

ALLIANCES ET PROCESSUS DE CROISSANCE INTERNATIONALE DES FIRMES : LE CAS DE L'HOTELLERIE

Faouzi BENSEBAA

Maître de Conférences (Université de Marne-la-Vallée)

IRG (Université de Paris XII)

bensebaa@univ-mlv.fr

Mots-clés : alliances, croissance conjointe, contrat de gestion, franchise, hôtellerie, joint-venture, tourisme.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé : Cet article considère la place des alliances dans le processus de croissance internationale des firmes hôtelières. Il examine, dans un premier temps, la nature et les caractéristiques des alliances dans le secteur du tourisme. Dans un second temps, il étudie l'importance de la dimension internationale dans la croissance des firmes hôtelières et les différentes formes des alliances qu'elles établissent. Les résultats, obtenus au moyen de l'observation sur quatre années (1996-1999) des comportements des cinq premières entreprises hôtelières internationales (Cendant Corporations, Bass Hotels & Resorts, Marriott International, Accor et Choice Hotel International), indiquent que la croissance conjointe des firmes hôtelières repose sur cinq types d'alliances : la franchise, le contrat de gestion, la joint-venture, les accords commerciaux, la prise de participation minoritaire. Les firmes étudiées semblent cependant privilégier la franchise, la joint-venture et dans une moindre mesure le contrat de gestion. Les résultats laisseraient entendre ainsi que l'élargissement de l'espace géographique stratégique peut être obtenu par la mise en place de démarches contractuelles, ne nécessitant pas d'engagements financiers significatifs et risqués.

Mots-clés : alliances, croissance conjointe, contrat de gestion, franchise, hôtellerie, joint-venture, tourisme.

Introduction

L'ouverture des économies et la création de zones de libre-échange ont permis l'émergence de nouvelles opportunités de marchés et influencé la globalisation des marchés et des secteurs (Beamish et Killing, 1997 ; Ohmae, 1989). Lorsque les firmes cherchent à profiter de ces opportunités et à entrer sur les marchés étrangers, elle font appel à différents modes d'entrée. Ainsi, elles peuvent y aller par l'exportation, par l'investissement direct (avec la constitution d'entreprises possédées à 100 % par la firme mère) et par l'établissement d'alliances avec d'autres entreprises. Le premier mode d'entrée, à savoir l'exportation, fournit peu de contrôle sur le pays hôte et concerne le plus souvent les biens tangibles et de ce fait ne peut être considéré comme une option viable en matière de services. Le deuxième mode d'entrée, l'investissement direct (Barkema et Vermeulen, 1998 ; Pennings, Barkema et Douma, 1994) est susceptible de permettre aux firmes d'exercer un contrôle local total, une appropriation des profits et débouche sur des taux de pérennité significatifs. Cependant, ce deuxième mode d'entrée est généralement coûteux notamment lorsque la firme reproduit dans le pays étranger une entité complète, entraîne de ce fait des risques politiques et financiers et l'obtention de nouvelles ressources et de nouvelles capacités concurrentielles n'est pas toujours assurée. Enfin, la constitution d'alliances, considérées comme une réponse aux profondes transformations suscitées par la globalisation

(Ohmae, 1990), vise à rapprocher des firmes, parfois concurrentes, dotées d'actifs et de ressources complémentaires (Varadarajan et Cunnigham, 1995). Dans cette optique, le nombre d'alliances basées sur des prises de participation (par exemple les joint-ventures internationales) et les alliances sans participation (par exemple la franchise) a beaucoup crû au cours des deux dernières décennies (Beamish et Delios, 1997). Durant les années 90-95, le nombre d'alliances nationales aux Etats-Unis et hors Etats-Unis a augmenté de plus de 25 % annuellement (Bleeke et Ernst, 1995). Dans cette même veine, *The Economist* (1999) estime que plus de 20.000 alliances ont été formées pour la seule période comprise entre 1996 et 1998. Les alliances semblent être ainsi une forme importante de croissance dans plusieurs secteurs d'activité (Dev et Klein, 1993).

Nous nous intéressons, cependant, dans cette recherche, au secteur de l'hôtellerie, dont un certain nombre d'acteurs déploient des stratégies concurrentielles dépassant largement leur marché domestique et qui a vu la réalisation d'un nombre significatif d'alliances (Olsen et Roper, 1998). Dans ce secteur, global par définition, nous constatons la formation d'alliances à la fois entre des firmes de différents types (par exemples firmes hôtelières avec des compagnies aériennes) et avec des firmes similaires (firmes hôtelières avec des firmes hôtelières). Les premières alliances correspondent aux stratégies collectives commensales alors que les secondes concernent les stratégies collectives symbiotiques (Astley et Fombrun, 1983). La recherche pose donc la question suivante : quelle est la place et la nature des alliances dans la stratégie de croissance internationale des firmes hôtelières ?

Cet article est structuré en quatre parties. Dans un premier temps, nous étudierons les caractéristiques et les avantages des alliances, notamment dans le secteur du tourisme. Nous analyserons, dans un deuxième temps, les facteurs conditionnant la croissance des firmes hôtelières. Nous mettrons ainsi en évidence les différents modes de croissance ainsi que les différentes facettes des alliances. Nous exposerons, dans un troisième temps, le champ d'observation choisi, les cinq premières firmes hôtelières mondiales, ainsi que la méthodologie adoptée. Nous présenterons, enfin, dans la dernière partie, les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent.

1. Caractéristiques et avantages des alliances et secteur du tourisme

Tant au niveau local qu'au niveau international, les managers du tourisme s'éloignent des modèles d'affrontement, découvrant ainsi le pouvoir de la collaboration (Crotts, Aziz et Rashid, 1998 ; Palmer et Bejou ; Selin 1993). Comme le secteur du tourisme intègre un ensemble significatif et complexe de domaines d'activité, les possibilités existent d'établir un nombre important d'alliances de différents types.

Gulati (1998, p.213) définit les alliances, notamment stratégiques, comme « des arrangements volontaires entre des firmes portant sur l'échange, le partage ou le co-développement de produits, de technologies ou de services. Elles sont le résultat d'un ensemble large de buts et de motivations, prennent différentes formes et ont lieu dans des limites verticales et horizontales ». Ces alliances stratégiques sont devenues populaires au cours de la dernière décennie (Hill, 1998) et ont eu lieu sous différentes formes. Lynch (1993) les catégorise au moyen d'ensembles de marchés, de produits et de technologies. Elles sont ainsi définies comme des stratégies coopératives, des mises en réseau stratégiques, des créations de joint-ventures, des partenariats stratégiques. Elles ont toutes cependant la forme d'accords de collaboration et lorsque ces accords débouchent sur l'établissement d'une entité « hybride », les entreprises qui y adhèrent approuvent le partage du contrôle managérial (Starke et Sexty, 1998).

