruments de mesure de la couverture territoriale. Dans une seconde partie, ce sont les groupes de distribution qui seront analysés à l'aide de ces instruments, avec notamment une analyse sur les acquisitions de réseaux de points de vente.

1. Les stratégies spatiales dans la distribution :

typologie et mesure

Développer le concept de stratégie spatiale revient entre autres alors à introduire l'espace dans les décisions de gestion. Or on constate que l'aspect spatial a été longtemps négligé aussi bien en gestion qu'en économie.

1.1. L'espace dans les décisions économiques et de gestion

Hotelling (1929) est un des précurseurs concernant les problèmes de localisation en montrant que d'autres éléments que le prix sont considérés par le consommateur, à travers son analyse sur les coûts

de transport, il met en avant l'importance de la situation géographique. Tinbergen (1964) étudie lui aussi les coûts de transport et la dispersion géographique qui permet de les minimiser ; il est nécessaire selon lui de connaître les emplacements optimaux pour étudier l'influence des distances sur les frais de transport et il montre que ses recherches ne peuvent pas être complètes du fait de la faiblesse des connaissances des notions de distance. Devletoglou (1965) parle de la théorie de la localisation comme n'ayant jamais été une "cause célèbre" et il constate la quasi-disparition de la notion de "compétition spatiale" dans le vocabulaire des économistes. Il reprend l'étude des coûts de transports de Hotelling en montrant ses limites et grâce à son concept de "doubtful area", il montre que l'équilibre spatial entre deux magasins est fondé sur la dispersion et non sur le regroupement. Eaton et Lipsey (1982) à travers leur reprise de la théorie des places centrales de Christaller (1933) et Lörsch (1941) montrent que l'équilibre spatial satisfait à un principe hiérarchique et ils décrivent leur étude comme un commencement qui nécessite des prolongements (à travers une étude empirique par exemple). Joffre et Koenig (1985) ont de même noté "cette a-spatialité de l'analyse économique" au niveau local car peu de travaux avaient pour objet l'aspect spatial en dehors du cas de l'entreprise multinationale. Les recherches de Lawrence et Lörsch (1967) fondées sur la théorie de la contingence ne considèrent l'environnement qu'à travers un ensemble de forces anonymes s'exerçant sur l'entreprise, où l'espace n'est vu au mieux qu'en tant qu'élément marginal. En gestion, l'espace n'a été considéré qu'à travers les possibilités de localisation industrielle et commerciale (Mérenne-Schoumaker 1991, 1996).

Malgré ce relatif désintérêt de la notion d'espace dans l'analyse économique et dans les recherches en gestion en dehors de quelques domaines spécifiques, quelques travaux ont été effectués dans le domaine de la couverture territoriale et des stratégies spatiales.

1.2. Typologies des stratégies spatiales

Pour cette étude une typologie comprenant trois stratégies spatiales a été choisie :

- ✦ La couverture systématique d'une zone. C'est la stratégie type des groupes de hard discount qui se concentrent massivement sur une zone puis investissent une autre zone. La couverture territoriale est alors nulle sur les zones non touchées et forte sur certaines zones.
- ✦ La recherche d'opportunités qui consiste à implanter très rapidement de nombreux magasins en cherchant les meilleurs emplacements disponibles, ceci peut se faire en rachetant un magasin possédant un site recherché (mais de manière ponctuelle). Cette stratégie est utilisée par la plupart des groupes d'hypermarchés car les sites potentiels sont moins nombreux et les autorisations administratives plus restrictives.
- ✦ L'acquisition d'un ensemble de magasins, ceci permet d'acquérir rapidement une couverture spatiale importante dans une zone peu couverte par ses propres magasins.

Pour définir cette typologie un certain nombre de regroupements de stratégies a été effectué. En effet, de nombreuses typologies existent concernant les stratégies spatiales (Cliquet 1992) et sont proposées par différents auteurs.

La **stratégie de couverture systématique** s'apparente à la diffusion par contagion que Laulajainen (1987) décrit comme une conquête pas à pas sur un large front. Cette stratégie a des similitudes avec l'extension du réseau des débouchés dans les zones de marchés existantes proposées par Ghosh et McLafferty (1987). La couverture systématique se rapproche aussi de la stratégie d'extension de marché par expansion

contiguë de Davidson, Sweeney et Stampfl (1988) qui suppose l'ouverture de magasins proches des anciens. Cette stratégie est à mettre en relation avec la stratégie de domination régionale de Mason, Mayer, Ezell, Laroche et McDougall (1990) qui permet de réduire les coûts de distribution, de comprendre les besoins des consommateurs locaux et de se construire une bonne image ; cette domination régionale peut être faite dans les grandes agglomérations (les auteurs parlent alors de saturation de marché) ou dans les petites agglomérations d'une même région comme les magasins Wal-Mart.

La **stratégie de recherche d'opportunités** amène les distributeurs à franchir de grandes distances pour occuper les meilleurs emplacements et est définie par Laulajainen (1987) comme la stratégie hiérarchique. Cette stratégie est proche de l'augmentation de la couverture territoriale dans de nouvelles zones qui est l'une des six possibilités de croissance présentées par Ghosh et McLafferty (1987). La stratégie de mise en place de têtes de pont dans de nouvelles zones de marché décrite par Davidson, Sweeney et Stampfl (1988) peut être mise en relation avec cette stratégie spatiale. Les trois stratégies spatiales de Brown (1992) peuvent être regroupées à travers la recherche d'opportunités ; selon l'attitude face à la concurrence, les implantations recherchées sont : éloignées des magasins concurrents (stratégie de fuite), situées dans les zones les plus lucratives (stratégies de compétition) ou proches des concurrents (stratégie de prédation).

