

# Collaborations & Réseaux

Approches transversales en Management

sous la direction

de Laurent Bironneau et Jean-Laurent Viviani



## «Gagner sur corner ? Quel impact sur la performance financière d'une collaboration entre deux réseaux de distribution via des espaces boutiques ?»

Auteurs : Karine Picot-Coupey et Jean-Laurent Viviani

Des corners Club Méditerranée au sein d'agences Nouvelles Frontières, des shop-in-shops SFR dans les boutiques FNAC ou encore des stands Comptoir de Cotonniers dans les grands magasins Galeries Lafayette, autant d'exemples de marques-enseignes qui ouvrent des espaces boutiques (EBs) au sein de magasins multi-marques, grandes surfaces ou grands magasins. Pourquoi ? En quoi la stratégie du corner est-elle gagnante ? Une expansion par espaces boutiques est-elle synonyme d'augmentation du chiffre d'affaires ou d'amélioration de sa structure de coûts pour la marque-enseigne accueillie ?

### Comment avons-nous procédé ?

Nous avons tout d'abord analysé les différentes formes d'espaces boutiques pour mieux comprendre les différentes caractéristiques de ces formes de collaboration particulières entre marques et enseignes. Puis, nous avons identifié ce que nous savions déjà par les recherches passées sur le lien entre les espaces boutiques et la performance financière d'une marque-enseigne qui la mobilise dans une stratégie multi-format. Nous avons alors formulé des hypothèses que nous avons testées sur un échantillon de 170 réseaux français de distribution du secteur de la mode.

### Quelles sont nos conclusions ?

Nos résultats sur ces enseignes françaises de mode montrent qu'un développement par EB n'est pas directement synonyme d'une performance financière améliorée. S'engager dans une stratégie d'expansion du réseau de points de vente par format EB n'est pas un moyen direct d'amélioration de la performance financière. Contrairement à une idée commune, les EBs ne sont pas toujours des investissements très rentables. Nos résultats suggèrent qu'il est particulièrement important de tenir compte de la structure organisationnelle globale du réseau avant de s'engager dans une stratégie de développement par EB. En effet, dans le cas d'EBs combinés à des unités en franchise, la performance financière du réseau se trouve diminuée. Les qualités d'un EB sont sans doute peu complémentaires de celles d'un magasin en franchise. Quatre situations attirent par ailleurs l'attention :



# Collaborations & Réseaux

## Approches transversales en Management

*sous la direction  
de Laurent Bironneau et Jean-Laurent Viviani*



- celle des enseignes attachées à renouveler souvent leur concept : dans ce cas, s'engager dans un développement via des EBs améliore la performance financière du réseau ;
- celle des réseaux dont le coût de financement est élevé : se développer en EB leur permet d'alléger leur contrainte financière et de poursuivre leur développement ;
- celle des réseaux dont le positionnement est fondé sur les symboles c'est-à-dire sur des valeurs et des attributs d'image que l'enseigne invite à partager : un développement trop intensif via des EBs semble préjudiciable, tout au moins du point de vue de la performance financière. Le risque peut être que les symboles associés à la marque-enseigne soient moins bien mis en valeur en EB que dans les boutiques mono-marque ;
- celle des réseaux qui poursuivent une stratégie de développement international : une expansion par EBs semble leur permettre d'améliorer leur rentabilité économique.

### Quelles en sont les implications ?

Ces résultats peuvent guider les responsables de développement de réseau quant aux impacts d'une expansion via des espaces boutiques. Les différents facteurs qui influencent positivement ou négativement la performance qui ont été mis en évidence dans cette recherche peuvent être comparés aux caractéristiques du réseau pour anticiper l'impact potentiel sur le réseau d'un développement par espace boutique.