Sur le plan stratégique, les collaborations permettent, en s'appuyant sur les compétences clés des partenaires, la mise en place de projets (Koenig, 1996), le renforcement de la recherche et des possibilités technologiques, l'atténuation des asymétries liées aux compétences, l'accélération du développement de nouveaux produits, la réduction des coûts d'entrée sur de nouveaux marchés et l'obtention d'une utilisation élevée des capacités et d'économies d'échelle (Rao et Reddy, 1995).

Sur le plan fonctionnel, les alliances facilitent la coordination entre les firmes ainsi que l'établissement de la confiance, de la dépendance mutuelle et de la réciprocité (Rao et Reddy, 1995).

Sur le plan comportemental, les alliances peuvent être comprises en examinant les séquences des événements qui vont de la décision d'adhésion à l'accord, au choix du partenaire approprié en passant par la sélection de la structure adéquate sans oublier l'évolution de l'alliance (Gulati, 1998 ; Gulati, 1999 ; Gulati et Singh, 1998). Starke et Sexty (1998) indiquent que la relation entre les firmes dans les alliances est plus subtile que les relations classiques fournisseur-client et

moins formelle que les droits de propriété. Si la décision d'adhésion ne demande pas de commentaires particuliers, le choix du partenaire suppose une estimation systématique de son environnement macro-économique, de son environnement sectoriel ainsi que de son environnement organisationnel (Harvey et Lusch, 1995). L'évolution de la collaboration est étroitement liée à l'engagement de ressources et à la complexité de l'accord établi qui constituent quelques unes des caractéristiques clés des alliances et peuvent être le fondement de leur pérennité (Rhoades et Lush, 1997).

Les avantages de l'alliance pour une firme ont été bien mis en évidence par beaucoup d'auteurs. Par exemple, Su, Keown et Martin (1997) trouvent dans une étude de 345 alliances stratégiques établies entre 1983 et 1992, que les firmes partenaires affichent une performance opérationnelle supérieure à celle des firmes évoluant sans alliances, sur une période de 5 ans après le début de l'alliance. Khanna, Gulati et Nohria (1998) distinguent les avantages privés des avantages collectifs de l'alliance. Les premiers sont ceux qu'une firme obtient en apprenant unilatéralement d'un partenaire et qu'elle applique dans les domaines non visés par l'accord. Les avantages collectifs concernent normalement l'ensemble des partenaires de l'alliance et sont issus de l'application collective de l'apprentissage (Doz et Hamel, 1998).

Le secteur du tourisme a été critiqué, par le passé, pour l'absence de communication et de collaboration entre les organisations (Selin, 1993). Cependant, des alliances de niveau élevé dans le secteur du transport aérien ainsi que dans les secteurs des agents de voyage, des résidences et des technologies d'information (par exemple, les systèmes de réservation) mettent en lumière la tendance croissante des entreprises du secteur à rechercher les collaborations (Go et Williams, 1993). Une étude réalisée par Airline Business indique que 389 alliances ont été établies en 1996 dans le secteur aérien global (Rhoades et Lush, 1997). Tribe (1997) montre de son côté que les alliances dans le secteur du tourisme permettent la mise en place à grande échelle des produits sur le marché, tout en aidant à réduire les pressions concurrentielles émanant des firmes installées. Comme la plupart des secteurs ont été affectés par la globalisation, la maturité, le changement rapide de la technologie et l'intensité de la concurrence (Athiyaman et Robertson, 1995), les stratégies délibérées de développement des alliances ont reçu une attention significative croissante dans la littérature consacrée au tourisme. Dans cette optique, Palmer et Bejou (1995) comparent les alliances du marketing de destination établies par les firmes aux Etats-Unis et en Angleterre. Hall, Cambourne, Macionis et Jonson (2000) explorent les liens potentiels entre les

entreprises opérant dans le secteur du tourisme du vin. Ces derniers auteurs illustrent leur recherche par des exemples d'entreprises vinicoles coopérant ensemble, via des relations dyadiques, des entités composées de plusieurs partenaires et des réseaux. Dans cette veine, on a estimé que les alliances verticales entre les producteurs et leurs fournisseurs ou distributeurs portent sur le maintien de la flexibilité et l'adjonction de valeur alors que les alliances horizontales concernent la protection des compétences clés (Magun, 1996). La partie qui suit met en évidence les facteurs déterminant la croissance des firmes hôtelières, leurs modes de croissance ainsi que les formes que peuvent prendre les alliances dans ce secteur.

2. Croissance des firmes hôtelières, modes de croissance et alliances

2.1. Les conditions environnementales

La croissance est considérée comme la clé de la prospérité dans l'environnement hôtelier (Dev et Klein, 1993). Comme l'indique Watkins, le Président-Directeur Général de Coach Omnium, entreprise spécialisée dans l'analyse du secteur hôtelier, « quelle que soit la nationalité de la chaîne hôtelière, il n'y a qu'une règle universelle : grandir ou disparaître » (*Le Monde*, 2000). Cette croissance a démarré il y a une trentaine d'années faisant de certaines firmes hôtelières des références dans le monde entier (Benhamou, 2000). Avec la nature de la localisation spécifique à l'hôtellerie, la croissance, c'est-à-dire l'augmentation des parts de marché sur un marché instable par définition (à cause notamment de la combinaison de causes économiques, politiques, sociales, institutionnelles et culturelles), se traduit par une couverture significative du marché, par une visibilité importante et par d'importantes opportunités pour un marketing de destination croisée. Ces éléments se conjuguent, bien entendu, avec les économies d'échelle et d'envergure. Quatre facteurs conditionnent cette croissance.

Le premier est relatif à la globalisation, qui se manifeste par l'augmentation du nombre de clients étrangers dans les pays de destination et par l'accroissement des acquisitions d'hôtels domestiques par les investisseurs internationaux. Les exemples récents incluent l'acquisition par le groupe français Accor de la chaîne américaine Reed Roof, l'achat par le groupe Hilton Corporation de Promus, la reprise par le groupe Bass de l'entreprise australienne Southern Pacific Hotel et de Bristols Hotel & Resort, etc. (*Le Monde*, 2000). Par rapport à la localisation ou la

propriété d'une firme, il existe une pression sur une grande partie des firmes hôtelières pour être des acteurs majeurs dans l'activité hôtelière globale (Dev et Klein, 1993).

Le deuxième facteur est lié à la concurrence aiguë et à la rentabilité. En dépit de la croissance de la demande des années 80, l'offre s'est étendue très rapidement, entraînant une baisse dans les taux d'occupation, de 71 % en 1979 à 61 % en 1996. Le point d'équilibre se situe aux alentours de 65 % (*Fortune*, 1992). Poussées par l'espérance d'une plus grande présence sur le marché et donc d'une plus grande part de marché, les firmes hôtelières ont continué à acquérir, convertir et construire de nouvelles propriétés.

Le troisième facteur est la structure du secteur. En effet, bien qu'il y ait eu une consolidation considérable ces dernières années, le secteur hôtelier reste relativement fragmenté. Contrairement au secteur du transport aérien, où les cinq premières compagnies contrôlent 80 % des capacités domestiques, les 10 premières compagnies hôtelières contrôlent 53 % des chambres offertes par les 300 premières firmes mondiales (*Hotels*, 2000). A côté de ce type d'organisations, des entreprises indépendantes de taille relativement modeste existent. Ainsi, à titre d'exemple, elles représentent en France 56,8 % du parc hôtelier français (*Quid Online*, 2000). Les firmes opérant dans un environnement fragmenté doivent chercher la croissance et contrer les déséconomies d'échelle dues à la faiblesse des parts de marché (Porter, 1980).