La **stratégie d'acquisition** est proposée par Davidson, Sweeney et Stampfl, mais elle peut recouper la couverture systématique (rachat d'un groupe concentré dans une zone précise) ou la recherche d'opportunités (rachat d'un groupe ayant une bonne couverture globale) selon le type de groupe visé pour une acquisition.

Il est ensuite nécessaire de trouver des outils permettant de classer les groupes selon leur stratégie. Ces outils doivent permettre de savoir comment ces stratégies se sont mises en place. De la même manière, ces outils doivent permettre de mesurer la valeur spatiale d'un réseau de points de vente et de savoir quels sont les groupes à racheter permettant d'améliorer cette valeur.

1.3. L'évaluation des stratégies spatiales : une mesure par l'entropie relative

Pour étudier les stratégies spatiales, il est nécessaire d'avoir à sa disposition un instrument permettant la mesure de la dispersion spatiale. Un tel outil de mesure existe chez les géographes, c'est l'entropie (Cliquet 1996, 1997 ; Vigneron 1997). Cet instrument a été utilisé au départ pour calculer l'exode rural et la répartition de la population par les géographes.

Selon Shannon et Weaver (1949), il est possible de mesurer l'incertitude de la nature d'un message donné selon le précédent à l'aide de la mesure de l'entropie. Shannon et Weaver présentent une formule permettant de traduire cette entropie dans la théorie de l'information :

avec H = entropie

K = nombre de niveaux

p_i = probabilité qu'un événement survienne.

L'entropie est maximale quand l'incertitude est la plus forte, et donc quand tous les événements ont la même probabilité de se produire. En remplaçant les probabilités p_i par des fréquences f_i , l'entropie mesure la dispersion spatiale. La formule de l'entropie fondée sur les fréquences est la suivante (Chadule 1997) :

avec E = entropie

k = nombre de zones géographiques concernées

f_i = fréquence des magasins dans une zone ($f_i = n_i/N$)

n_i = nombre de magasins dans la zone i

N = nombre total de magasins.

Pour expliquer l'entropie spatiale en tant que mesure de dispersion, on peut considérer une grille avec plusieurs cellules. Chaque rond dans une des cellules représente un magasin.

0	0	0	Ici, les magasins sont répartis dans chaque
0	0	0	cellule de façon égale (un élément par case),
0	0	0	cela donne une entropie maximale.
0000			Dans cet exemple, la population est
			concentrée dans une seule zone,
			l'entropie est donc minimale.

Le premier exemple traduit une stratégie de recherche d'opportunités où des magasins sont implantés un peu partout sur le territoire (les meilleurs sites) alors que le second relèverait plus de la stratégie de couverture systématique où l'implantation se fait d'abord dans une zone précise pour s'étendre ensuite dans une autre zone.

L'entropie relative (RE) permet d'obtenir une mesure plus simple pour l'analyse et les comparaisons. Celle-ci possède l'avantage d'être comprise dans l'intervalle $[0,1]$. L'entropie relative est maximum pour la valeur 1.

$RE = E/\log k$ avec k le nombre de zones géographiques concernées

D'un point de vue managérial, l'entropie relative est un outil permettant de mesurer la dispersion spatiale des magasins d'un groupe de distribution. Ceci permet d'obtenir un indice de couverture territorial et donc une valeur spatiale permettant aux distributeurs de connaître la " qualité " de leur réseau de points de vente ainsi que celle de la concurrence. D'un point de vue opérationnel, l'entropie relative exige peu de données puisque seule la localisation des magasins est indispensable.

Pour calculer l'entropie relative, cinq étapes sont utilisées :

- ✳ choisir un découpage géographique permettant de calculer le nombre de magasins dans chaque élément (95 cellules pour un découpage départemental en France),
- ✳ calculer la fréquence (f_i) égale au nombre de magasins par cellule divisé par le

- nombre total de magasins du groupe,
- ✳ calculer $f_i \log(f_i)$ uniquement dans les cellules où il existe au moins un magasin,
- ✳ faire la somme des $f_i \log(f_i)$ de toutes les cellules
- ✳ diviser le total obtenu par le nombre total de cellules utilisées pour le découpage.

Cette étude se fonde sur un découpage départemental (hors Corse et D.O.M. qui sont peu représentatifs) pour le calcul des entropies relatives (donc 94 cellules). Chaque département correspond en général à la présence d'une grande agglomération. Dans tous les calculs d'entropie, **les magasins sont considérés comme égaux.**

Un exemple de calcul de l'entropie relative est donné pour les hypermarchés du groupe Carrefour dans le tableau 1.

Avec une entropie relative de 0,83, le Groupe CARREFOUR se présente comme ayant une bonne couverture territoriale.

Tableau 1 : Entropie par département des hypermarchés du groupe Carrefour

Dpt	Nombre	Fréquence	$f_i \log(f_i)$	Dpt	Nombre	Fréquence	$f_i \log(f_i)$
1	1	0,0086207	-0,017797052	49	2	0,01724139	-0,030403931
2	0	0	0	50	0	0	0
3	1	0,0086207	-0,017797052	51	2	0,01724139	-0,030403931
4	0	0	0	52	0	0	0
5	0	0	0	53	1	0,00862069	-0,017797052
6	3	0,0258621	-0,041051812	54	0	0	0
7	0	0	0	55	0	0	0
8	1	0,0086207	-0,017797052	56	0	0	0
9	0	0	0	57	0	0	0
10	1	0,0086207	-0,017797052	58	1	0,00862069	-0,017797052
11	0	0	0	59	5	0,043103448	-0,058857241
12	0	0	0	60	1	0,00862069	-0,017797052
13	6	0,0517241	-0,066533107	61	0	0	0
14	1	0,0086207	-0,017797052	62	2	0,017241379	-0,030403931
15	0	0	0	63	0	0	0
16	1	0,0086207	-0,017797052	64	2	0,017241379	-0,030403931
17	1	0,0086207	-0,017797052	65	0	0	0
18	1	0,0086207	-0,017797052	66	1	0,00862069	-0,017797052
19	0	0	0	67	0	0	0
21	2	0,0172414	-0,030403931	68	1	0,00862069	-0,017797052
22	1	0,0086207	-0,017797052	69	5	0,043103448	-0,058857241
23	0	0	0	70	0	0	0

