



L'impact du mode de croissance sur la relation taille-performance : l'exemple de la grande distribution au niveau mondial

Valérie MOATTI

Doctorante

Groupe HEC 1, rue de la Libération 78351 Jouy-en-Josas cedex, France

Professeur Affilié

ESCP-EAP 79, avenue de la République 75 543 Paris cedex 11, France

Tél 33 (0)6 15 09 59 94 - Fax : 33 (0)1 49 23 21 06

E-mail : moatti@escp-eap.net

moattiv@hec.fr

Pierre DUSSAUGE

Professeur

Groupe HEC 1, rue de la Libération 78351 Jouy-en-Josas cedex, France;

Tél : 33 (0)1 39 67 72 79 – E-mail : dussauge@hec.fr

Résumé

La relation taille – performance a fait l'objet de nombreux travaux en économie et en stratégie, notamment sous les deux angles majeurs des économies d'échelle d'une part, et du pouvoir de marché d'autre part. Or, la croissance de la firme peut être obtenue par le biais de trois manœuvres stratégiques principales : la croissance organique, les fusions-acquisitions horizontales ou les alliances de capacité. Peu d'auteurs se sont néanmoins intéressés à l'efficacité comparée de chacune de ces stratégies sur la croissance.

Nous apportons, dans cette recherche, une première contribution à la fois théorique et empirique sur la question de l'influence du mode de croissance sur le lien classique taille-performance. La réflexion théorique nous amène à formuler une série d'hypothèses sur les bénéfices comparés de chacun des modes de croissance sur les deux effets principaux de la taille : économies d'échelle et pouvoir de marché. Plus spécifiquement, nous pensons que la croissance interne permet une performance accrue par rapport aux fusions-acquisitions à la fois au niveau global et face à la réalisation d'économies d'échelle. Concernant les alliances, nous anticipons qu'elles permettent une amélioration globale de la performance ainsi que des effets accrus du pouvoir de marché par rapport à ce que la taille de chacune des entreprises impliquées dans l'alliance supposerait.

Les premiers résultats empiriques, statistiquement obtenus à l'aide d'un échantillon de 15 entreprises appartenant au secteur de la distribution sur une période de 17 années, confirment le lien général taille-performance, la supériorité globale de la croissance interne par rapport aux fusions-acquisitions, ainsi que la capacité des alliances à générer un pouvoir de marché accru. Cette étude constitue une phase préliminaire et exploratoire d'une recherche appelée à se poursuivre sur un échantillon plus étendu et examinant un ensemble de facteurs plus large.

Mots clés

Croissance organique, Alliances stratégiques, Fusions/Acquisitions, Economies d'échelle, Pouvoir de marché.



L'impact du mode de croissance sur la relation taille-performance : l'exemple de la grande distribution au niveau mondial

1. INTRODUCTION

Alors que le lien taille-performance a été au cœur de la réflexion en stratégie au cours des premières années de développement de la discipline, cette relation ne semble plus guère avoir intéressé les chercheurs depuis au moins une vingtaine d'années. La notion d'expérience mise en avant par le Boston Consulting Group dès le milieu des années soixante (1966) a en effet été l'un des tous premiers concepts formalisés utilisés en stratégie. Après avoir fait l'objet de nombreux travaux tant théoriques qu'empiriques, cette notion a été violemment critiquée (Porter, 1979, 1980) et a pratiquement disparue de la littérature en stratégie.

Dans le même temps, de nombreux travaux en stratégie se sont penchés sur les fusions-acquisitions d'une part, sur les alliances d'autre part. Or, dès lors que ces manœuvres stratégiques concernent des entreprises appartenant au même secteur d'activité, elles produisent de manière quasi-automatique un effet de taille. Les études existantes sur les fusions-acquisitions (Seth, 1990 ; Datta 1991 ; Capron, 1999 ; Lubatkin, 1987 ; Singh et Montgomery, 1987) comme sur les alliances (Porter et Fuller, 1986 ; De Montmorillon, 1989; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000) reconnaissent bien que la croissance, et à travers elle les effets de taille, sont l'un des objectifs poursuivis dans certaines de ces opérations ; les typologies utilisées dans ces études font d'ailleurs souvent des fusions ou alliances poursuivant en priorité un effet de taille une catégorie particulière d'opération. Pourtant, ces travaux s'attachent davantage à comparer les performances de différents types de fusions-acquisitions ou alliances entre eux qu'à comparer les effets de taille obtenus par fusion-acquisition ou alliance à d'autres modes de croissance, c'est-à-dire à d'autres moyens d'atteindre une taille équivalente, à savoir la croissance organique.

L'objet de la présente recherche est au contraire d'analyser l'impact du mode de croissance choisi par une entreprise sur les effets de taille obtenus du fait de cette croissance. En d'autres termes, nous cherchons à déterminer si les fusions-acquisitions (ou croissance externe) d'une part, les alliances (ou croissance contractuelle) d'autre part, amplifient, ou au contraire atténuent, les effets de taille tels qu'ils sont obtenus par croissance organique (ou croissance interne).



Dans une première partie de ce papier, nous analyserons de manière théorique les déterminants de la relation taille-performance. La littérature existante sur le sujet met en avant différents facteurs pouvant expliquer que les entreprises de taille plus importante obtiennent souvent des performances supérieures : les économies d'échelle, les économies de gamme, le pouvoir de marché, l'effet d'apprentissage et d'expérience. Dans un deuxième temps, nous examinerons l'impact spécifique de chacun des trois modes de croissance possibles (croissance organique, croissance externe, croissance contractuelle) sur ces divers facteurs déterminants du lien taille-performance. Nous en déduisons une série d'hypothèses que nous chercherons à tester empiriquement sur un échantillon d'entreprises du secteur de la grande distribution.

Cette communication porte sur les résultats préliminaires d'une étude plus vaste qui sera menées au cours des prochaines années. Elle est fondée sur l'analyse d'un sous-ensemble de l'échantillon envisagé pour l'étude complète et constitue donc une phase exploratoire dans notre processus de recherche.

2. LA RELATION TAILLE-PERFORMANCE

Le lien entre taille et performance est depuis très longtemps un sujet important de préoccupation tant en économie qu'en stratégie. Adam Smith (1776) déjà, en vantant les mérites de la division du travail et de son corollaire, la spécialisation, suggère implicitement l'existence d'un tel lien. Ricardo (1821) quelques années plus tard approfondit l'analyse du lien taille-performance en introduisant les notions de rendements croissants ou décroissants. Par la suite, Marshall (1890 ; 1920), sans toutefois remettre en cause les travaux de Ricardo dans le domaine de la production agricole, analyse, pour les activités d'industrie et de commerce, les bénéfices d'une production qu'il qualifie de « à grande échelle ». Il met notamment en évidence trois grands types d'avantages liés à une production à grande échelle: les économies de compétences, les économies de machines et les économies de matériaux. La relation entre taille et performance telle qu'elle est appréhendée par Smith et Ricardo, et approfondie et formalisée par la suite par Marshall, provient avant tout d'une amélioration de l'efficacité du processus productif, elle-même issue d'un étalement des coûts fixes sur des volumes plus importants et d'un accroissement de la dextérité de la main-d'œuvre rendue possible par la spécialisation du travail. A ces deux causes classiques, d'autres auteurs ont plus tard ajouté la notion "d'économies de réserves accumulées" (E.A.G. Robinson, 1954 ; Scherer, 1970) qui font référence aux réserves de matières premières, produits finis ou même capacités de production nécessaires pour faire face aux différents types d'aléas (fluctuation de la



demande, pannes de machines, etc.) ; or l'ampleur de ces réserves ne s'accroît pas au même rythme que le volume de production. Dernière cause traditionnellement citée, l'effet "cube-carré" stipule que le coût d'un actif de production augmente de manière moins que proportionnelle à sa capacité de production (Besanko, Dranove et Shanley, 2000).