Le quatrième facteur concerne l'illiquidité du secteur. Bien que la pression pour l'expansion soit forte, l'illiquidité du secteur est source de difficultés pour la réalisation de cette expansion (Dev et Klein, 1993). Certes, des différences significatives existent entre les pays, mais grosso modo, peu d'avantages fiscaux sont accordés aux investissements immobiliers hôteliers. En outre, la performance de ces investissements est relativement faible, d'où le comportement quelque peu timide des fonds de pension anglo-saxons en matière d'acquisitions en Europe, par exemple. De ce fait, le capital disponible pour le développement hôtelier est réduit. L'illiquidité du secteur va se traduire par les caractéristiques suivantes en termes de propriété : la domination des propriétaires individuels possédant 1 à 3 hôtels ; la présence de propriétaires institutionnels (Caisse des Dépôts en France, caisses de retraite, compagnies d'assurance, etc.) indiquant une forme de placement patrimonial s'appuyant sur une gestion confiée à des spécialistes ; l'émergence aux Etats-Unis des « REIT » (« Real estate investment trust » : société américaine par actions jouissant d'un statut fiscal favorable à la propriété) et des « corporations » comme propriétaires hôteliers importants (Benhamou, 2000).

2.2. Les modes de croissance

Bien entendu et à l'instar des autres entreprises, les firmes du secteur hôtelier peuvent croître en empruntant la voie interne, la voie externe et/ou la voie conjointe. L'utilisation de la voie interne, incrémentale est possible, mais cette voie est lente et l'acquisition du capital fixe nécessite d'importants moyens financiers. De plus, l'engagement de la firme dans cette voie, même s'il est total, ne peut être qu'une réponse partielle à la pression éventuelle de la demande ou de la concurrence. En outre, agir d'une façon indépendante est peu aisé, coûteux et nécessite du temps (Ohmae, 1990).

Les firmes peuvent également croître en acquérant d'autres firmes. L'acquisition d'entreprises et éventuellement de marques de nature différente est, cependant, difficile à manier et peut compromettre la capacité de réaction de l'organisation aux conditions dynamiques du marché. La firme hôtelière Choice, qui a eu un portefeuille diversifié de marques, a éprouvé des difficultés en termes de « digestion » (*Les Echos*, 2000) des marques Econolodge, Rodeway et Friendship (Dev et Kein, 1993). Ainsi, avoir le contrôle total d'un actif n'indique pas nécessairement que la « digestion » va être aisée et l'obtention de l'information sur l'environnement de cet actif garantie. Bien au contraire, dans le secteur de l'hôtellerie, secteur de services par excellence, la nature souvent indivisible des ressources conjuguée aux différences culturelles entre la firme acquéreur et la firme acquise risque d'alourdir les coûts de transaction (*Les Echos*, 2000) et rendre le management approximatif, au moins à court terme, c'est-à-dire tant que l'asymétrie informationnelle n'a pas été atténuée. En outre, les marques acquises, quand elles ne sont pas agencées dans un ensemble cohérent et positionnées dans la stratégie globale de l'entreprise, perturbent, le plus souvent, les consommateurs. De plus, les franchisés acceptent mal la présence, dans leur environnement géographique proche, des marques concurrentes, ayant comme propriétaire leur propre franchiseur.

2.3. Les types d'alliances

Ces limites de la voie interne de croissance et des acquisitions poussent les firmes hôtelières à chercher une autre voie, celle qui permettrait la maximisation de la couverture du marché, la minimisation de l'investissement et l'obtention d'économies d'échelles et d'envergure.

La formation d'alliances serait, dans le secteur hôtelier, la réponse au développement de relations de long terme pour des objectifs spécifiques et la compensation des points faibles d'une entreprise par les points forts d'une autre entreprise. Les alliances entre les hôtels ont mis longtemps à émerger, alors qu'il y a une longue histoire entre les firmes hôtelières et les autres entreprises dans le secteur du voyage, comme les compagnies aériennes et les firmes de locations de voitures (Dev et Kein, 1993). Ces alliances prennent trois formes : de court terme, de moyen terme et de long terme.

Les premières sont des relations opportunistes, ayant une portée limitée. Il s'agit de chercher la satisfaction via un ensemble d'attentes clairement définies, sans qu'il y ait engagement dans la relation. Les hôtels entreprennent des promotions limitées avec d'autres firmes, incluant de la publicité croisée et des coupons communs. Par exemple, la chaîne hawaïenne Outrigger Hotels & Resorts a constitué un partenariat exclusif avec PADI Travel Network pour proposer des séjours de plongée à Hawaï dans le Pacifique (*Hotel Online*, 1998).

Les deuxièmes sont des relations caractérisées par un certain degré de partage et sont plus profondes que les relations de court terme. Les partenaires continuent à s'auto-protéger et la durée des alliances est limitée. Les hôtels participent dans de telles alliances avec les compagnies aériennes dans leur programme de vol. Ainsi, British Airways et Starwood Hotels ont établi un partenariat marketing pour proposer des services communs associant les 180 destinations desservies par la compagnie aérienne et les 700 hôtels possédés dans 72 pays par la firme hôtelière (*Hotel Online*, 1999).

Enfin, les troisièmes sont dites stratégiques et les parties anticipent clairement la continuité et l'engagement mutuel. Le niveau de partage est élevé et ces relations offrent une opportunité considérable pour la synergie. Les relations stratégiques ont eu lieu, à l'origine, d'abord dans le secteur industriel et se sont étendues par la suite au secteur des services. Ainsi, les firmes Accor, Hilton International et Forte Hotel Group ont constitué au Royaume-Uni une joint-venture consistant à développer des systèmes Internet innovants pour la réservation hôtelière et la fourniture aux entreprises de solutions intégrées pour leurs besoins de voyages (*Les Echos*, 2000b).

Dans beaucoup de cas, de telles alliances sont réalisées via des participations croisées. En outre, les trois types d'alliances représentent une hiérarchie, au sens où les relations peuvent progresser d'un niveau simple à un accord impliquant d'une manière significative les parties. Revenir à un

niveau plus bas est cependant rare. Les problèmes surgissent quand les parties ne s'entendent pas sur le type d'alliances. Seules les alliances stratégiques sont, cependant, estimées offrir aux firmes la capacité de répondre aux pressions de la concurrence globale et à l'illiquidité. D'une manière générale, les avantages potentiels des alliances portent sur les éléments suivants : la couverture améliorée du marché, géographiquement et par segment ; l'obtention d'économies d'échelle en termes de publicité, de ventes, de distribution et d'achats ; la mise en commun de forces complémentaires dans la production, dans le marketing, etc. ; la concentration des entreprises alliées sur leurs compétences-clés (Prahalad et Hamel, 1990). Ces avantages se reflètent donc tant du côté du coût (amélioration de l'efficacité de la production) que du côté des revenus (amélioration de l'offre et de la part de marché) provenant de l'activité des firmes.