24	0	0	0	71	3	0,025862069	-0,041051812
25	2	0,0172414	-0,030403931	72	1	0,00862069	-0,017797052
26	0	0	0	73	2	0,017241379	-0,030403931
27	1	0,0086207	-0,017797052	74	1	0,00862069	-0,017797052
28	1	0,0086207	-0,017797052	75	1	0,00862069	-0,017797052
29	1	0,0086207	-0,017797052	76	2	0,017241379	-0,030403931
30	2	0,0172414	-0,030403931	77	4	0,034482759	-0,050427517
31	3	0,0258621	-0,041051812	78	5	0,043103448	-0,058857241
32	0	0	0	79	1	0,00862069	0,017797052
33	3	0,0258621	-0,041051812	80	0	0	0
34	4	0,0344828	-0,050427517	81	0	0	0
35	2	0,0172414	-0,030403931	82	0	0	0
36	0	0	0	83	2	0,017241379	-0,030403931
37	0	0	0	84	1	0,00862069	-0,017797052
38	3	0,0258621	-0,041051812	85	1	0,00862069	-0,017797052
39	0	0	0	86	0	0	0
40	0	0	0	87	1	0,00862069	-0,017797052
41	0	0	0	88	1	0,00862069	-0,017797052
42	0	0	0	89	1	0,00862069	-0,017797052
43	0	0	0	90	0	0	0
44	3	0,0258621	-0,041051812	91	6	0,051724138	-0,066533107
45	2	0,0172414	-0,030403931	92	1	0,00862069	-0,017797052
46	0	0	0	93	8	0,068965517	-0,080094345
47	0	0	0	94	4	0,034482759	-0,050427517
48	0	0	0	95	0	0	0
Somme intermédiaire		-0,687803959		Somme intermédiaire		-0,944889312	
Entropie =(-0,6878)+(-0,944889312)						-1,632693271	
Entropie relative = -(-1,63269) / log (94)						0,827464509	

Il est intéressant de comparer les résultats de l'entropie relative avec ceux fournis par la densité de magasins calculée ici en fonction du nombre de mètres carrés de surface pour 1000 habitants. Ceci permet de prendre en compte la taille des magasins.

En effet, la zone de chalandise des supermarchés et des hypermarchés est fonction de la taille des magasins et l'entropie relative ne permet pas de prendre en compte ni la population environnante, ni la taille des points de vente étudiés. De plus, l'étude portant sur des groupes comportant des hypermarchés ainsi que des supermarchés de tailles très différentes, il était utile de prendre en compte les surfaces à l'aide de la densité par surface et non pas une densité de magasins seulement (nombre de magasins par millions d'habitants). Ainsi, l'entropie relative est une mesure liée à la dispersion spatiale, alors que la densité de magasins est liée à la population et donc à la concentration dans les zones fortement peuplées. Ces deux mesures sont complémentaires. Pour le groupe Carrefour, la densité en 1996 est de 17,21 m² de surface par millier d'habitants. Le groupe Carrefour apparaît

comme complet concernant son expansion, il couvre en effet l'ensemble de l'hexagone avec une forte densité. Il est ensuite utile de connaître la situation des autres groupes.

2. Les stratégies spatiales des grands distributeurs français

L'étude s'articule autour de trois analyses spatiales, une première qui présente la situation des groupes français de la grande distribution en 1996, la seconde est fondée sur la mise en place de ces stratégies depuis 1963 (ouverture du premier hypermarché en France) et enfin une étude plus particulière des stratégies d'acquisition.

2.1. La couverture territoriale des grands distributeurs français en 1996

Cette étude est faite sur les groupes d'hypermarchés et de supermarchés en France. Les magasins sont regroupés si les concepts des enseignes du groupe sont considérés comme compatibles. Les magasins de type supérette (moins de 400 m² de surface) ainsi que les enseignes ayant une très large majorité de ce type de surface (comme les magasins 8 à Huit) ont été exclues de cette étude. De ce fait, les quelques points de vente de plus de 400 m² (donc considérés comme des supermarchés) d'une enseigne à majorité constituée de supérettes ont été retirés de l'étude. Les groupes étudiés possèdent tous une puissance commerciale importante (1 milliard de Francs de chiffre d'affaires au minimum). En tout, 7260 magasins et 15 groupes sont étudiés. Le tableau 2 montre les entropies relatives ainsi que les densités de surfaces des principaux groupes de distribution en 1996.