A partir de la fin du XIX^{ème} siècle, une cause supplémentaire à ce lien taille-performance est mise en avant par les économistes industriels : l'accroissement de la taille des entreprises, indissociable d'une concentration des secteurs d'activité, donne à ces entreprises les moyens d'exercer un pouvoir de marché et ainsi d'augmenter l'écart entre les prix et les coûts de production (Marshall 1890, 1920 ; Chamberlain 1933; Mason 1939 ; Bain 1951). Les entreprises les plus grandes amélioreraient ainsi leurs performances grâce à une répartition plus favorable des rentes ; cela a conduit Scherer (1970) à qualifier les gains ainsi réalisés de "fausses économies".

D'autres économistes ont repensé le lien taille-performance en proposant les notions d'économies de "gamme" (Panzar et Willig, 1975, 1981) ou d'économies de "dimension" (Penrose, 1959). Ces notions sont issues du constat que l'accroissement d'efficacité ne résulte pas nécessairement de l'augmentation du volume de production d'un produit complet mais parfois de l'augmentation du volume de production d'un même composant entrant dans la production de plusieurs produits finaux différents, ou de l'utilisation d'un même actif ou d'une même "ressource" pour la production de plusieurs produits différents.

Toutes ces notions ont été reprises -et en partie reformulées- pour donner naissance à l'un des premiers concepts utilisés en stratégie : la courbe d'expérience (Henderson, 1966). Le concept d'effet d'expérience lie de manière très formalisée la taille de l'entreprise et sa performance. Ce concept reprend l'ensemble des divers effets de taille précédemment mis en évidence : les économies d'échelle bien sûr, le pouvoir de marché, mais aussi l'effet d'apprentissage, déjà suggéré dans les travaux d'Adam Smith sur la spécialisation puis observé empiriquement et analysé dans une perspective dynamique par Wright (1936). En examinant la production d'avions dans l'entre-deux-guerres, Wright constate que, pour une organisation donnée du travail, c'est à dire à niveau de spécialisation constant, la productivité de la main d'œuvre augmente au fil du temps et plus précisément en fonction du nombre cumulé d'avions produits.

Synthétisant l'ensemble des analyses et observations précédentes, le B.C.G. énonce la loi suivante : "le coût unitaire total diminue d'un pourcentage constant -pourcentage



caractéristique du secteur d'activité considéré- à chaque doublement de la production cumulée". Par cette formalisation du lien taille-performance, le B.C.G. suggère que l'effet de la taille sur les coûts n'est pas totalement mécanique -comme tendrait à le faire croire une analyse basée sur les seules économies d'échelle-, mais résulte des efforts fait par l'entreprise pour tirer au mieux profit de l'amélioration de la dextérité de la main d'œuvre ; plus important encore, le B.C.G. considère que l'effet d'apprentissage n'est pas seulement individuel mais aussi organisationnel, une plus grande expérience, c'est à dire un volume de production cumulée plus important, permettant à l'entreprise d'optimiser l'organisation du travail et de développer des innovations, elles-mêmes sources d'efficacité accrue.

Surtout, le B.C.G. utilise l'effet d'expérience de manière prescriptive et en tire même des recommandations sur LA meilleure des stratégies possibles. Cette stratégie "idéale" doit faire de l'entreprise le leader de son marché, grâce à l'acquisition rapide de parts de marché durant les phases de forte croissance, avant que la structure du marché ne soit trop figée. De la fin des années soixante au début des années quatre-vingt, la courbe d'expérience et la matrice de portefeuille d'activités qui lui est associée deviennent les principaux concepts utilisés en stratégie, tant par les praticiens que par les académiques. Durant cette période, de nombreuses études et recherches sont conduites pour préciser, valider ou parfois critiquer ces concepts (Buzzell, Gale et Sultan, 1975 ; Jacobson et Aaker, 1985; Hall et Howell, 1985 ; Ross, 1986 ; Baden-Fuller, 1983).

A partir des années quatre-vingt, les implications stratégiques du concept d'effet d'expérience sont remises en cause pour leur caractère simpliste et mécaniste. Dans un premier temps, Porter (1980) affirme que les stratégies de coût ne sont qu'une option stratégique parmi d'autres, et qu'une position favorable en termes de coût n'est pas nécessairement le résultat d'une taille ou d'un volume de production important. D'autres auteurs vont plus loin et suggèrent que toute bonne stratégie doit optimiser la combinaison coût - différenciation en fonction des caractéristiques de l'activité (élasticité aux prix, substituabilité des offres concurrentes, etc.) et de la concurrence (Karnani, 1984). Depuis la fin des années quatre-vingt, l'engouement des chercheurs en stratégie pour la notion de "ressource" (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Conner et Prahalad 1996) a encore davantage réduit l'intérêt porté à la taille comme source d'avantage compétitif ; en effet, la taille peut "s'acquérir", par une politique de prix agressive, par des dépenses commerciales accrues, ou par rachat de concurrents et ne peut donc, par définition, représenter une ressource au sens où l'entendent les tenants de cette théorie.



De ce fait, depuis une quinzaine d'années, l'analyse du lien taille-performance ne fait plus guère l'objet de recherches en stratégie. Paradoxalement, dans la plupart des secteurs d'activité, les entreprises continuent à croître et les discours qu'elles tiennent pour justifier cette croissance font au moins implicitement référence à un effet supposé de la taille sur la performance ; c'est d'ailleurs au cours de la période récente durant laquelle la notion de "shareholder value" est devenue une préoccupation majeure des dirigeants que la croissance est redevenue l'un des objectifs principaux affichés, suggérant par là même un lien étroit entre croissance, taille et performance (Canals, 2001).

