



L'influence du mode de développement sur les bénéfices générés par la taille : Application au secteur de la grande distribution au niveau mondial

VALERIE 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

moatti@escp-eap.net ; tel 33 (0)6 15 09 59 94 ; fax : 33 (0)1 49 23 21 06

PIERRE DUSSAUGE

Professeur Groupe HEC

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

dussauge@hec.fr ; 33 (0)1 39 67 72 79

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. A la fin des années 60, cette approche a notamment donné naissance à la fameuse «courbe d'expérience» du Boston Consulting Group, mais a, depuis, généré peu d'intérêt chez les chercheurs en stratégie. Au cours des vingt dernières années, de nombreux travaux ont pourtant été consacrés aux fusions-acquisitions d'une part, et aux alliances stratégiques d'autre part. Or, ces deux types de manœuvres stratégiques ont pour effet de générer les bénéfices liés à une taille accrue. Peu d'auteurs se sont néanmoins

intéressés à l'efficacité comparée de chacune de ces stratégies sur la performance, et notamment sur les effets de taille.

Nous apportons, dans cette recherche, une première contribution à la fois théorique et empirique sur la question de l'influence du mode d'expansion sur les bénéfices générés par la taille. La réflexion théorique nous amène à formuler une série d'hypothèses sur les avantages comparés de chacun des modes de développement 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 sur le pouvoir de marché par rapport à ce que la taille de chacune des entreprises impliquées dans l'alliance, supposerait. A l'inverse, nous anticipons que les alliances ne parviennent à atteindre ni le niveau de performance global, ni l'ampleur d'économies d'échelle d'une entreprise qui aurait acquis la taille cumulée des différents partenaires par un autre mode d'expansion.

Les résultats empiriques, statistiquement obtenus à l'aide d'un échantillon de 54 entreprises appartenant au secteur de la distribution sur une période de 17 années (1984-2001), 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. Contrairement à nos attentes, les fusions-acquisitions améliorent les économies d'échelle.

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

INTRODUCTION

L'impact de taille sur la performance est depuis longtemps un sujet d'intérêt pour les économistes (Smith, 1776 ; Ricardo, 1821 ; Marshall, 1890 ; Mason, 1939 ; Bain, 1951 ; Robinson, 1958 ; Scherer, 1970 ; Panzar et Willig, 1981). Alors que ce lien a aussi été au cœur de la réflexion en stratégie au cours des premières années de développement de la discipline, la relation taille-performance 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 (Buzzell, Gale et Sultan, 1975), cette notion a été violemment critiquée (Porter, 1979, 1980) et l'intérêt porté à la taille a pratiquement disparu de la littérature en stratégie. Ce n'est que très récemment seulement que de nouvelles recherches se penchent à nouveau sur le sujet (Canal, 2001 ; Dobrev et Carroll, 2003)

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 ; 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 alliances à d'autres modes de croissance. Les seuls thèmes sur lesquels de telles comparaisons ont été menées concernent l'internationalisation (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 and Delios, 2002), la diversification (Yip, 1982; Simmonds, 1990; Busija, O'Neill et Zeithaml, 1997), et, plus récemment, l'acquisition de ressources (Karim et Mitchell, 2001; Hagedoorn et Duysters, 2002).

L'objet de la présente recherche est au contraire d'analyser l'impact du mode de développement choisi par une entreprise sur les effets de taille obtenus du fait de cette

expansion. 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).

Nous analyserons, d'abord, de manière théorique les déterminants de la relation taille-performance pour, dans un deuxième temps, nous interroger sur l'impact spécifique de chacun des trois modes de croissance possibles (croissance organique, croissance externe, croissance contractuelle) sur les bénéfices majeurs générés par la taille, i.e. les économies d'échelle et le pouvoir de marché. Nous en déduirons une série d'hypothèses que nous chercherons à tester empiriquement sur un échantillon d'entreprises du secteur de la grande distribution.

I - 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 et mise en

évidence par des ingénieurs il y a plusieurs siècles, l'effet physique "cube-carré" stipule que le coût d'un actif de production augmente de manière moins que proportionnelle à sa capacité de production (Scherer, 1970 ; Besanko, Dranove et Shanley, 2000).

A partir de la fin du XIXème 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). C'est ainsi, par une répartition qui leur est plus favorable des rentes, que les entreprises les plus grandes améliorent leurs performances, ce qui 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. Par conséquent, le concept même d'économies de « gamme » remet en question l'idée selon laquelle l'efficacité maximale est un produit de la division du travail et de la spécialisation.