Tableau 2 : Couvertures territoriales et densités commerciales des grands groupes français

GROUPE	Magasins	Entropie Relative par départements	Rang	Densité	Rang
Intermarché	1882	0,95	1	42,42	1
Promodès	1098	0,93	3	26,22	3
Leclerc	512	0,95	1	30,95	2
Lidl	397	0,88	4	4,56	10
Système U	733	0,87	5	16,58	4
Comptoirs Modernes	432	0,82	9	9,08	6
Auchan	438	0,86	6	7,43	8
Carrefour	327	0,85	7	2,52	11
Casino	514	0,83	8	7,95	7
Baud	375	0,70	10	4,66	9
Norma	63	0,67	11	0,74	14
Aldi	196	0,64	12	2,32	13
Cora	144	0,56	13	11,21	5
Rewe France	42	0,37	14	0,46	15
Catteau	107	0,26	15	2,37	12

Une séparation peut être faite entre eux selon le niveau de l'entropie relative calculée par département qui donne trois niveaux de couverture :

- ✳ forte pour une entropie de plus de 0,80
- ✳ moyenne pour une entropie entre 0,50 et 0,80
- ✳ faible pour une entropie inférieure à 0,50

De même, le niveau de la densité de magasins permet de séparer les groupes :

- ✳ plus de 20 m² de surface par millier de personnes pour les fortes densités,
- ✳ entre 10 et 20 m² pour les densités moyennes,
- ✳ moins de 10 m² pour les densités faibles.

Ceci permet d'obtenir une matrice du réseau spatial pour les groupes en 1996.

TABLEAU 3 : matrice du réseau spatial

	Couverture territoriale (entropie relative)			
Densité de magasins	Groupes	Forte (+0,80)	Moyenne	Faible (-0,50)
	Forte (+20m ²)	Leclerc Promodès Intermarché Auchan Carrefour		
	Moyenne	Casino Système U	Cora	
	Faible (-10m ²)	Comptoirs Modernes Lidl	Baud Norma Aldi	Catteau Rewe

- ✳ Les groupes Leclerc, Promodès, Intermarché, Auchan et Carrefour apparaissent comme des chaînes complètes concernant leur expansion, ces groupes couvrent l'ensemble du territoire avec une densité forte.
- ✳ Les groupes Casino et Système U sont des chaînes de niveau national. Ces groupes ont favorisé la couverture territoriale face à la densité. Sur le plan spatial, ces groupes sont équilibrés dans l'état actuel des choses.
- ✳ Les groupes Comptoirs Modernes et Lidl réussissent à obtenir une bonne couverture avec relativement peu de magasins. Ceci peut poser des problèmes de logistique du point de vue notamment des coûts de transport.
- ✳ Le groupe Cora ne favorise aucun critère particulier pour son extension mais possède une couverture incomplète.
- ✳ Les groupes Baud, Aldi et Norma ont une couverture incomplète et possèdent

trop peu de magasins pour avoir une influence nationale. Ces groupes ont une influence locale forte mais auront du mal à survivre seuls dans la conjoncture actuelle de concentration du secteur de la distribution.

✦ Les groupes Catteau, et Rewe ont une couverture territoriale et une densité trop faible : ce sont les cibles les plus visibles pour un éventuel rachat (le groupe Catteau vient d'ailleurs d'être racheté par Promodès).

Cette situation change rapidement en raison du blocage administratif concernant les ouvertures de surfaces supérieures à 300m². La position des groupes Auchan et Casino a évolué grâce à l'acquisition des groupes Docks De France et Rallye. De même, la forte prise de participation de Carrefour dans le capital de Cora montre à quel point les cibles de rachats sont recherchées.

Du point de vue spatial, Promodès doit s'associer pour améliorer son réseau d'hypermarchés alors que c'est au niveau des supermarchés que Casino a des problèmes de réseau. Ceci peut être une des explications au rachat du groupe de supermarchés Baud par Casino (qui améliore ainsi très nettement sa situation) et cela permet de comprendre la volonté de rachat d'un groupe d'hypermarchés fort (Casino en l'occurrence) par Promodès.

2.2. Les stratégies d'implantation : une perspective historique

Après avoir classé les entreprises de distribution en groupes stratégiques, il est utile de savoir comment ont évolué ces stratégies. Cette évolution est montrée avec des données sur les lieux et dates d'implantation des supermarchés et hypermarchés depuis 1963. Les trois stratégies retenues sont les mêmes à savoir: la recherche d'opportunités, la couverture systématique d'une zone et l'acquisition.

Pour distinguer de façon nette les stratégies de couverture systématique et de recherche d'opportunités, les régions françaises ont été regroupées en cinq zones distinctes. En effet, les stratégies de couverture systématique se cantonnent en général à une région ou à un groupe de régions et cela n'apparaît pas précisément en utilisant les entropies relatives par département. Les deux critères pour déterminer les régions à regrouper sont la population et la situation géographique. Un des critères fondamentaux, pour la réussite d'une grande surface est le nombre d'habitants compris dans sa zone de chalandise. De ce fait, la population sert de critère principal pour le regroupement des régions françaises en cinq zones distinctes. Ces zones sont donc relativement équilibrées du point de vue du nombre de personnes y résidant. Ainsi la zone 1 comprend la partie nord-est de la France (zone de prédilection de nombreux Hard-discounters comme Aldi ou Lidl), alors que la zone 4 comprenant les départements parisiens est privilégiée par des groupes désirant se concentrer sur la capitale comme le Groupe Baud. De nombreux autres regroupements peuvent être effectués notamment par pays, mais la précision diminue alors que l'interprétation paraît plus aisée. Le tableau 6 en Annexe 1 présente le regroupement des régions selon les cinq zones. Pour analyser l'évolution des stratégies spatiales des distributeurs, le nombre d'ouvertures par zone a été intégré. Ceci permet de distinguer quelles zones ont été ciblées et à quelle période. Une entropie calculée en fonction des cinq zones et non plus selon les 94 départements (la Corse étant exclue) a été déterminée pour mettre en avant les stratégies de couverture systématique. Les stratégies de recherche d'opportunités et de couverture systématique sont étudiées en séparant les supermarchés des hypermarchés qui au sein d'un même groupe ont parfois des stratégies différentes.