3. LES DIFFERENTS MODES DE CROISSANCE

Alors même que le lien taille-performance ne faisait plus recette auprès des chercheurs en stratégie, les fusions-acquisitions d'une part, les alliances d'autre part, devenaient des thèmes de recherche majeurs. La littérature sur les fusions-acquisitions comme la littérature sur les alliances reconnaissent bien évidemment que la recherche d'une taille accrue et des bénéfices qui en découlent sont l'une des motivations essentielles à ces deux types d'opérations. Néanmoins, les études sur fusions-acquisitions et sur alliances sont pour la plupart focalisées sur l'une ou l'autre de ces manœuvres stratégiques et les comparent rarement l'une à l'autre ou à d'autres alternatives de développement comme, notamment, la croissance organique. Ainsi, les études qui s'intéressent de manière approfondie aux effets de taille induits par les fusions-acquisitions tendent à comparer les fusions-acquisitions ayant pour objectif principal d'accroître la taille aux fusions-acquisitions ayant d'autres objectifs tels que l'acquisition de ressources complémentaires, le contrôle d'activités en amont ou en aval dans la filière de production, etc. (Seth, 1990 ; Capron, Dussauge et Mitchell, 1998 ; Capron, 1999). De même, les études sur les alliances comparent souvent les alliances dites d'échelle ou de capacité aux alliances qualifiées de complémentaires (Joffre et Koenig, 1985, 1992 ; Hennart, 1988 ; Nohria et Garcia-Pont, 1991 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Aliouat, 1996 ; Koenig, 1996 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000). Les deux seules questions en stratégie ayant donné lieu à une littérature un peu fournie comparant les mérites respectifs des développements internes, des alliances et des fusions-acquisitions sont celles de l'expansion internationale (Gatignon et Anderson, 1988 ; Contractor et Lorange, 1988 ; Kogut et Singh, 1988 ; Singh et Kogut, 1989 ; Gomes-Casseres, 1989, 1990 ; Hennart et Reddy, 1997 ; Anand et Delios, 2002) et, dans une bien moindre mesure, de la diversification (Yip, 1982 ; Simmonds, 1990 ; Busija, O'Neill et Zeithaml, 1997). De plus, la plupart de ces études comparant les modes de développement



s'intéressent davantage aux déterminants du choix du mode d'entrée sur de nouveaux marchés qu'à la performance comparée de ces modes.

Notre propre recherche a donc pour objectif d'explorer la question encore peu étudiée de l'influence du mode de croissance sur le lien taille-performance.

4. QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

Plus précisément, notre étude cherche à déterminer si les moyens employés par une entreprise pour atteindre une taille donnée ont un impact sur les bénéfices qu'elle peut tirer de sa taille. Nous ne nous intéressons donc qu'aux fusions-acquisitions ayant un effet de taille, c'est à dire aux fusions-acquisitions horizontales ; de même, nous ne considérons que les alliances de capacité entre firmes concurrentes. Le choix du terrain empirique de notre étude (la grande distribution) a été en partie motivé par la nécessité de limiter l'incertitude quant à l'effet de taille, au moins potentiel, des opérations de fusion et d'alliance entre concurrents du secteur.

Au niveau le plus général, il existe un quasi-consensus dans la littérature sur le fait que les fusions-acquisitions posent des problèmes difficiles de mise en œuvre (rationalisations, cessions d'actifs, conflits internes,...) qui ne peuvent être résolus qu'après une période d'ajustement plus ou moins longue et qui rendent la performance de ces opérations très contestable (Young, 1981; Porter, 1987; Walsh, 1988; Caves, 1989; Seth, 1990). Sur cette base, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1a : Les fusions-acquisitions atténuent l'impact positif de la taille sur la performance de l'entreprise

De manière analogue, la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que les alliances sont un mode d'organisation difficile à gérer, qui pose des problèmes de rationalisation, de relations entre alliés, et dont le bilan est souvent mitigé (Garrette et Dussauge, 2000). Malgré tout, les entreprises qui nouent des alliances de capacité doivent bénéficier d'au moins une partie des avantages correspondant à l'effet de taille cumulé des divers partenaires. En d'autres termes, les entreprises participant à une alliance de capacité doivent bénéficier d'un effet de taille supérieur à celui découlant de leur taille réelle :

H1b : Les alliances de capacité accroissent l'impact positif de l'effet de taille sur la performance de l'entreprise

De manière plus détaillée, chacun des modes de croissance précédemment évoqués – croissance interne, croissance externe, alliance-, présente des avantages et inconvénients



spécifiques. Du fait de ces avantages et inconvénients spécifiques, ces modes de croissance alternatifs ont des impacts différenciés sur les diverses composantes (étalement des coûts fixes, apprentissage, pouvoir de marché, etc.) qui, combinées, constituent l'effet global de taille.

Nous avons choisi pour l'instant de ne distinguer que les effets de taille qui accroissent l'efficacité économique -et que nous appellerons dorénavant "économies d'échelle"- d'une part, et les effets de taille qui se traduisent par un accroissement de la rente sans amélioration de l'efficacité économique -et que nous appellerons "pouvoir de marché"- d'autre part. Ces deux effets de taille sont affectés différemment par le mode de croissance choisi par l'entreprise.

En ce qui concerne les "économies d'échelle", la croissance interne s'accompagne d'une augmentation progressive et maîtrisée des facteurs de production et autres dépenses, parallèlement à l'augmentation de volume (Scherer, 1970 ; Simmonds, 1990). A l'inverse, les fusions-acquisitions supposent une agrégation non seulement des volumes produits mais aussi des actifs et ressources des entreprises concernées par l'opération. Par conséquent, la concrétisation des économies d'échelle obtenues en amortissant certains actifs ou ressources sur un volume de production accru n'est pas immédiate et nécessite des cessions ou restructurations préalables, elles-mêmes génératrices de surcoûts. En outre, les opérations de fusions-acquisitions s'accompagnent le plus souvent de l'acquisition d'actifs non désirés (Hennart, 1988) qui limitent d'autant les éventuelles économies d'échelle. Les économies d'échelle sont par conséquent moins significatives et moins immédiates dans le cas de la croissance externe qu'interne.

H2a : Les économies d'échelle obtenues par croissance interne sont plus fortes que les économies d'échelle obtenues par fusion-acquisition

Cependant, dans le cas particulier d'un secteur en déclin ou à maturité et sur-capacitaire, certains auteurs (Scherer 1970) soulignent les bénéfices des fusions – acquisitions par rapport à la croissance interne en ce qu'elles évitent de générer une offre supplémentaire sur un marché déjà caractérisé par une sur-production. Le choix d'un secteur en croissance comme terrain empirique nous a permis de tenir compte de ce phénomène.

Dans les alliances de capacité, la mise en commun des activités est rarement totale (Garrette et Dussauge, 2000). Les alliances ne couvrent en effet le plus souvent qu'un sous-ensemble du portefeuille de produits des entreprises impliquées ou une partie des fonctions et tâches mises



en œuvre (Khanna, Gulati et Nohria, 1998). De plus, en raison du caractère délibérément réversible de cette forme organisationnelle, l'intégration des actifs et l'élimination des redondances ne peut être que partielle. Enfin, dans la mesure où chacune des entreprises partenaires dans une alliance doit atteindre des objectifs qui lui restent spécifiques, l'optimisation des moyens se fait au niveau individuel de chaque entreprise et non au niveau collectif, ce qui contribue encore à limiter les économies d'échelle espérées.

Au total, nous nous attendons donc à ce que les économies d'échelle obtenues par le biais d'alliances de capacité soit limitées strictement aux activités mises en commun.