Bien que la croissance via les alliances ne soit pas dénuée de risques (le taux d'échec des alliances est estimé à 70 %, *Les Echos* 2000), nous estimons, et c'est la proposition centrale de cette recherche, que les alliances constituent le mode le plus significatif dans le processus de croissance internationale des firmes hôtelières.

3. Méthodologie

Afin de déterminer le niveau de coopération qui existe dans le secteur de l'hôtellerie, cette recherche s'appuie sur des données tirées de l'observation des cinq premiers acteurs du secteur de l'hôtellerie mondiale. Quelle est la nature des firmes observées (3.1.) et quelles sont les principales caractéristiques de la méthode de collecte de données (3.2.) ?

3.1. Nature des firmes observées

La recherche est fondée sur les cinq premiers acteurs – HFS-Cendant (USA), Bass Hôtels et Resorts (GB), Mariott International (USA), Accor (France) et Choice Hotels International (USA)– qui contrôlent 71% des chaînes hôtelières (*Hotels*, 2000).

Tableau 1 - Les cinq groupes hôteliers mondiaux en 1999 (*Hotels*, 2000)

Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Pays d'origine
--------------------	-----------------	----------------

Cendant Corp.	542.630	6.315	Etats-Unis
Bass Hotels & Resorts	471.680	2.886	G.B.
Marriott International	355.900	1.880	Etats-Unis
Accor	354.652	3.234	France
Choice Hotels International	338.254	4.248	Etats-Unis

3.2. La collecte des données

L'identification des alliances retenues s'est faite au moyen de sources secondaires. Ainsi, nous avons effectué le repérage des événements concernant la firme française Accor au moyen de l'analyse de contenu (Jauch, Osborn et Martin, 1980) de deux quotidiens – *Les Echos*, *Le Monde* – et de trois revues professionnelles – *L'Echo Touristique*, *La Gazette Officielle du Tourisme*, *HTR*. Pour recueillir les informations sur les firmes américaines et anglaise, nous avons utilisé un moteur de recherche, Proquest, qui permet d'analyser sept mille revues et journaux américains. Le recueil des données a porté sur la période 1996-1999.

D'une manière plus précise, nous avons d'abord identifié les comportements relatifs à la firme Accor rapportés par les deux quotidiens et les trois revues spécialisées. Ces comportements portent sur tous les types de croissance : interne, externe et conjointe. L'identification s'est faite au moyen de mots-clés, « investissement », « réalisation », « acquisition », « fusion », « partenariat », « mise en place d'une alliance », « accord », etc. Ensuite, nous avons collecté tous les mouvements repérés par le moteur de recherche Proquest et portant sur les firmes américaines et anglaise. Pour ces deux étapes, nous avons préféré l'utilisation d'un moteur de recherche et de mots clés pour le repérage des comportements concurrentiels aux impressions des managers pour éliminer les biais inhérents à ce type d'outils. Mais la méthode de collecte adoptée n'est pas non plus exempte de biais. En effet, le risque était de se retrouver prisonnier des choix des journalistes, de leur grille d'examen, de leurs théories implicites et de leur interprétation. Notre choix de l'analyse de contenu de plusieurs revues et quotidiens, soit directement soit via Proquest, a visé à vérifier la véracité des événements rapportés réduisant ainsi les limites du mode de collecte des informations

La base de données établie à partir des actions observées a subi, à son tour, un codage. Il s'agit cette fois-ci de repérer les comportements en fonction des concepts clés adoptés et de la firme ayant entrepris le mouvement concurrentiel. Cette démarche dite de quantification consiste en un

codage systématique de tous les événements qualitatifs selon les critères prédéterminés (Langley 1997).

Dans cet esprit, la croissance interne est appréciée selon le critère suivant : la réalisation de toute forme d'investissements d'une manière autonome par les firmes étudiées. La croissance externe est appréciée selon deux critères : l'acquisition d'entités et la fusion avec d'autres entités. La croissance conjointe est repérée au moyen de trois critères : la création d'une filiale commune, la mise en place d'un projet, l'établissement d'un accord (Koenig, 1996). Les actions de croissance conjointe sont ensuite distinguées selon qu'elles ont lieu sur le marché domestique ou sur les marchés étrangers.

4. Résultats obtenus et implications

Cette partie détaille la nature des comportements et des alliances et examine l'interprétation induite par les résultats obtenus. Les résultats de cette investigation servent comme fondement à la future recherche sur les alliances entre les firmes.

4.1. Comportements et différents types d'alliances

Le codage des données à partir du moteur de recherche Proquest et de l'analyse de contenu des trois revues sectorielles et des deux quotidiens a permis la constitution d'un échantillon de 409 actions.

Le tableau 2 relève les différents mouvements concurrentiels – croissance interne, externe et conjointe - entrepris par les cinq firmes au cours des années 1996, 1997, 1998, 1999. Les opérations de croissance interne représentent 30,32 % des actions entreprises alors que les opérations de croissance externe et conjointe en constituent respectivement 24,45 % et 45,23 %. Le tableau 2 permet de déduire également le dynamisme des différents groupes. Ainsi, le groupe Mariott affiche 30,56 % de l'ensemble des actions entreprises, suivi de Choice (26,16 %), de Accor (23,96 %), de Cendant (12,23 %), et de Bass (7,09 %).

Tableau 2 - Codage des mouvements concurrentiels

1996				1997			
Croissance	Croissance	Croissance	Total	Croissance	Croissance	Croissance	Total

	interne	externe	conjointe		interne	externe	conjointe	
Cendant	2	6	2	10	10	4	1	15
Bass	3	1	3	7	1	0	2	3
Mariott	8	10	6	24	5	3	5	13
Choice	1	1	6	8	1	0	2	3
Accor	3	6	11	20	4	9	12	25
Total	17	24	28	69	21	16	22	59

	1998				1999			
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total
Cendant	10	2	9	21	1	1	2	4
Bass	0	7	4	11	1	1	6	8
Mariott	42	20	2	64	10	13	1	24
Choice	0	0	2	2	6	1	87	94
Accor	8	7	8	23	8	8	14	30
Total	60	36	25	121	26	24	110	160

Le tableau 3 expose le nombre de mouvements concurrentiels, engagés par les cinq firmes étudiées, au niveau international.