La **stratégie de recherche d'opportunités** est présentée à travers les hypermarchés du groupe Carrefour. Le graphique de l'évolution de la couverture territoriale du groupe Carrefour est en Annexe 2. Cette stratégie se caractérise par une croissance très rapide les premières années (de 1963 à 1971 pour Carrefour) des valeurs d'entropie relative. Cette croissance s'explique par le fait que les groupes cherchent à obtenir les meilleurs emplacements, le plus rapidement possible. La couverture

Acquéreur										
1 AUCHAN	0,86	0,90	0,88	0,90	0,85	0,93	0,94	0,89	0,89	
2 CARREFOUR	0,90	0,83	0,87	0,87	0,82	0,89	0,93	0,85	0,87	
3 CORA	0,88	0,87	0,70	0,84	0,69	0,90	0,93	0,79	0,84	
4 PROMODES	0,90	0,87	0,84	0,79	0,79	0,90	0,93	0,85	0,86	
5 CATTEAU	0,85	0,82	0,69	0,79	0,28	0,86	0,93	0,66	0,79	
6 CASINO	0,93	0,89	0,90	0,90	0,86	0,84	0,95	0,85	0,90	
7 LECLERC	0,94	0,93	0,93	0,93	0,93	0,95	0,93	0,92	0,93	
8 SYSTEME U	0,89	0,85	0,79	0,85	0,66	0,85	0,92	0,62	0,81	
9 INTERMARCHE	0,89	0,87	0,84	0,86	0,79	0,90	0,93	0,81	0,78	

	Groupe sans intérêt pour la couverture territoriale
	Entropie du groupe
	Cible privilégiée

En 1996, le groupe Leclerc n'a aucun avantage à faire l'acquisition ou à se lier à un autre groupe du point de vue de sa couverture territoriale, le rapprochement avec le groupe Système U apparaît même négatif au niveau spatial. La cible privilégiée est le groupe Casino pour la plupart des groupes d'hypermarchés (notamment pour le groupe Promodès).

Le tableau 5 montre les possibilités de rachats en prenant les groupes globalement (super et hypermarchés). Le groupe Casino est présenté avant et après le rachat du groupe Baud. On note que les groupes Casino, Comptoirs Modernes, Lidl et Système U sont les cibles privilégiées. Ici, par contre le groupe Promodès n'a aucun avantage à tirer du rachat de Casino pour sa couverture territoriale (sauf en ce qui concerne les hypermarchés).

Tableau 5 : Les entropies relatives des groupes après rachat

Entropie relative après rachat	1	2	3	4	5	6	7	7'	8	9	10	11	12	13	14
1 AUCHAN	0,86	0,90	0,91	0,84	0,94	0,81	0,91	0,90	0,94	0,92	0,96	0,91	0,86	0,88	0,85
2 CARREFOUR	0,90	0,85	0,89	0,85	0,93	0,80	0,88	0,87	0,95	0,92	0,95	0,91	0,85	0,87	0,85

3	0,91	0,89	0,82	0,85	0,95	0,80	0,92	0,91	0,94	0,92	0,96	0,91	0,85	0,86	0,83
CM															
4	0,84	0,85	0,85	0,56	0,92	0,53	0,87	0,88	0,91	0,87	0,94	0,82	0,62	0,64	0,57
CORA															
5	0,94	0,93	0,95	0,92	0,93	0,90	0,93	0,93	0,95	0,95	0,96	0,93	0,92	0,93	0,92
PROMODES															
6	0,82	0,80	0,81	0,53	0,90	0,26	0,83	0,85	0,90	0,87	0,94	0,82	0,55	0,56	0,32
CATTEAU															
7	0,91	0,88	0,92	0,87	0,93	0,83	0,83		0,93	0,91	0,95	0,91	0,88	0,85	0,85
CASINO avant															
7'	0,90	0,87	0,91	0,88	0,93	0,85		0,85	0,92	0,92	0,95	0,91	0,88	0,87	0,86
CASINO après															
8	0,94	0,95	0,94	0,91	0,95	0,90	0,93	0,92	0,95	0,93	0,96	0,94	0,92	0,95	0,94
LECLERC															
9	0,92	0,92	0,92	0,87	0,95	0,87	0,91	0,92	0,93	0,87	0,95	0,91	0,89	0,88	0,88
SYSTEME U															
10	0,96	0,95	0,96	0,95	0,96	0,95	0,95	0,95	0,96	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
INTER															
11	0,91	0,91	0,91	0,82	0,93	0,82	0,91	0,91	0,94	0,91	0,95	0,88	0,84	0,88	0,86
LIDL															
12	0,86	0,85	0,85	0,62	0,92	0,55	0,88	0,88	0,92	0,89	0,95	0,84	0,64	0,71	0,62
ALDI															
13	0,88	0,88	0,86	0,64	0,93	0,56	0,85	0,87	0,95	0,88	0,95	0,88	0,71	0,67	0,70
NORMA															
15	0,85	0,85	0,83	0,57	0,92	0,31	0,85	0,86	0,94	0,88	0,95	0,86	0,62	0,70	0,37
REWE															

Groupe sans intérêt pour la couverture territoriale

Entropie du groupe

La diagonale des tableaux 4 et 5 définie comme " l'entropie du Groupe " peut servir de référence aux éventuels rachats par des groupes étrangers en France. Ainsi, les entropies relatives peuvent être considérées comme des mesures de la valeur spatiale d'une cible au même titre que d'autres valeurs (financières ou humaines).

Tous les rachats présentés ici ont été étudiés sous un aspect uniquement spatial alors que d'autres critères interviennent bien évidemment (le comportement des dirigeants et des actionnaires par exemple).