H2b : Les économies d'échelle obtenues par le biais d'alliances de capacité sont strictement limitées aux activités mises en commun

En ce qui concerne le pouvoir de marché, l'impact relatif, à taille égale de la croissance interne, des fusions-acquisitions et des alliances est plus ambigu. Nous développerons notre argumentation en prenant le cas des achats, mais le même raisonnement pourrait être appliqué aux relations en aval. Si l'on compare croissance interne et fusions-acquisitions tout d'abord, l'argument que nous avons développé plus haut concernant les économies d'échelle pourrait à nouveau s'appliquer : on ne pourra tirer parti pleinement du pouvoir de marché théoriquement obtenu à l'issue d'une fusion-acquisition que lorsque l'harmonisation des produits permettra une mise en commun complète des achats. Or, cette harmonisation exige le plus souvent des délais conséquents. A contrario, on peut aussi soutenir que s'il existe un différentiel de compétences entre les firmes qui fusionnent, l'entité résultante bénéficiera des conditions les plus favorables au cas par cas ; dans le cas de la croissance organique, un tel "apprentissage" n'est, par définition, pas possible. De plus, les fusions-acquisitions se traduisent par une concentration du secteur qui se reflétera dans le pouvoir de marché. Au total, il nous semble difficile de prendre position sur les effets comparés des fusions-acquisitions et de la croissance interne sur le pouvoir de marché. A ce stade très préliminaire de notre recherche nous choisirons donc de "laisser parler les données".

Si l'on compare les alliances aux deux autres modes de croissance, la mise en commun ou même la coordination des achats comme des politiques commerciales devraient se traduire par un pouvoir de marché accru, supérieur à celui qu'obtiendrait chacune des entreprises partenaires agissant seule. De plus, si l'on reprend l'argument concernant l'apprentissage, les alliances pourraient se révéler encore plus efficaces que les fusions-acquisitions ; en effet, dans une fusion-acquisition, la domination fréquente de l'acquéreur l'empêcherait de



reconnaître et ainsi de profiter des savoir-faire supérieurs de la cible alors que, dans une alliance, l'absence de telles relations de pouvoir permet la prise en compte plus objective des écarts de compétence entre alliés et la diffusion plus rapide et plus aboutie des pratiques les plus efficaces. Au total, nous nous attendons à ce que les alliances aient un impact positif sur le lien entre taille et pouvoir de marché :

H3 : Les alliances de capacité ont un impact positif sur le lien entre taille et pouvoir de marché

5. METHODOLOGIE

Le terrain sur lequel nous avons choisi d'explorer de manière empirique notre question de recherche est celui de la grande distribution, au niveau international. Le choix de ce secteur est motivé par plusieurs de ses caractéristiques qui le rendent particulièrement pertinent au regard de cette question. Tout d'abord, la quête d'une taille accrue est l'un des objectifs majeur de la plupart des acteurs de la grande distribution tel qu'en témoignent à la fois les études académiques (Akehurst, 1983 ; Higgins et Kerin, 1983 ; Pellegrini, 1994 ; Filser, 1998) et les actions et discours des professionnels (fusion Carrefour – Promodès et rachat d'Asda par Wal*Mart en 1999 ; Paul-Louis Halley, précédemment PDG de Promodès déclare en 1997 : « Concernant la globalisation, la question centrale repose sur la croissance et la masse critique »). De façon générale, la concentration intervenue au sein de ce secteur d'activité au cours des dernières décennies, met en évidence l'intérêt porté à la taille et à ses bénéfices associés en terme d'économies d'échelle et de pouvoir de marché (Tucker, 1972 ; Porter 1974 ; Akehurst, 1983 ; Grant, 1987 ; Shaw, Nisbet et Dawson, 1989 ; Pellegrini, 1994). Le choix du secteur de la distribution s'avère alors d'autant plus pertinent que la croissance y a été réalisée alternativement par les trois modes qui nous intéressent, à savoir croissance interne, croissance externe et alliance et que, dans ce secteur, la plupart des fusions-acquisitions horizontales ou alliances entre concurrents ont un objectif de taille incontestable.

Les fusions – acquisitions représentent un mécanisme de croissance bien établi dans le secteur de la distribution tant du point de vue empirique que théorique (Kerin et Varaiya, 1985 ; Kumar, Kerin et Pereira, 1991 ; Burt et Limmack, 2001) et s'opposent alors à d'autres modes, et notamment aux modèles de croissance interne (Akehurst, 1983 ; Burt et Sparks, 1994). Concernant les alliances, elles constituent une forme organisationnelle développée depuis longtemps dans ce secteur d'activité et dont les bénéfices sont nombreux (Robinson et Clarke-Hill 1995 ; Reijnders et Verhallen, 1996). Dès 1910, Marshall faisait référence aux avantages des fédérations de commerce telles que les cartels allemands ou les coopératives centralisées.



D'un point de vue empirique, de telles opérations sont largement illustrées par certaines manœuvres récentes des acteurs français de la grande distribution, notamment intervenues en réaction à la fusion Carrefour-Promodès (formation d'Opéra entre Casino et Cora en 1999, puis dissolution en 2002 ; alliance Leclerc Système U ; annonce d'alliance entre Auchan et Casino fin 2002) ou par le modèle même de développement coopératif de certains autres (Leclerc, Système U, Intermarché). Néanmoins, les travaux théoriques sur les alliances et leur performance dans le secteur de la distribution sont très peu nombreux (Robinson et Clarke-Hill 1995).

Ensuite, outre le fait d'être très sensible aux effets de taille, c'est un secteur où ces effets de taille peuvent être décomposés en économies d'échelle d'une part, et en pouvoir de marché d'autre part. Le pouvoir de marché peut s'observer au niveau des prix d'achat ou de la marge brute alors que les économies d'échelle sont réalisées sur les coûts de fonctionnement et peuvent s'observer à partir de la comparaison de ces coûts. Par ailleurs, c'est un secteur où l'impact direct de la taille sur les coûts n'est pas trop affecté par des choix en matière de différenciation, positionnement ou qualité : les enseignes de la grande distribution vendent des produits très similaires, voire identiques pour une majorité d'entre eux, et se font donc concurrence principalement par les prix. Concernant les possibilités de différenciation en matière de format de distribution ou de merchandising, les innovations réalisées dans ce secteur d'activité sont très faciles et rapides à imiter puisqu'il n'est pas possible de les protéger par des brevets (Pellegrini, 1994 ; Filser 1998). De ce fait, les écarts de performance entre concurrents du secteur peuvent être largement attribués à des différences de coût et ainsi constituer une bonne base de comparaison des effets de taille obtenus.

Les données utilisées pour notre étude sont issues de deux bases principales : les données de performance et de taille de chacun des distributeurs de notre échantillon pendant la période d'analyse de 1984 à 2001, ont été collectées sur Osiris et bénéficient alors d'un retraitement permettant les comparaisons comptables au niveau international. Les informations concernant les modes de croissance, c'est à dire les opérations majeures de fusion-acquisition et alliance de chacun des distributeurs, sont principalement issues de la base Thomson Mergers. Néanmoins, cette source de données a dû être complétée par une recherche à l'aide de la presse, des bases EBSCO, Lexis-Nexis et Data Monitor ainsi que des rapports annuels des entreprises concernées.