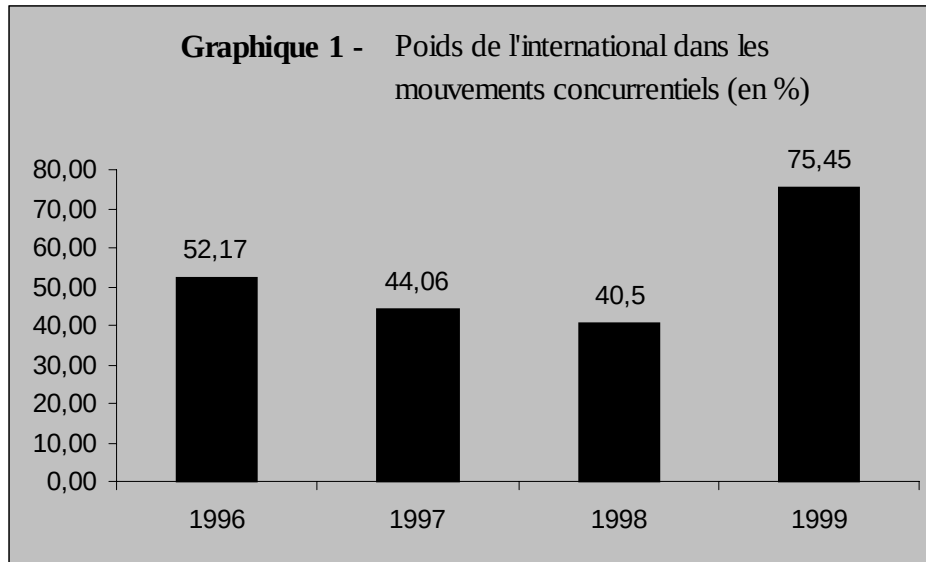
Tableau 3 – Poids des actions réalisées hors du marché domestique

	1996				1997			
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total
Cendant	1 (n=2)	0 (n=6)	0 (n=2)	1 (n=10)	0 (n=10)	1 (n=4)	0 (n=1)	1 (n=15)
Bass	2 (n=3)	1 (n=1)	3 (n=3)	6 (n=7)	1 (n=1)	0 (n=0)	2 (n=2)	3 (n=3)
Mariott	2 (n=8)	1 (n=10)	3 (n=6)	6 (n=24)	2 (n=5)	0 (n=3)	0 (n=5)	2 (n=13)
Choice	1 (n=1)	0 (n=1)	5 (n=6)	6 (n=8)	0 (n=1)	0 (n=0)	1 (n=2)	1 (n=3)
Accor	2 (n=3)	5 (n=6)	10 (n=11)	17 (n=20)	3 (n=4)	7 (n=9)	9 (n=12)	19 (n=25)
Total	8 (n=17)	7 (n=24)	21 (n=28)	36 (n=69)	6 (n=21)	8 (n=16)	12 (n=22)	26 (n=59)

	1998				1999			
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total
Cendant	10 (n=10)	1 (n=2)	8 (n=9)	19 (n=21)	1 (n=1)	0 (n=1)	2 (n=2)	3 (n=4)
Bass	0 (n=0)	6 (n=7)	4 (n=4)	10 (n=11)	1 (n=1)	1 (n=1)	6 (n=6)	8 (n=8)
Mariott	2 (n=42)	0 (n=20)	1 (n=2)	3 (n=64)	4 (n=10)	2 (n=13)	1 (n=1)	7 (n=24)
Choice	0 (n=0)	0 (n=0)	2 (n=2)	2 (n=2)	6 (n=6)	1 (n=1)	62 (n=87)	69 (n=94)
Accor	5 (n=8)	5 (n=7)	5 (n=8)	15 (n=23)	3 (n=8)	5 (n=8)	12 (n=14)	20 (n=30)
Total	17 (n=60)	12 (n=36)	20 (n=23)	49 (n=121)	15 (n=26)	9 (n=24)	83 (n=110)	107 (n=160)

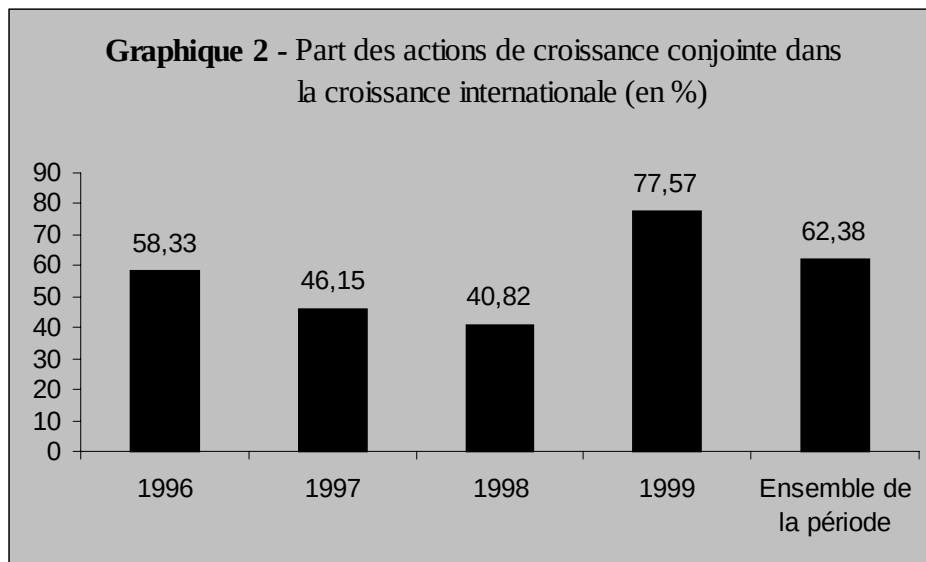
Le graphique 1 présente le poids de l'international dans les mouvements concurrentiels. L'international représente ainsi 52,17 % des actions entreprises par les 5 firmes en 1996, 44,06 %

en 1997, 40,50 % en 1998 et 75,45 % en 1999. Il représente 53,30 % des actions entreprises au cours de la période observée.



Le tableau 3 permet également d'obtenir les résultats à l'international, firme par firme. Ainsi, les actions entreprises par Bass hors de son marché domestique représentent 93,10 % de l'ensemble de ses actions (27 sur 29), celles de Choice 72,90 % (78 sur 107), celles de Accor 72,45 % (71 sur 98), celles de Cendant 48 % (24 sur 50) et enfin celles de Marriott 14,40 % (18 sur 125). Les résultats significatifs de Choice correspondent à des accords établis en 1999 et portant sur le lancement d'une série de plusieurs hôtels. La suppression de cette observation extrême le rapprocherait, sans aucun doute, des résultats de Marriott.

Le graphique 2, établi à partir du tableau 3, permet en outre de montrer la part des actions de croissance conjointe dans la croissance internationale des cinq firmes étudiées. En 1996, la croissance conjointe correspond à 58,33 % de l'ensemble des actions engagées hors du marché domestique (21 actions sur 36), en 1997 46,15 % (12 actions sur 26), en 1998 40,82 % (20 actions sur 49), en 1999 77,57 % (83 actions sur 107). Sur l'ensemble de la période observée, les actions de croissance conjointe correspondent à 62,38 % des actions engagées (136 sur 218) hors du marché domestique.