Toutes ces notions ont été reprises -et en partie reformulées- pour donner naissance à l'un des premiers concepts utilisé en stratégie : la courbe d'expérience (Boston Consulting Group, 1970). 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 ; Prescott, Kohli et Venkatraman, 1986).

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 (1987) 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. Seuls quelques travaux isolés très récents s'intéressent à nouveau à ce sujet (Canals, 2001, Dobrev et Carroll 2003).

II. 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 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), dans une bien moindre mesure, de la diversification (Yip, 1982 ; Simmonds, 1990 ; Busija, O'Neill et Zeithaml, 1997) et, beaucoup plus récemment, l'acquisition de

nouvelles ressources et compétences (Karim et Mitchell 2001 ; Hagedoorn et Duysters, 2002). 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. Enfin, aucun d'entre eux à notre connaissance, ne s'attache à comparer simultanément les trois modes de développement majeurs.

Notre propre recherche a donc pour objectif d'explorer la question encore peu étudiée de l'influence du mode d'expansion sur les bénéfices générés par la taille.

III - 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 considérerons 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.

Avant d'examiner l'impact spécifique du mode d'expansion choisi, nous nous attachons à vérifier l'effet de la taille sur la performance globale. Conformément à la revue de littérature présentée dans notre première partie, nous attendons un effet positif de la taille sur la performance et formulons de cette façon la première hypothèse :

H1a : La performance globale de la firme est liée positivement à la taille.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à l'effet spécifique de chaque mode. Au niveau le plus global, il existe un quasi-consensus dans la littérature sur le fait que les fusions-acquisitions posent des problèmes de mise en œuvre difficiles et coûteux 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 ; Capron 1999). En effet, pour bénéficier des effets positifs de la fusion-acquisition, et notamment des effets bénéfiques d'une taille accrue sur la nouvelle entité ainsi créée, il est généralement nécessaire de procéder à des actions telles que des restructurations, réorganisations, rationalisations ou cessions d'actifs. Par conséquent, les

entreprises fusionnées n'atteindront, au mieux, le niveau de performance qu'elles auraient eu, à taille égale par croissance interne, qu'après une période d'ajustement. Sur cette base, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1b : A taille d'entreprise égale, les fusions-acquisitions ont un effet négatif sur la performance

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 relation entre alliés, et dont le bilan est souvent mitigé. En effet, les alliances sont par définition et par nature, instables et réversibles. Toute rationalisation, rendant impossible, pour l'un des deux partenaires, un retour à la situation précédant la formation de l'alliance, serait perçue comme inacceptable et constitue donc un scénario peu probable (Garrette et Dussauge 2000). De plus, les alliances n'impliquent, en général, qu'une partie des activités ou fonctions des firmes concernées, ce qui tend à limiter davantage les bénéfices liés aux effets de taille d'une mise en commun. Néanmoins, 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. Nous en déduisons les hypothèses suivantes :

H1c : Les alliances ont un effet positif sur la performance par rapport à ce que la taille de la firme laisserait supposer

Mais :

H1d : Les alliances ont un effet négatif sur la performance par rapport à ce que la taille cumulée des partenaires laisserait supposer

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 divers modes de croissance 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. Il est intéressant de souligner que l'apprentissage, qui peut également être une conséquence de la taille, est susceptible d'avoir un effet à la fois sur les économies d'échelle et le pouvoir de marché.

Nous examinons tout d'abord l'impact de la taille et des différents modes sur les économies d'échelle. Comme souligné dans notre revue de littérature, nous attendons un effet global positif de la taille sur les économies d'échelle :

H2a : La taille génère des économies d'échelles accrues.

En ce qui concerne l'impact des différents modes sur 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 (Seth, 1990). 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 importantes et moins immédiates dans le cas de la croissance externe qu'interne.

H2b : 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, nos prédictions concernant l'effet des alliances sur les économies d'échelle nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H2c : Les économies d'échelle obtenues par le biais d'alliances sont supérieures à celles correspondant à la taille de chacun des partenaires.

H2d : Les alliances génèrent moins d'économies d'échelle que ce que laisserait supposer la taille cumulée des différents partenaires.