L'échantillon d'entreprises étudiées est issu d'une étude menée par Deloitte & Touche et publiée par LSA en février 2002, sur les 35 premières entreprises de distribution au niveau



international. Parmi ces 35 entreprises, seules 23 d'entre elles correspondent réellement à l'activité de grande distribution ou distribution généraliste à dominante alimentaire que nous avons choisi d'étudier. Nous avons ainsi exclu des enseignes telle que Home Depot ou Sears dont l'activité principale est la distribution spécialisée ou le grand magasin. Seuls les distributeurs, au nombre de 23, classés par Deloitte & Touche dans l'une au moins des catégories suivantes ont été conservés : "hypermarket", "supermarket", "discount", "warehouse". Enfin, certains de ces 23 distributeurs sélectionnés ne sont pas cotés et rendent donc publique très peu d'information. La liste finale des distributeurs correspondant au secteur étudié et pour lesquels l'information est disponible s'élève alors à 16. Nous avons en outre éliminé de notre échantillon l'entreprise Kmart dont les résultats déplorables et atypiques (récemment matérialisés par un dépôt de bilan) ne permettent pas de rendre compte des phénomènes que nous étudions. Cette étude préliminaire devra être complétée par la suite par une extension de l'échantillon notamment à l'aide des données complètes de Deloitte & Touche concernant les 200 premiers distributeurs mondiaux. Notre période d'étude, 1984 à 2001, a été imposée par la disponibilité des données dans les bases utilisées mais constitue une période adaptée à l'objet de notre étude puisqu'elle correspond à une phase de développement et de concentration dans le secteur de la distribution au cours de laquelle les trois modes de croissance ont été utilisés.

Les facteurs principaux entre lesquels nous cherchons à établir une relation, sont la performance de l'entreprise, sa taille et son mode de croissance. En ce qui concerne la taille, les indicateurs les plus fréquemment utilisés dans la distribution sont le chiffre d'affaires, le nombre de magasins et la surface de vente totale. Pour des raisons de disponibilité comme de comparabilité, nous avons choisi de retenir, dans cette première étape de notre recherche, le chiffre d'affaires. Des études sur la concentration dans le secteur de la distribution ont utilisé la même mesure (Akehurst, 1983).

Concernant la performance, les mesures de type comptable nous paraissent plus adaptées à l'objectif de notre étude que les mesures de marché. En effet, nous cherchons à déterminer l'effet constaté d'un accroissement de la taille sur la performance en fonction du mode de croissance choisi. Evaluer cette performance sur la base des anticipations des actionnaires nous semble créer des risques de distorsion importants et nous impose de faire le postulat que ces anticipations sont, en général, vérifiées ultérieurement dans les faits. De plus, nous cherchons à évaluer l'effet de la taille sur divers éléments constitutifs de la performance globale. C'est pourquoi, dans la continuité de nombreuses études précédentes poursuivant des



objectifs similaires dans le cadre général (Lamont et Anderson, 1985 ; Simmonds, 1990 ; D'Aveni et Ravenscraft 1994) ou dans le secteur spécifique de la distribution (Akehurst, 1983 ; Reijnders et Verhallen 1996), nous avons choisi de mesurer la performance à la fois par le biais direct d'éléments du compte de résultat rapportés au chiffre d'affaire ainsi que par l'utilisation de deux ratios classiques, le ROA (Return on Assets ou rentabilité des actifs) et le ROE (Return on Equity ou rentabilité des capitaux propres). Le taux de marge opérationnelle, le taux de marge nette, ROA et ROE serviront à évaluer l'effet de taille global et l'impact des fusions-acquisitions ou alliances sur cet effet de taille global. Le taux de marge brute sera utilisé pour mesurer le pouvoir de marché. Enfin, les coûts de fonctionnement exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires et obtenus en soustrayant la marge opérationnelle de la marge brute, permettront d'évaluer l'effet lié aux économies d'échelle. Etant donné les très fortes fluctuations de taux d'intérêt qui, en outre, varient d'un pays à l'autre, durant la période de l'étude, nous avons ajusté ces variables de performance pour tenir compte de ces fluctuations. En effet, à des taux d'intérêt plus hauts correspond un coût du capital plus élevé qui lui-même imposera à l'ensemble des concurrents du secteur de dégager des marges plus importantes afin de satisfaire les exigences des investisseurs. Nous avons donc ajusté les variables de performance sur la base des taux, année par année et pays (d'origine des firmes) par pays des bons du trésor.

Concernant l'approche des modes de croissance, nous avons décidé, dans cette étude préliminaire, de relever, année par année, la présence ou l'absence d'une opération majeure de fusion-acquisition, d'une part, et d'alliance de capacité d'autre part. Une opération de fusion-acquisition sera considérée comme majeure dans la mesure où sa contribution –mesurée par le dernier chiffre d'affaires disponible de l'entreprise cible- correspond à plus de 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise acquéreuse durant l'année précédant l'opération. De plus, en nous fondant sur l'analyse des processus post-fusion (Haspeslagh et Jamieson, 1991) nous avons considéré une période de rémanence de 5 ans des effets de l'événement. Ainsi, dans notre étude, une opération de fusion-acquisition sera supposée avoir un impact potentiel sur la performance durant les 5 années qui suivent la date de l'opération. De même, une alliance sera considérée comme majeure si le chiffre d'affaires du plus petit des partenaires représente au moins 10% de celui du partenaire le plus grand. La durée considérée sera la durée d'activité de l'alliance. Chiffres d'affaires et performances seront ceux de chacune des entreprises présentes dans la base de données.



Enfin, dans l'objectif de mieux valider la relation entre nos différentes variables nous avons également introduit deux variables de contrôle qui correspondent à l'année étudiée, d'une part, et au pays d'origine du distributeur, d'autre part. Etant données les spécificités liées au marché américain –taille, répartition des coûts, etc...- ainsi que la taille encore limitée de notre échantillon, nous avons jugé pertinent de définir la variable pays par une variable binaire signifiant l'origine américaine ou non du distributeur.

Nous avons testé l'existence d'un lien entre taille, performance et mode de croissance en procédant à une série de régressions linéaires utilisant les différentes variables de performance comme variables dépendantes et la taille d'une part et des variables d'événements (fusion – acquisition et alliance) d'autre part, comme variables explicatives.

6. RESULTATS

Comme le montrent les tableaux 1, 2, 3, 5 et 6, la taille incluse comme seule variable explicative a un effet significatif sur la performance lorsque celle-ci est mesurée par le taux de marge nette, le taux de marge opérationnelle, le taux de marge brute, le ROA et le ROE ; seul les coûts de fonctionnement, en pourcentage du chiffre d'affaires (tableau 4), ne semblent pas dépendre de la taille. Ce résultat confirme l'idée largement répandue parmi les professionnels du secteur de la distribution - mais remise en cause par certains auteurs académiques (Filsler, 1998) - selon laquelle la taille est un déterminant important de la performance

L'hypothèse H1a est vérifiée lorsque les critères de performance retenus sont le taux de marge nette et le ROA. En revanche, on n'obtient pas de résultats statistiquement significatifs si l'on utilise comme indicateur de performance le taux de marge opérationnelle ou le ROE ; notons néanmoins que le coefficient correspondant à l'impact des fusions-acquisitions est négatif comme anticipé.

L'hypothèse H1b n'est, quant à elle jamais confirmée, l'impact des alliances sur le lien taille - performance globale apparaissant même comme négatif. Une explication possible de ce résultat peut être la propension plus forte des entreprises les moins performantes à nouer des alliances, justement pour compenser leur inefficacité. Ce serait donc moins les entreprises les plus petites qui noueraient des alliances pour compenser un déficit de taille que les entreprises les moins efficaces, indépendamment de leur taille.