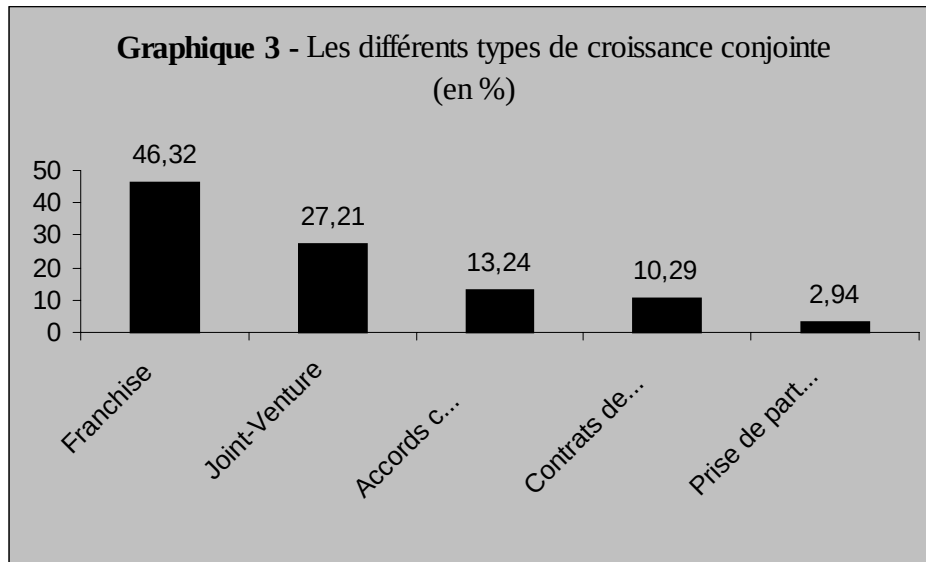
Le tableau 4 expose le nombre et les différents types de la croissance conjointe entreprise hors du marché domestique par les cinq firmes étudiées.

Tableau 4 - Les différents types de croissance conjointe

	1996						1997					
	Accord Commercial Partenariat	Contrat de gestion	Joint-venture	Franchise	Prise de participation	Total	Accord Commercial Partenariat	Contrat de gestion	Joint-venture	Franchise	Prise De participation	Total
Cendant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bass	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	2
Mariott	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Choice	0	0	0	5	0	5	0	0	0	1	0	1
Accor	2	3	5	0	0	10	3	1	4	0	1	9
Total	5	4	7	5	0	21	3	1	4	2	2	12

	1998						1999					
	Accord Commercial Partenariat	Contrat de gestion	Joint-venture	Franchise	Prise de participation	Total	Accord Commercial Partenariat	Contrat de gestion	Joint-venture	Franchise	Prise De participation	Total
Cendant	5	0	0	3	0	8	2	0	0	0	0	2
Bass	0	0	0	4	0	4	2	0	0	4	0	6
Mariott	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Choice	1	0	0	1	0	2	0	0	20	42	0	62
Accor	0	3	1	0	1	5	0	6	4	1	1	12
Total	6	3	2	8	1	20	4	6	24	48	1	83

Le graphique 3 permet de constater que la franchise représente 46,32 % (63 sur 136) des types de croissance conjointe des cinq firmes observées. Viennent ensuite les joint-venture 27,21 % (37 sur 136), les accords commerciaux et les différents partenariats 13,24 % (18 sur 136), les contrats de gestion 10,29 % (14 sur 136) et enfin la prise de participation 2,94 % (4 sur 136).



Le tableau 5 montre que les actions de croissance conjointe entreprises par la firme Choice sont de type joint-venture (20 sur 70, soit 28,57 de ses actions) et franchise (49 sur 70, soit 70 % des actions). La franchise semble également avoir été choisie par Bass (9 actions sur 15, soit 60 % des actions) et par Cendant (3 actions sur 10, soit 30 % des actions). La joint-venture est le type de croissance conjointe le plus important pour Accor (14 actions sur 36, soit 38,88 % des actions) ainsi que pour Mariott (3 actions sur 5, soit 60 %). Accor est en outre la firme à opter d'une manière significative pour le contrat de gestion (13 actions sur 36, soit 36,11 % des actions). Les accords commerciaux et les partenariats ont intéressé 3 firmes sur 5 : Cendant d'abord, suivi de Bass et de Choice alors que les prises de participation ont été le fait de deux firmes, 3 actions pour Accord et 1 action pour Bass. Enfin, Accord est la seule firme de l'échantillon à avoir entrepris des actions portant sur les 5 types de croissance conjointe, retenus dans cette recherche.

Tableau 5 – Les différents types de croissance conjointe par acteur

	Accord commercial/ Partenariat	Contrat de gestion	Joint-Venture	Franchise	Prise de participation	Total
Cendant	7	-	-	3	-	10
Bass	5	-	-	9	1	15
Mariott	-	1	3	1	-	5
Choice	1	-	20	49	-	70
Accord	5	13	14	1	3	36
Total	18	14	37	63	4	136

4.2 Interprétation des résultats obtenus

Les résultats indiquent que la dimension internationale est importante dans les stratégies de croissance des firmes hôtelières et surtout que cette expansion internationale passe par la mise en place d'alliances (tableau 3). Ce dernier résultat valide ainsi les prévisions de Dunning (1995) qui estimait, il y a quelques années, que le capitalisme des alliances serait, dans l'avenir, le modèle économique dominant. Les firmes les plus actives au niveau international sont Bass, Choice et Accor. Si on admet que la place de Choice est surtout due à des actions exceptionnelles réalisées en 1999, les actions internationales de Bass et Accor, entreprises britannique et française, correspondent à une logique d'élargissement de l'espace stratégique et surtout à l'existence de sphères influence (Bensebaa, à paraître). Les résultats montrent également que les entreprises du secteur de l'hôtellerie choisissent, dans le cadre de la croissance internationale, les cinq formes de croissance conjointe retenues dans cette recherche. Deux voies de croissance cependant émergent : la franchise et la joint-venture. La première voie est liée, non pas au contrôle du processus des ressources entrantes ou sortantes de l'activité, mais au contrôle de l'infrastructure physique, c'est-à-dire de l'affiliation. Une tendance s'affirme aujourd'hui dans le secteur de

l'hôtellerie avec des firmes qui ne jouissent pas de la propriété du site ou de l'immeuble dans lesquels « leurs » hôtels sont installés. Elles « possèdent » le concept, la marque et les caractéristiques opérationnelles et les procédures associées à cette marque. Et elles confient le management à d'autres entreprises via le contrat de franchise, ce qui leur permet d'élargir leur espace stratégique, et donc d'être compétitives, et d'obtenir des économies d'échelle à moindre coût, tout en permettant le partage de l'expertise tacite. L'émergence de la franchise comme le type de croissance conjointe le plus décisif des cinq firmes observées laisserait entendre que la constitution d'un réseau de franchisés permet de réaliser des économies d'échelle en termes de logistique, de fournisseurs, de design architectural, de réservations, de formation et de reconnaissance de la marque.