Nous examinons maintenant l'impact des différents modes d'expansion sur le pouvoir de marché. En ce qui concerne l'effet global de la taille, nous anticipons que le pouvoir de marché soit lié positivement à la taille, tel que mis en évidence par la littérature :

H3a : La taille génère un accroissement du 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. Anand et Singh (1997) par exemple, affirment qu'il existe peu de preuves empiriques pour confirmer l'idée selon laquelle les fusions-acquisition renforcent le pouvoir de marché. 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 (Karim et Mitchell 2000); 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 (Penrose, 1959; Lubatkin, Schulze, Mainkar et Cotterill, 2001). 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. Par conséquent, nous formulons les hypothèses suivantes quant à l'effet relatif de la croissance interne et des fusions acquisitions sur le pouvoir de marché :

H3b : Les fusions-acquisitions génèrent un pouvoir de marché moindre par rapport à la croissance interne.

H3c : Les fusions-acquisitions génèrent un pouvoir de marché accru par rapport à la croissance interne.

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 :

H3d : Les alliances ont un impact positif sur le pouvoir de marché par rapport à ce que la taille de chacun des partenaires laisserait supposer.

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 :

H3e : Les alliances génèrent un pouvoir de marché accru par rapport à ce que laisserait supposer la taille cumulée des partenaires si elle avait été acquise par croissance interne ou fusion-acquisition.

Néanmoins, les alliances de capacité produisent un niveau de concentration moins abouti que les fusions-acquisitions. De plus, les alliances ne produisent jamais le même niveau d'intégration que les fusions - acquisitions, ou, a fortiori, la croissance interne. Dans le cas d'une alliance, les procédures d'achat tendront à rester séparées et les lignes de produits seront moins rationalisées. Enfin, les alliances concernent, la plupart du temps, une partie seulement de l'activité des firmes impliquées. Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H3f : Les alliances génèrent un pouvoir de marché moindre par rapport à ce que laisserait supposer la taille cumulée des partenaires si elle avait été acquise par croissance interne ou par fusion - acquisition.

IV - 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 ; Daniel Bernard, PDG de Carrefour déclare ainsi en 1999 : « La taille, par les parts de marché qu'elle nous apporte, garantit nos résultats»). 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 performances entre concurrents du secteur peuvent être largement attribués à des différences de coûts 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 200 premières entreprises de distribution au niveau international. Parmi ces 200 entreprises, seules 115 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 115, classés par Deloitte & Touche dans l'une au moins des catégories suivantes ont été conservés : "hypermarket", "supermarket", "discount", "warehouse". Enfin, certains de ces 115 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 54. 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 ne nous permet pas d'attribuer les évolutions de performance aux divers éléments constitutifs de la performance globale, i.e. économies d'échelle et pouvoir de marché. 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 du ROA (Return on Assets ou rentabilité des actifs). Le taux de marge nette et le ROA 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, permettront d'évaluer l'effet lié aux économies d'échelle.

Concernant l'approche des modes de croissance, nous avons relevé, 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.

Enfin, dans l'objectif de mieux valider la relation entre nos différentes variables nous avons également introduit des variables de contrôle. Nous avons d'abord introduit pour chacune des entreprises de notre échantillon, une variable correspondant au taux des bons du trésor, année par année, pays d'origine par pays d'origine. Nous pensons en effet que ce taux d'intérêt affecte les attentes des investisseurs, le coût du capital, et par conséquent les objectifs de profitabilité. En d'autres termes, le ROA et les marges devraient fluctuer en fonction de ces taux. Enfin, nous avons introduit des variables qui correspondent à l'année étudiée, d'une part, et au pays d'origine du distributeur, d'autre part pour rendre compte du climat économique ainsi que des facteurs spécifiques au pays.

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.

V- RESULTATS

Conformément à nos attentes (H1a), la taille a un effet significatif sur la performance quelle que soit la mesure de performance utilisée (tableaux 1 et 2). Ceci confirme que la taille génère un niveau accru de performance dans le secteur de la grande distribution.

Tel qu'anticipé dans l'hypothèse H1b, à taille d'entreprise donnée, les fusions-acquisitions ont un impact négatif sur la performance, qu'elle soit mesurée par la marge nette ou le ROA (tableaux 3 et 4).

Contrairement à nos attentes (H1c), les alliances ont un impact négatif et significatif sur la performance, quelle qu'en soit sa mesure (tableaux 5 et 6). Enfin, nous observons dans les tableaux 7 et 8, que, lorsque le chiffre d'affaire pris en compte intègre les ventes cumulées des partenaires, les alliances ont un effet négatif sur la performance, tel qu'anticipé (H1d) ; il convient néanmoins de noter que, dans ces modèles, le chiffre d'affaire n'est pas significativement corrélé aux mesures de performance.