L'hypothèse H2a n'est pas non plus confirmée bien que le coefficient de la variable "fusions-acquisitions" ait le signe attendu. L'hypothèse H2b n'est pas vérifiée, mais le lien entre taille, alliance et coûts de fonctionnement est significatif : il apparaît ainsi que les alliances aient



pour effet d'accroître, à taille donnée, les coûts de fonctionnement d'une entreprise. Ce résultat inattendu peut s'expliquer de deux manières ; soit, comme précédemment, ce sont les entreprises les moins efficaces qui nouent en priorité des alliances, et cette inefficacité se manifeste en particulier dans les coûts de fonctionnement, soit la mise en place et gestion des alliances engendre des coûts de fonctionnements additionnels importants.

L'effet des acquisitions sur le pouvoir de marché n'apparaît pas significatif dans nos résultats. Il ne nous est donc pas possible de conclure sur la question que nous avons laissée ouverte quant aux mérites relatifs de la croissance interne et de la croissance externe sur le pouvoir de marché.

Enfin, L'hypothèse H3 est vérifiée : les alliances semblent se traduire par un pouvoir de marché significativement accru pour les entreprises partenaires. En effet, les entreprises participant à des alliances de capacité ont un taux de marge brute supérieur, à taille donnée.

En ce qui concerne les variables de contrôle, on constate un effet très significatif de l'année, ce qui n'est guère surprenant. Plus intéressant est l'impact de l'origine américaine ou non des entreprises : être un distributeur nord-américain a un impact négatif sur la marge mais positif sur le ROA et le ROE. Cette observation quelque peu paradoxale peut sans doute s'expliquer par le fait que, pour un chiffre d'affaires donné, les investissements requis aux Etats-Unis sont bien inférieurs à ce qu'ils sont ailleurs dans le monde, et notamment en Europe et au Japon.

7. LIMITES, DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Les résultats obtenus et précédemment exposés sont le fruit d'une étude exploratoire qui devra être complétée par la suite par une analyse plus approfondie, et doivent en conséquence être considérés avec prudence pour différentes raisons. En premier lieu, le nombre limité d'entreprises présentes dans l'échantillon rendent les résultats faiblement généralisables. De plus, l'absence de significativité de certains de nos résultats statistiques est probablement attribuable au caractère restreint de l'échantillon d'entreprises considéré. Ensuite, il est fort probable que certains des effets étudiés se produisent au niveau des pays ou des régions plutôt qu'au niveau global de la firme, tel qu'il a été mesuré. Ainsi, les achats des grands distributeurs sont, pour leur grande majorité, réalisés au niveau local ou régional plutôt que global amenant certains auteurs à qualifier de « glocal » les stratégies d'internationalisation des grands acteurs du secteur (Dupuis, 2000 ; Dupuis et Prime, 1996). Une partie au moins des effets des économies d'échelle comme du pouvoir de marché s'exercent alors au niveau local ou régional et non global. Ce constat justifierait l'analyse des performances de ces



différentes entreprises et de leur taille, pays par pays ou région par région, ce qui supposerait la disponibilité ou le recueil de telles données, les rapports annuels ne fournissant en général que des chiffres consolidés.

Enfin, l'affectation précise des effets de taille obtenus, soit aux économies d'échelle, soit au pouvoir de marché, est rendue difficile par la diversité des pratiques en matière de remises et leur comptabilisation, d'un pays à l'autre, voire d'un distributeur à l'autre. En particulier, le système des "marges arrières" très développé par la grande distribution française consiste à faire verser, par les fournisseurs à leurs clients distributeurs, des budgets souvent conséquents – plus ou moins justifiés par des services commerciaux divers (référencement de nouveaux produits, publicité, têtes de gondoles, etc) – qui représentent des remises indirectes sur le prix de vente mais n'apparaissent pas sur les factures. Ces pratiques de « marges arrières » se sont notamment accrues en France sous l'effet de l'évolution des réglementations (loi Galland du 1^{er} juillet 1996). Par conséquent, lorsque la marge brute est élaborée comme la différence entre prix de vente et prix d'achat effectivement facturé, seule une partie des remises totales est prise en compte et la marge brute est alors artificiellement réduite. De cette façon, le pouvoir de marché, dans sa globalité, ne se retrouve en fait que dans le résultat net et non dans la marge brute. L'exemple français guidé par un contexte juridique spécifique, laisse apparaître la diversité probable des systèmes de remises comme des pratiques comptables et la difficulté d'interpréter la marge brute telle quelle, sur un échantillon diversifié d'entreprises internationales. Il n'est par conséquent pas étonnant d'observer que l'effet le plus significatif concerne la performance globale qui agrège les différents sous-effets et réduit considérablement les problèmes de classification.

Malgré les limites précédemment évoquées, nous pensons que cette étude apporte une contribution réelle. Elle représente d'abord un premier pas pour débroussailler l'effet relatif des modes de croissance dans d'autres domaines que le mode d'entrée sur un nouveau marché géographique ou la diversification. De plus, elle tente d'évaluer l'impact sur la performance de trois modes de développement plutôt que d'expliquer les choix effectués en postulant leur effet sur la performance. D'autre part, cette première étude contribue à la recherche empirique sur la comparaison des fusions - acquisitions par rapport aux alliances, souvent évoquée mais rarement réalisée à l'exception de quelques études ponctuelles et spécifiques (Balakrishnan et Koza, 1993). Au niveau sectoriel, cette étude permet d'approfondir la connaissance sur les différents modes de croissance et leur performance dans le secteur de la grande distribution. De façon générale, la distribution est très peu étudiée par les chercheurs en stratégie et les



problématiques abordées jusqu'à présent relèvent principalement du domaine du marketing. Plus spécifiquement, les travaux sur les alliances et leur performance dans le secteur de la distribution sont très peu nombreux (Robinson et Clarke-Hill 1995). Finalement, ce papier ne constitue qu'une toute première étape au sein d'un processus plus large de recherche.

Annexe : Tableaux des résultats statistiques des régressions :

Tableau 1 : variable dépendante : ROA

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	5,22***	5,66***	5,53***	5,77***	- 265,57**
	Chiffre d'affaires (CA)	3,27.10 ^{-8***}	3,42.10 ^{-8***}	3,1.10 ^{-8***}	3,26.10 ^{-8***}	1,33.10 ⁻⁸
	Fusion acquisition (F&A)		-1,51***		-1,14*	- 1,27*
	Alliance			-2,29***	-1,71**	-1,28**
	US					0,14**
	année					1,32**
Significativité du modèle		***	***	***	***	***
R2		0,069	0,116	0,125	0,149	0,209
R2 ajusté		0,065	0,109	0,118	0,138	0,192

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001

Tableau 2 : variable dépendante : ROE

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	18,73***	19,28***	19,11***	19,43***	- 1583,36***
	CA	7,51.10 ^{-8*}	7,68.10 ^{-8*}	7,30.10 ^{-8*}	7,48.10 ^{-8*}	-2,06.10 ⁻⁸
	F&A		-1,70		-1,25	-2,69*
	Alliance			-2,52	-1,93	-0,82
	US					4,08***
	année					0,80*
Significativité du modèle		*	*	*	*	***
R2		0,025	0,029	0,029	0,031	0,119
R2 ajusté		0,020	0,020	0,021	0,018	0,099