Conclusion

Il est important de rappeler le bouleversement que subit le secteur de la distribution française aujourd'hui, celui-ci est dû à la quasi-saturation du parc des hypermarchés (et dans une moindre mesure des supermarchés) et au renforcement de la réglementation à travers la loi Raffarin ainsi qu'à la nécessaire internationalisation des groupes. Le rachat de groupes concurrents devenant la manière la plus rapide d'obtenir un réseau plus dense et plus équilibré, il est essentiel de pouvoir estimer la complémentarité du groupe ciblé pour un éventuel rachat. Cette complémentarité peut se mesurer au niveau spatial à l'aide de la couverture territoriale de manière synthétique. Ainsi la couverture territoriale peut devenir une mesure de performance complémentaire à d'autres mesures financières ou humaines.

Il est nécessaire de préciser que cette étude concerne uniquement l'aspect spatial et que les aspects financiers et humains en sont exclus.

Bien entendu, cette recherche est destinée à présenter de nouveaux instruments de mesure qui ne se limitent ni à la France (une étude européenne peut être faite dans cette optique), ni au seul domaine de la distribution.

Bibliographie:

Brown S., (1992), *Retail Location : A Micro-sale Perspective*, Aldershot : Avebury

CHADULE Groupe, (1986), *Initiation aux pratiques statistiques en géographie*, 2nd ed., Paris : Masson.

Cliquet G., (1992), *Le Management Stratégiques des Points de Vente*, Sirey.

Cliquet G., (1996), " Retail Network Performance in Spatial, Strategies ", *EIASM Workshop on Channel Productivity*, A. Bultez and L.J. Parsons ed, Mons : Fucam.

Cliquet G., (1998), " Integration and Territory Coverage of Hypermarket Industry in France : a Relative Entropy measure ". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 2, p. 205 - 224.

Corstjens J., Corstjens M, (1995), *Sore Wars*, New-York : Wiley.

Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J., (1976), " The Retail Life Cycle ", *Harvard Business Review*, nov-dec, p89-96.

Davidson W.R., Sweeney D.J., Stampfl R.W., (1988), *Retailing Management*, 6th ed., New York : Wiley.

Devletoglou N, (1965), *A Dissenting View of Duopoly and Spatial Competition*, Duopoly and Spatial Competition, Economica.

Eaton B., Lipsey R, (1982), " An Economic Theory of Central Places ", *The Economic Journal*, n°92, p56-72.

Ghosh A., McLafferty S.L., (1987), *Location Strategies for Retail and Services Firms*, Massachusetts : Lexington Books.

Golder P.N., Tellis G.J., (1993), " Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend ? " , *Journal of Marketing Research*, Vol.30, p158-170.

Hotelling H, (1929), " Stability in Competition " , *The economic Journal*, vol.39, p41-57.

Joffre P., Koenig G, (1985), *Stratégie d'entreprise (antimanuel)*, Economica.

Jones K., Simmons J. (1990), *The retail Environment*, London Routledge.

Laulajainen R. (1987), *Spatial Strategies in Retailing*, Dordrecht, Holland : Reidel.

Laulajainen R. (1988), " The Spatial Dimension of an acquisition " , *Economic Geography*, Vol 64, n°2, p171-187.

Lawrence P.R., Lörsch J.W., (1967), *Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Irwin.

Mason J.B., Mayer M.L., Ezell H.F., Laroche M., McDougall G.H.G., (1990), *Canadian Retailing*, Homewood Illinois : Irwin.

Mérenne-Schoumaker B, (1991), *La localisation des industries*, Nathan.

Mérenne-Schoumaker B, (1996), *La localisation des services*, Nathan.

Porter M, (1962), *Choix Stratégique et Concurrence*, Economica.

Robinson W.T., Fornell C., 1985, " Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries " , *Journal of Marketing Research*, vol.22, p305-317.

Shannon C. E., Weaver W., (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana : University of Illinois Press.

Tinbergen J, (1964), " Sur un modèle de la dispersion géographique de l'activité économique " , *Revue d'Economie Politique*, p31-44.

Vigneron (1997), *Géographie et Statistique, Que sais-je ?* , Presse Universitaire de France.