Nos résultats concernant les économies d'échelle sont mitigés. Tel qu'anticipé en H2a, les ventes sont corrélées négativement aux coûts de fonctionnement (tableau 9) même si le niveau de significativité est peu élevé ($p < 0.15$). Les fusions-acquisitions ont un impact significatif sur les économies d'échelle (tableau 10) mais cet impact est positif et non négatif tel qu'anticipé (H2b) ; en d'autres termes, à taille égale, les firmes qui ont mené des opérations de fusions-acquisition ont des coûts de fonctionnement plus faibles que les autres. Les alliances de leur côté, n'ont pas d'effet significatif sur les économies d'échelle (tableaux 11 et 12), que l'on considère la taille de chaque partenaire (H2c) ou les ventes cumulées des différents partenaires (H2d).

En ce qui concerne le pouvoir de marché, les ventes sont positivement liées à la marge brute, comme anticipé (H3a), bien que le coefficient de corrélation ne soit pas statistiquement significatif (tableau 13). Nos résultats mettent également en évidence l'effet négatif des fusions-acquisitions sur le pouvoir de marché (tableau 14), ce qui confirme H3b plutôt qu'H3c. L'impact des alliances sur le pouvoir de marché n'est pas significatif.

Enfin, les différentes variables de contrôle incluses dans les modèles s'avèrent avoir un impact significatif sur la performance.

VI - LIMITES, DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Les résultats obtenus et précédemment exposés sont le fruit d'un travail de recherche en cours qui devra être complété par la suite par une analyse plus approfondie. Néanmoins, les résultats actuels mettent en évidence l'influence à la fois de la taille et du mode d'expansion sur la performance de la firme. Tel qu'anticipé, la taille conduit à une performance globale accrue dans le secteur de la grande distribution. De plus, les fusions –

acquisitions semblent atténuer les bénéfices positifs de la taille sur la performance, tout au moins pendant les cinq années qui suivent l'opération. Les développements futurs de notre recherche devraient permettre d'approfondir notre compréhension des conséquences au cours du temps, des fusions - acquisitions sur la performance de l'entreprise.

Notre étude hisse également apparaître quelques résultats surprenants. Tout d'abord, les alliances semblent avoir un impact négatif sur la performance. L'une des explications possibles à ce résultat serait que les coûts de la collaboration soient supérieurs aux bénéfices rendus par l'alliance. Une explication plus probable néanmoins concerne les caractéristiques des entreprises impliquées dans les alliances. En effet, les alliances seraient alors formées principalement par les entreprises les plus faibles de leur secteur d'activité et les bénéfices générés par l'alliance ne permettraient pas de compenser cet état de départ. Les développements futurs de notre recherche devraient nous permettre de répondre à ce problème d'endogénéité et tenter de clarifier cette question. L'autre résultat surprenant concerne l'effet positif des fusions-acquisitions sur les économies d'échelle; les firmes récemment fusionnées ont des coûts de fonctionnement plus faibles que le reste de l'échantillon, suggérant que ces opérations produisent des économies d'échelle qui vont au-delà du simple accroissement de taille. Ce constat peut s'expliquer de deux manières. Une première explication est que les fusions-acquisitions créent des opportunités d'apprentissage qui permettent à la nouvelle entité d'adopter, au cas par cas, les meilleures pratiques de chacune des deux firmes. L'autre explication relève de l'endogénéité comme pour les alliances et tendrait à montrer que les firmes qui réalisent des fusions acquisitions sont les plus profitables de leur secteur d'activité. Comme pour les alliances, les développements futurs devraient nous permettre de choisir l'une de ces deux explications.

L'une des difficultés de notre travail, que nous espérons parvenir à traiter dans le futur, réside dans la nature des données disponibles. En effet, 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. Il est intéressant néanmoins de noter que certaines de nos hypothèses qui ne s'avéraient pas significatives sur la globalité de l'échantillon, le deviennent lorsque le test est réalisé sur un pays spécifique et particulièrement pour les entreprises originaires du Japon, du Royaume-Uni ou des pays émergents.