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001

Tableau 3 : variable dépendante : taux de marge brute

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	13,81***	13,51***	13,26***	13,25***	-1863,07***
	CA	7,52.10 ⁻⁸ ***	7,40.10 ⁻⁸ ***	7,78.10 ⁻⁸ ***	7,76.10 ⁻⁸ ***	-1,90.10 ⁻⁸
	F&A		1,15		0,179	-1,71
	Alliance			4,35*	4,23*	3,96*
	US					1,33
	année					0,943***
Significativité du modèle		***	**	***	***	***
R2		0,048	0,052	0,072	0,072	0,277
R2 ajusté		0,044	0,044	0,064	0,060	0,262

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001

Tableau 4 : variable dépendante : coûts de fonctionnement, en pourcentage du chiffre d'affaires

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	17,13***	16,88***	16,72***	16,69***	-521,89*
	CA	1,90.10 ⁻⁸	1,81.10 ⁻⁸	2,09.10 ⁻⁸	2,05.10 ⁻⁸	-1,81.10 ⁻⁸
	F&A		0,98		0,318	0,11
	Alliance			3,49*	3,29*	4,22*
	US					2,89*
	année					0,27*
Signif. du modèle		NS	NS	*	NS	*
R2		0,03	0,06	0,021	0,021	0,059
R2 ajusté		-0,001	-0,002	0,013	0,008	0,039

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001

Tableau 5 : variable dépendante : taux de marge opérationnelle

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	2,52***	2,62***	2,63***	2,66***	-333,83***
	CA	2,04.10 ⁻⁸ ***	2,08.10 ⁻⁸ ***	1,98.10 ⁻⁸ ***	2,01.10 ⁻⁸ ***	3,52.10 ⁻⁹
	F&A		-0,31		-0,14	-0,51**
	Alliance			-0,73**	-0,66*	-0,73**
	US					4,09.10 ⁻²
	Année					0,17***
Significativité du modèle		***	***	***	***	***
R2		0,117	0,125	0,141	0,143	0,362
R2 ajusté		0,113	0,118	0,134	0,132	0,349

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001

Tableau 6 : variable dépendante : **taux de marge nette**

	Modèle	1	2	3	4	5
Coefficient B	Constante	2,04***	2,17***	2,15***	2,22***	-240,45***
	CA	1,68.10 ⁻⁸ ***	1,72.10 ⁻⁸ ***	1,61.10 ⁻⁸ ***	1,65.10 ⁻⁸ ***	6,03.10 ⁻⁹ *
	F&A		-0,45*		-0,29	-0,59***
	Alliance			-0,78**	-0,64*	-0,81***
	US					-0,28*
	Année					0,12***
Significativité du modèle		***	***	***	***	***
R2		0,098	0,120	0,133	0,141	0,300
R2 ajusté		0,094	0,113	0,126	0,131	0,286

* significativité ≤ 0,1

** significativité ≤ 0,01

*** significativité ≤ 0,001



8. BIBLIOGRAPHIE

- Akehurst (1983) : « Concentration in retail distribution : measurement and significance », *Service Industries Journal*, 3, n°2, p 161-179.
- Aliouat, Boualem (1996) : *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica.
- Anand, Jaideep et Delios Andrew (2002) : “Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions”, *Strategic Management Journal*, vol.23 p 119-134.
- Baden-Fuller (1983) : « The implications of the learning curve for firm strategy and public policy », *Applied Economics*, 15, p 541-51.
- Bain Joe S.(1951) : “Relation of profit rate to industry concentration : American manufacturing, 1936-1940”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol 65, issue 3, August 1951, p 293-324.
- Balakrishnan, Srinivasan et Koza, Mitchell P. (1993) : “Information asymmetry, adverse selection and joint venture”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 20, 1993, p°99-117
- Barney, Jay (1986) : “Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, vol 42, p 1231-1241.
- Barney, Jay (1991) : “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol 17, n°1, p°99-120.
- Besanko, David, Dranove, David et Shanley, Mark (2000) : *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons Inc.
- Boston Consulting Firm (1970) : *Perspectives on experience*, Boston : Boston Consulting Group.
- Burt, Steve et Limmack, Robin (2001) : “Takeovers and shareholder returns in the retail industry”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 11:1, p 1-21.
- Burt et Sparks (1994) : « Structural change in grocery retailing in Great Britain : a discount reorientation? », *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 9, n 2, p 147-162.
- Busija, Edith C., O’Neill, Hugh M. et Zeithaml, Carl P. (1997) : “Diversification strategy, entry mode and performance : evidence of choice and constraints”, *Strategic Management Journal*, vol 18, n°4, p 321-327.



- Buzzell, R.D., Gale, B.T. et Sultan, R.G.M. (1975) : “Market share : a key to profitability”, *Harvard Business Review*, January-February 1975, p 97-106.
- Canals, Jordi (2001) : “How to think about corporate growth?”, *European Management Journal*, vol.19, décembre, n°6, p°587-598.
- Capron Laurence (1999) : “The long-term performance of horizontal acquisitions”, *Strategic Management Journal*, 1999, vol 20, p 987-1018.
- Capron, Dussauge et Mitchell (1998) : « Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992 », *Strategic Management Journal*, vol 19, n°7, p°631-661.
- Caves, Richard E. (1989) : “Mergers, takeovers, and economic efficiency : foresight vs. hindsight”, *International Journal of Industrial Organization*, 7, p 151-174.
- Chamberlain, Edward H. (1933) : *The theory of monopolistic competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Conner, Kathleen R. et Prahalad, C.K. (1996) : “A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism”, *Organization Science*, vol 7, n°5, p 477-501.
- Contractor Farok J. et Lorange, Peter (1988) : “Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures”, dans *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor & Lorange, Lexington Books, Lexington MA, 1988.
- Datta, Deepak K. (1991) : “Organizational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p 281-297.
- D’Aveni et Ravenscraft (1994) : “Economies of integration versus bureaucracy costs : does vertical integration improve performance ?”, *Academy of Management Journal*, vol 37, n°5, p 1167-1206.
- Dupuis, Marc (2000) : « Réussir sa glocalisation » , *Market Management* n°1, 2000.
- Dupuis M. et Prime N. (1996) : « Business distance and global retailing : a model for analysis of key success/failures factors », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 24, n 11, p30-38.
- Dussauge P., Garrette B., et Mitchell, W. (2000) : « Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol 21, p 99-126.
- Dussauge, P. et Garrette, B. (Winter 1997-1998) : “Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms”, *International Studies of Management and Organization*, vol 27 n°4, p°104-126.
- Dussauge, P. et Garrette, B. (1995) : *Les Stratégie d’Alliances*, Les éditions d’organisation.