L'importance accordée à la constitution de joint-ventures pour se développer au niveau international serait liée à la connaissance limitée qu'auraient les firmes du secteur hôtelier, à l'instar des autres entreprises des autres secteurs, des conditions locales et des préférences des consommateurs. Puisque les cultures, les langues, les méthodes marketing, les réglementations, etc. sont souvent différentes sur les marchés étrangers, les biens et/ou services ont besoin d'être adaptés pour correspondre aux exigences locales. De plus, une grande partie de la variabilité dans les ventes, les coûts, le service et les marges serait déterminée par les capacités locales. Pénétrer les marchés étrangers au moyen des joint-venture permettrait à la firme d'internaliser la connaissance du marché et simultanément d'étendre les capacités locales. En outre, les partenaires des firmes peuvent aider à manœuvrer autour des règles et des régulations, susceptibles de ralentir ou de bloquer l'approche. Les alliances de ce type ne sont pas cependant toujours stables, à cause notamment de problèmes de coordinations, de conflits autour des objectifs poursuivis, du désir d'indépendance et du risque de perte de la connaissance et du savoir-faire antérieurement acquis (Inkpen et Beamish, 1997). Les alliances risquent également

de déboucher sur un échec si les partenaires sont peu sensibles à leurs systèmes de valeurs et à leurs cultures mutuels ; si leur engagement dans l'accord est faible ; si la confiance entre eux est limitée (Child et Faulkner, 1998). Ce qui expliquerait éventuellement le peu d'empressement de certaines firmes pour ce type de collaborations (cf. Tableaux 4 et 5).

Les accords commerciaux et les partenariats de faible envergure indiquent l'importance des accords formels et informels entre les entreprises hôtelières et les autres acteurs du secteur du tourisme, quand les firmes optent pour des stratégies de croissance conjointe. En termes d'alliances horizontales, les accords formels aident à donner une image identifiable et à réduire les conflits éventuels et à transformer, comme dans le cas des joint-venture, un concurrent potentiel en partenaire. Les accords verticaux établis entre les firmes hôtelières et les autres acteurs du secteur du tourisme (tours opérateurs, compagnies de location de voiture, etc...) apportent de la valeur aux organisations (Magun, 1996) grâce au partage de connaissances et d'expertises.

Les contrats de gestion retiennent essentiellement l'attention d'un seul acteur, en l'occurrence Accor. Ce qui est surprenant dans la mesure où c'est une forme de croissance conjointe pratiquement sans risque. En effet, les firmes fournissant ce type de contrats ne supportent pas les risques liés à l'investissement immobilier tout en obtenant le contrôle de la qualité de la prestation, la mainmise sur le management et le recrutement. En outre, la rémunération est constituée d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, dont la volatilité est considérée comme plus faible que celle des profits, ce qui réduit ainsi le risque commercial ou économique (Contractor et Kundu, 1998). Ce qui a poussé la firme Marriott à se scinder en deux entités, la première hautement profitable et dont la vocation est la gestion des entreprises hôtelières, la seconde est une entreprise possédant ses unités.

La prise de participation est peu appréciée par les firmes constituant l'échantillon de cette recherche. Il est vrai que nous n'avons retenu que les prises de participation minoritaires, ce qui exclut par définition la possibilité de contrôles stratégiques significatifs. Un des principaux avantages de la prise de participation est l'établissement d'une « tête de pont » pouvant conduire à terme à un contrôle plus important. En outre, la prise de participation ne peut pas être remise en cause aisément, alors que le contrat de gestion, tout en étant peu risqué, est limité dans le temps et peut être dissous si les intérêts des propriétaires immobiliers ne correspondent plus avec ceux des entreprises exploitantes.

4.3. Implications théoriques et managériales

Comme les résultats indiquent que la dimension internationale est significative dans les stratégies de croissance des firmes hôtelières et que cette dimension repose sur l'établissement d'alliances, la recherche menée montre que la coopération a été préférée à la concurrence, signifiant ainsi les avantages de la première sur la seconde (Child et Faulkner, 1998). Certes, ce papier laisse entendre que les firmes ont à leur disposition un spectre d'options, allant de la franchise à la prise de participation, en passant par la joint-venture, le contrat de gestion et les accords commerciaux. L'émergence cependant de la franchise et de la joint-venture comme modes de croissance importants exprimerait la préférence des firmes pour des croissances reposant sur des bases contractuelles, avec des contrôles plus ou moins significatifs au détriment de croissances bâties sur un niveau de propriété élevée. Dans cette optique, la franchise peut être considérée comme un cas spécial de contractualisation répétée ayant comme caractéristique principale la standardisation des termes et des procédures contractuels. Le contrat de gestion, certes observé pour l'essentiel dans la stratégie d'un des acteurs, constitue cependant un mode de croissance

simple, mais significatif dans les stratégies des firmes hôtelières. A partir de là, la franchise et le contrat de gestion permettent aux firmes hôtelières d'obtenir des économies d'échelle au niveau international, en termes de logistique, de fournitures, de design architectural, de réservations, de formations et de reconnaissance de la marque. Contrairement aux autres secteurs produisant des biens manufacturés, ces modes de croissance conjointe n'accordent pas de place cruciale au contrôle et à la prise de participation élevée. La croissance conjointe contractuelle se substitue ainsi à la propriété avec participation quand la méfiance vis-à-vis du partenaire opportuniste peut être atténuée par un contrôle continu sur les actifs clés. Dans cette veine, les menaces qui pèseraient sur le retrait des systèmes de réservations et/ou de la marque modéreraient le comportement opportuniste des partenaires locaux (Contractor et Kundu, 1998).

Sur le plan managérial, il ne s'agit plus de choisir au niveau international entre la croissance interne, la croissance externe et la croissance conjointe, ou entre l'adaptation et la non-adaptation, ou encore entre l'alliance et l'acquisition (Buckley et Casson, 1976, 1996). Il s'agit de choisir entre différentes formes d'alliances, à partir du spectre observé, et d'opter pour le niveau de participation désiré en tenant compte du risque lié au pays dans lequel la firme cherche à entrer (Contractor et Kundu, 1998).

Conclusion

Cet article a posé la question suivante : quelle est la nature et la place des alliances dans les stratégies de croissance internationale des firmes hôtelières ? La recherche menée sur les cinq premières firmes hôtelières mondiales montre que les entreprises étudiées s'appuient, dans le cadre de leur stratégie de croissance internationale, sur cinq types d'alliances : la franchise, la joint-venture, le contrat de gestion, les accords commerciaux et la prise de participation

minoritaire. Les résultats indiquent également que la franchise, la joint-venture et dans une moindre mesure le contrat de gestion sont privilégiés par les firmes. Ces résultats semblent suggérer que l'élargissement de l'espace géographique stratégique au moyen de démarches contractuelles, ne nécessitant pas d'engagements financiers significatifs et risqués, constitue un mode de croissance conjointe efficace. Ce travail améliore ainsi notre compréhension des modes d'entrée et de déploiement international des firmes de services, mais la recherche future devrait examiner, sur une période plus longue, un ensemble plus large de firmes. Elle devrait également accorder une attention particulière à l'impact des différents types d'alliances sur la performance. En outre, certaines firmes semblent privilégier certains modes d'entrée ou alliances au détriment d'autres, les travaux futurs devraient être consacrés à l'étude des déterminants idiosyncratiques de ces choix. Enfin, la recherche future devrait étudier d'une manière conjointe les éléments stratégiques propres à la firme avec ceux spécifiques au partenaire et au pays étranger.