ANNEXES

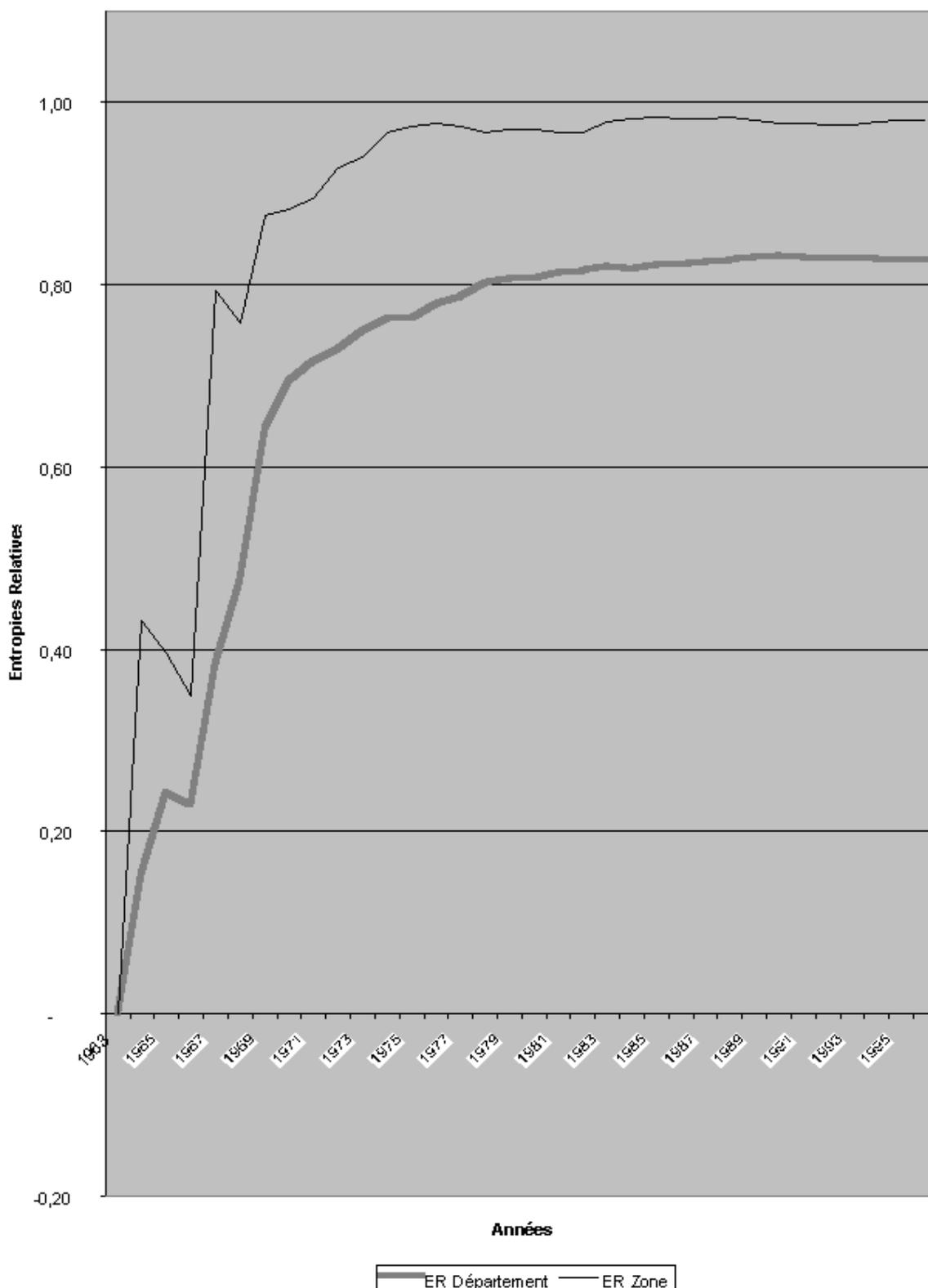
Tableau 6: Regroupement des régions selon les zones

Zone 1: NordEst			Zone 3: Nord Ouest	
Région	Population	Région	Population	
Nord-Pas de Calais	3965058	Pays de la Loire	3058901	
Lorraine	2305791	Bretagne	2795554	
Picardie	1810622	Centre	2370971	
Alsace	1624372	Haute Normandie	1737247	
Champagne-Ardenne	1348042	Basse Normandie	1391281	
Franche-Comté	1097285	TOTAL	11353954	
TOTAL	12151170			
		Zone 4: Ile de France		
Zone 2: Sud Ouest		Région	Population	
Région	Population	Ile de France	10660069	
Aquitaine	2795757	TOTAL	10660069	
Midi Pyrénées	2430589			
Poitou-Charentes	1595871	Zone: Sud Est		
Auvergne	1321214	Région	Population	
Languedoc Roussillon	2114971	Rhône-Alpes	5350717	
Limousin	722791	Provence-Côte d'Azur	4256822	
TOTAL	10 981 193	Bourgogne	1609654	

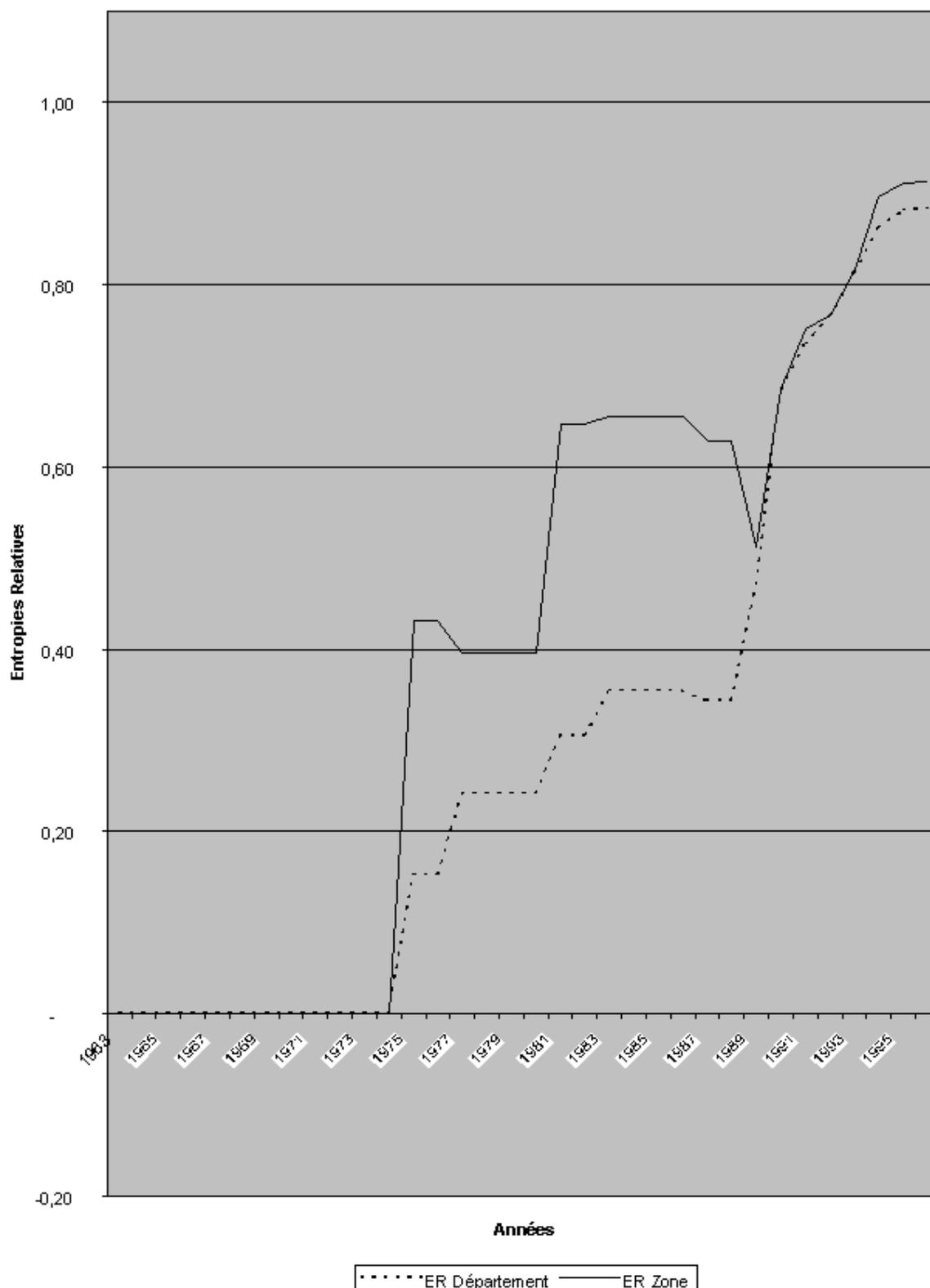
		TOTAL	11217193
--	--	--------------	----------