- Filser, Marc (1998) : “Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales”, *Décisions Marketing*, n°15, Septembre-Décembre 1998, p 7-16.
- Garrette, Bernard et Dussauge, Pierre (2000) : “Alliances versus acquisitions : choosing the right option”, *European Management Journal*, vol.18, n°1, p 63-69.
- Gatignon, Hubert et Anderson, Erin (1988) : “The multinational corporation’s degree of control over foreign subsidiaries : an empirical test of a transaction cost explanation”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, p°305-336.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1989) : “Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol 11, p1-25.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1990) : “Firm ownership preferences and host government restrictions : an integrated approach”, *Journal of International Business Studies*, vol 21, n°1, 1er trimestre 1990, p 1-22.
- Grant, Robert M. (1987) : “Manufacturer – retailer relations : the shifting balance of power”, in *Business Strategy and Retailing*, Gerry Johnson ed. (NY) John Wiley and Sons, p 43-58.
- Hall et Howell (1985) : “The experience curve from the economist’s perspective”, *Strategic Management Journal*, vol 6, n 3, p 197-212.
- Haspeslagh P.C. et Jemison D.B. (1991) : *Managing acquisitions*, Free Press, New York.
- Henderson, Bruce (1966) : voir Boston Consulting Group.
- Hennart, J.F. (1988) : “A transaction costs theory of equity joint venture”, *Strategic Management Journal*, vol9 p361-374.
- Hennart et Park (1993) : “Greenfield versus acquisition : the strategy of Japanese investors in the United States”, *Management Science*, vol 39, n°9, p 1054-1070.
- Hennart, Jean-François et Reddy, Sabine (1997) : “The choice between mergers/acquisitions and joint-ventures : the case of Japanese investors in the United States”, *Strategic Management Journal*, vol 18 p1-12.
- Higgins, Robert C. et Kerin Roger A. (1983) : « Managing the growth-financial policy nexus in retailing », *Journal of Retailing*, vol 59, n° 3, Fall 1983, p°19-48.
- Jacobson, R. et Aaker, D. (1985) : « Is market share all that its cracked up to be », *Journal of Marketing*, 49, Fall 1985, p 11-22.
- Joffre, Patrick et Koenig, Gérard (1985) : *Stratégie d’entreprise, anti manuel*, Economica.
- Joffre, Patrick et Koenig, Gérard (1992) : *Gestion stratégique : l’entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec.



- Karnani, Aneel (1984) : “Generic competitive strategies – an analytical approach”, *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984, p°367-380.
- Kerin, Roger A. et Varaiya, Nikhil (1985) : “Mergers and Aquisitions in Retailing : a review and critical analysis”, *Journal of Retailing*, vol.61, n°1, Spring 1985, p 9-34.
- Khanna, Tarun, Gulati Ranjay et Nohria Nitin (1998) : “The dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope”, *Strategic Management Journal*, vol 19, n°3 p193-210.
- Koenig (1996) : *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Editions Nathan.
- Kogut B. et Singh H. (1988) : « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, 19, p°411-432.
- Kumar, V., Kerin, Roger A., Pereira, Arun (1991) : “An empirical assessment of merger and acquisition activity in retailing”, *Journal of Retailing*, vol 67, n°3, fall 1991, p 321-338.
- Lamont, Bruce T. et Anderson, Carl R. (1985) : « Mode of corporate diversification and economic performance », *Academy of Management Journal*, 1985, vol 28, n°4, p 926-934.
- Lubatkin, Michael (1987) : “Merger strategies and stockholder value”, *Strategic Management Journal*, vol 8, p39-53.
- Marshall (1920) : *Principles of Economics*, 8^{ème} édition, Mc Millan & Company Limited, London (1ère édition 1890).
- Mason, Edward S. (1939) : “Price and production policies of large-scale enterprise”, *The American Economic Review*, vol.29, issue1, supplement, Papers and proceedings of the fifty-first annual meeting of the American Economic Association, March 1939, p 61-74.
- Nohria, N. et Garcia-Pont C. (1991) : “Global strategic linkages and industry structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p 105-124.
- Panzar John C. et Willig Robert D. (1975) : “Economies of scale and economies of scope in multi-output production”, econ. disc. paper n°33, Bell Laboratories 1975.
- Panzar John C. et Willig Robert D. (1981) : “Economies of scope”, *American Economic Review*, vol 71, n°2, p 268-272.
- Pellegrini, Luca (1994) : “Alternatives for growth and internationalization in retailing”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 4-2, p 121-147.
- Penrose, E.T. (1959) : *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, London.



- Porter, Michael E. (1974) : “Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries”, *The Review of Economics and Statistics*, vol LVI, novembre 1974, n°4, p 419-436.
- Porter, Michael E. (1979) : « Méfiez-vous de la courbe d’expérience », *Harvard – L’Expansion*, été 1979.
- Porter, Michael E. (1980) : *Competitive Strategy*, Free Press
- Porter, M.E. (1987) : “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, 65 (3), p 43-59.
- Porter et Fuller (1986) : «Coalition in global strategy », *Competition in global industries*, ed. M.E. Porter. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, p 316-343.
- Reijnders, Will JM et Verhallen Theo M (1996) : “Strategic alliances among small retailing firms : empirical evidence for the Netherlands”, *Journal of Small Business Management*, jan 1996, vol 34, n°1, p36-45.
- Ricardo, David (1821) : *Des principes de l’économie politique et de l’impôt*, réédition de 1993, Classiques de l’économie politique, GF Flammarion.
- Robinson, E.A.G. (1958) : *The structure of competitive industry*, University of Chicago Press, 1958, p°26-27.
- Robinson, Terry et Clarke-Hill Colin M (1995) : “International alliances in European retailing”, chapitre 7 in *International Retailing, trends and strategies*, édité par Peter J. McGoldrick et Gary Davies, UK, 1995, p°133-150.
- Ross, David (1986) : “Learning to dominate”, *Journal of Industrial Economics*, vol 34, p 337-353.
- Scherer, F.M. (1970) : *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally College Publishing Company.
- Seth, Anju (1990) : “Value creation in acquisitions : a re-examination of performance issues”, *Strategic Management Journal*, 1990, vol 11, p°99-115.
- Shaw, Susan A., Nisbet, Donald J. et Dawson John A. : “Economies of scale in UK supermarkets : some preliminary findings”, *International Journal of Retailing*, 4,5.
- Simmonds, Paul G. (1990) : “The combined breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms”, *Strategic Management Journal*, vol 11, p 399-410.
- Singh H. et Kogut B. (1988) : « Industry and competitive effects on the choice of entry mode », *Academy of Management Proceedings*, p°116-120.
- Singh H. et Montgomery C. (1987) : “Corporate acquisition strategies and economic performance”, *Strategic Management Journal*, vol 8, n°4, p 377-386.



- Smith, Adam : *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations*, livres I et II, *Economica* 2000, nouvelle traduction par Philippe Jaudel et Jean-Michel Servet.
- Tucker K.A. (1972) : “Economies of scale in retailing : a note”, *Journal of industrial economics*, vol 20, n°3, p 291-294.
- Walsh, James P. (1988) : “Top management turnover following mergers and acquisitions”, *Strategic Management Journal*, vol.9, p°173-183.
- Wernerfelt, Birger (1984) : “A Ressource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol 5, p°171-180.
- Wright T.P. (1936) : « Factors affecting the cost of airplanes », *Journal of Aeronautical Sciences*.
- Yip, George S. (1982) : “Diversification entry : internal development versus acquisition”, *Strategic Management Journal*, vol. 3, n°4, p 331-345.
- Young J.B. (1981) : “A conclusive investigation into the causative elements of failure in acquisitions and mergers” in S.J. Lee & R.D. Coleman (eds) : *Handbook of mergers , acquisitions and buyouts*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1981, p 605-628.