Note : L'auteur remercie les deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires de la version antérieure de cet article ainsi que François Denoel, de l'université de Marne-la-Vallée, pour son aide dans la collecte des données.

Références

- Astley W.G., Fombrun C.J. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, 8 : 4, 576-587.
- Athiyaman, A., Robertson, R.W. (1995), « Strategic Planning in Large Tourism Firms : an Empirical Analysis », *Tourism Management*, 16 : 3, 199-205.
- Barkema G.G., Vermeulen F. (1998), « International Expansion Through Start-up or Acquisition : a Learning Perspective », *Academy of Management Journal*, 41 : 1, 7-26.
- Beamish P.W., Delios A. (1997), « Incidence and Propensity of Alliance Formation » in Beamish P.W., Killing J.P. (Eds.), *Cooperative Strategies : Asian Pacific Perspectives*. The New Lexington Press : San Francisco, CA, 91-114.
- Beamish P.W., Killing J.P. (1997), Preface in Beamish P.W., Killing J.P. (Eds.), *Cooperative Strategies : Asian Pacific Perspectives*. The New Lexington Press : San Francisco, CA, XI-XV.
- Benhamou F. (2000), « Mondialisation de l'hôtellerie, mythe ou réalité », *Espaces*, n°168, février, 34-40.

- Bensebaa, F. (à paraître), « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel », *Finance, Contrôle, Stratégie*.
- Bleeke J., Ernst D. (1995), « Is Your Strategic Alliance Really a Sale ? », *Harvard Business Review*, 73 : 1, 97-105.
- Bucley P.J., Casson M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, New York, NY : Holmes and Meier.
- Buckley P.J., Casson M. (1996), « An Economic Model of International Joint Venture Strategy », *Journal of International Business Studies*, 27 : 5, 849-876.
- Child J., Faulkner D. (1998), *Strategies of Co-operation : Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York : Oxford University Press.
- Contractor F.J., Kundu S.K. (1998), « Modal Choice in a World of Alliances : Analyzing Organizational Forms in The International Hotel Sector », *Journal of International Business Studies*, 29 : 2, 325-357.
- Crotts J., Aziz A., Rashid A. (1998), « Antecedents of Supplier's Commitment to Wholesale Buyers in The International Travel Trade », *Tourism Management*, 19 : 2, 127-134.
- Dev C.S., Klein S (1993), « Strategic Alliances in the Hotel Industry », *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, 42-45.
- Doz Y., Hamel G. (1998), *Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering*. Boston : Harvard Business School Press.
- Dunning John (1995), « Reappraising The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », *Journal of International Business Studies*, 26 : 3, 461-493.
- Les Echos* (2000a), « Stratégies de collaboration : la logique des alliances », 30 mars.
- Les Echos* (2000b), « L'hôtellerie va optimiser la gestion de son parc », 14 juin.
- The Economist* (1999), « Mergers and Alliances – Hold my Hand », 15 mai, 73-74.
- Fortune* (1992), « Where the Bargains Are in Hotels », April 20, 91-98.
- Go F. M., Williams AP. (1993), « Competing and Cooperating in The Changing Tourism Channel System », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 : 2/3, 229-248.
- Gulati R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, 19 : 4, 293-317.
- Gulati R. (1999), « Network Location and Learning : The Influence of Network Ressources and Firm Capabilities on Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, 20 : 5, 397-420.
- Gulati R., Singh H. (1998), « The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances », *Administrative Science Quarterly*, 43 : 4, 781-814.
- Hall C.M., Cambourne B., Macionis N., Jonson G. (2000) « Wine Tourism and Network Development in Australia and New Zealand : Review, Establishment and Prospects », *International Journal of Wine Marketing*, in press.
- Harvey M.G., Lusch R.F. (1995), « A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners », *International Business Review*, 4 : 2, 115-120.
- Hotel Online* (1998), « Outrigger Hotels Forms Partnership with PAD », Janvier.
- Hotel Online* (1999), « British Airways and Starwood Hotels Forge Marketing Partnership », avril.
- Hotels* (2000), « Hotel's Corporate 300 Ranking », July
- Inkpen A., Beamish P.W. (1997), « Knowledge, Bargaining Power, and The instability of International joint ventures », *Academy of Management Review*, 22 : 1, 177-202.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998), « The Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation and Relative Scope », *Strategic Management Journal*, 19 : 3, 193-210.

- Koenig G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris : Nathan.
- Jauch L.R. Osborn R.N., Martin T.N. (1980), « Structured Content Analysis of Cases : A Complementary Method for Organizational Research », *Academy of Management Review*, 5 : 4, 517-525.
- Lynch R.P. (1993), *Business Alliance Guide : The Hidden Competitive Weapon*, Chichester : Wiley.
- Magun S. (1996), « The Development of Strategic Alliances in Canadian Industries : A Micro-Analysis », *Working Paper*, 13, Industry Canada.
- Le Monde* (2000), La concentration de l'industrie hôtelière s'accélère en Europe, 19 juin, 19.
- Ohmae K. (1989), « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, 67 : 2, 143-154.
- Ohmae K. (1990), *The Borderless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York : Harper Collins.
- Ohmae K. (1991), *L'entreprise sans frontières*. Paris : InterEditions.
- Olsen M.D., Roper A. (1998), « Research in Strategic Management in The Hospitality Industry », *International Journal of Hospitality Management*, 17 : 1, 111-124.
- Palmer A., Bejou D. (1995), « Tourism Destination Marketing Alliances », *Annals of Tourism Research*, 22 : 3, 616-629.
- Pennings J.M., Barkema H., Douma S. (1994), « Organizational Learning and Diversification », *Academy of Management Journal*, 37 : 3, 608-640.
- Porter M.E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Economica.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68 : 3, 79-91.
- Quid Online* (2000), <http://www.quid.fr/WEB/TOURISME/Q04470.HTM>
- Rao, B.P., Reddy S.K. (1995), « A Dynamic Approach to The Analysis of Strategic Alliances », *International Business Review*, 4 : 4, 499-518.
- Rhoades D.L., Lush H. (1997), « A Typology of Strategic Alliances in The Airline Industry : Propositions for Stability and Duration », *Journal of Air Transport Management*, 3 : 3, 109-114.
- Selin S. (1993), « Collaboratives Alliances : New Interorganizational Forms in Tourism », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 : 2/3, 217-227.
- Starke F.A., Sexty R.W. (1998), *Contemporary Management in Canada* (3^{ème} édition), Scarborough : Prentice-Hall.
- Su, Keown et Martin (1997), « Do Strategic Alliances Create Value ? », *Journal of Financial Economics*, 46 : 2, 133-262.
- Tribe (1997), *Corporate Strategy for Tourism*. London : International Thompson Press.
- Varadarajan P.R., Cunningham M.H. (1995), « Strategic Alliances : A Synthesis of Conceptual Foundations », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 : 4, 282-296.