Annexe 1

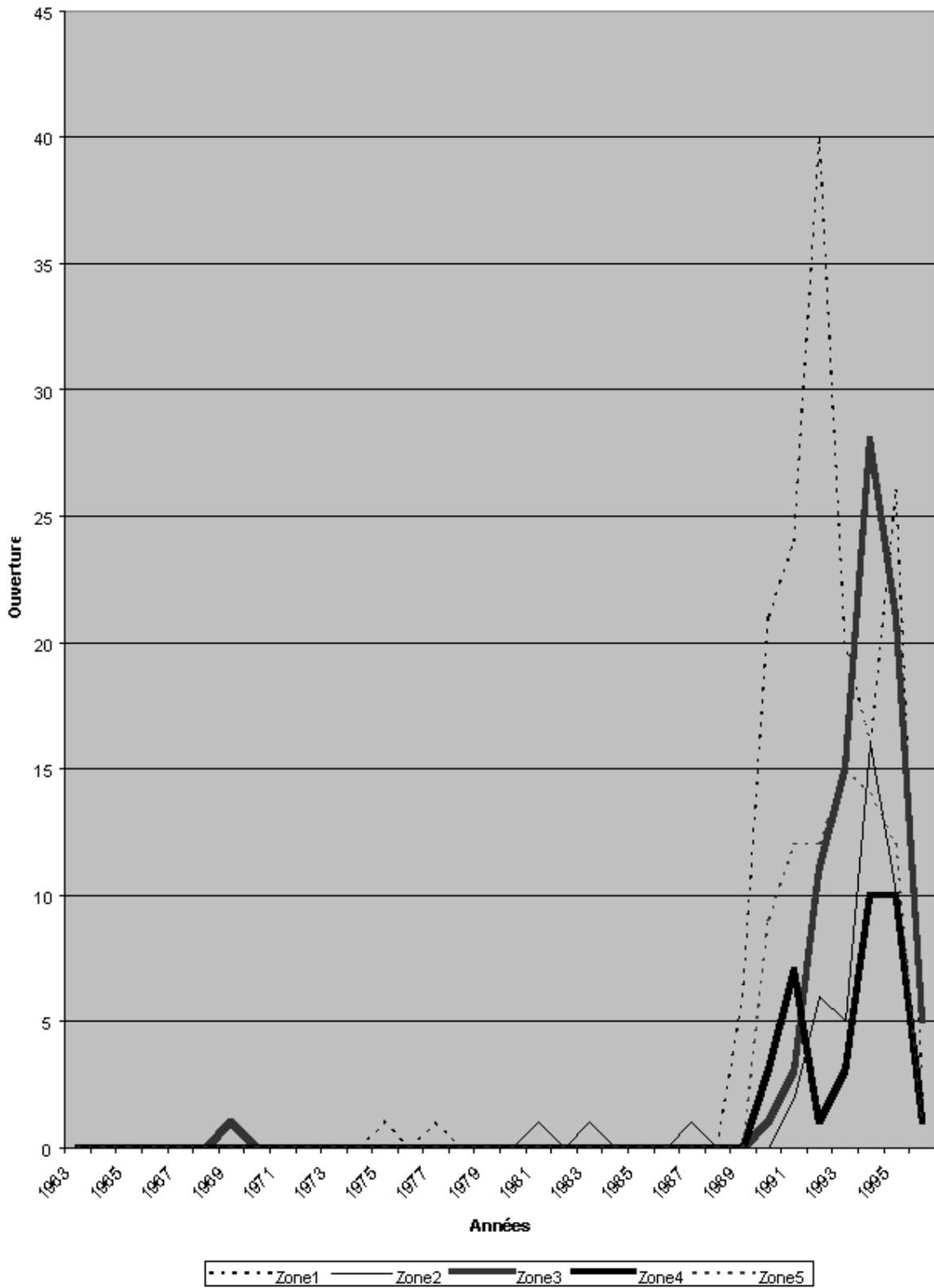
Entropies relatives des hypermarchés du groupe CARRE FOUR



Entropies relatives des supermarchés du groupe LIDL



Ouverture de supermarchés du groupe LIDL



Annexe 4