Malgré les limites précédemment évoquées, la contribution de cette étude est réelle. Elle permet de mieux comprendre l'effet relatif des modes de croissance dans d'autres domaines que les problématiques spécifiques du mode d'entrée dans le cas de l'internationalisation ou de la diversification. De plus, elle manifeste une volonté d'évaluer l'impact sur la performance ex-post de trois modes de développement plutôt que d'expliquer les choix effectués en postulant leur effet sur la performance. Finalement, cette étude vise à contribuer à un domaine de recherche, souvent évoquée mais rarement réalisée à l'exception de quelques études ponctuelles et spécifiques (Balakrishnan et Koza, 1993) : la comparaison empirique de la performance des fusions - acquisitions par rapport aux alliances.

Annexe : Tableaux des résultats statistiques des régressions :

Tableau 1: variable dépendante : **Marge nette**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	114.398	
	CA	$1.758 \times 10^{-8**}$	0.109**
	Taux d'intérêt	0.116***	0.175***
	Amérique du nord	- 0.024	-0.004
	Europe	-1.021**	0.177**
	Japon	- 0.842*	- 0.103*
	UK	3.337***	0.428***
	Année	-0.056**	-0.100**
Significativité du modèle		***	
R2		0,235	
R2 ajusté		0,228	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 2: variable dépendante: **ROA**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	705.849***	
	CA	$3.216 \times 10^{-8*}$	0.085*
	Taux d'intérêt	0.033	0.021
	Amérique du nord	0.259	0.019
	Europe	-3.621***	-0.264***
	Japon	-4.847***	-0.253***
	UK	5.400***	0.292***
	Année	-0.350***	-0.259***
Significativité du modèle		***	
R2		0.223	
R2 ajusté		0.216	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 3: variable dépendante : **Marge nette**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	99.670*	
	CA	1.835.10 ⁻⁸ ***	0.114***
	M&A	-0.772***	-0.119***
	Taux d'intérêt	0.121***	0.182***
	Amérique du nord	-0.050	-0.009
	Europe	-0.875*	-0.152*
	Japon	-1.002*	-0.123*
	UK	3.123***	0.401***
	Année	-0.049*	-0.087***
Significativité du modèle		***	
R2		0.248	
R2 ajusté		0.240	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 4: variable dépendante : **ROA**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	682.153***	
	CA	3.344 x 10 ⁻⁸ *	0.088*
	M&A	-1.330*	-0.087*
	Taux d'intérêt	0.042	0.027
	Amérique du nord	0.218	0.016
	Europe	-3.360***	-0.245***
	Japon	-5.120***	-0.267***
	UK	5.026***	0.271***
	Année	-0.338***	-0.250***
Significativité du modèle		***	
R2		0.230	
R2 ajusté		0.222	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 5: variable dépendante: **Marge nette**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	54.346	
	CA	1.824×10^{-8} ***	0.113***
	Alliance	-0.906***	-0.141**
	Taux d'intérêt	0.126***	0.191***
	Amérique du nord	-0.096	-0.017
	Europe	-0.622	-0.108
	Japon	-0.856*	-0.105*
	UK	3.034***	0.389***
	Année	-0.026	-0.046
Significativité du modèle		***	
R2		0.249	
R2 ajusté		0.241	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 6: variable dépendante: **ROA**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	568.709***	
	CA	3.369×10^{-8} *	0.089*
	Alliance	-2.076***	-0.137***
	Taux d'intérêt	0.058	0.037
	Amérique du nord	0.089	0.007
	Europe	-2.690**	-0.196**
	Japon	-4.873***	-0.254***
	UK	4.693***	0.253***
	Année	-0.281***	-0.208***
Significativité du modèle		***	
R2		0.236	
R2 ajusté		0.228	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 7: variable dépendante: **Marge nette**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	27.092	
	CA cumulé	2.416×10^{-10}	0.016
	Alliance	-0.927***	-0.145***
	Taux d'intérêt	0.123***	0.186***
	Amérique du nord	0.077	0.013
	Europe	-0.551	-0.096
	Japon	-0.908*	-0.111*
	UK	3.012***	0.387***
	Année	-0.012	-0.022
Significativité du modèle		***	
R2		0.238	
R2 ajusté		0.230	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 8: variable dépendante: **ROA**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	517.995***	
	CA cumulé	3.951×10^{-10}	0.011
	Alliance	-2.105***	-0.139***
	Taux d'intérêt	0.052	0.033
	Amérique du nord	0.417	0.030
	Europe	-2.560**	-0.187**
	Japon	-4.973***	-0.259***
	UK	4.693***	0.253***
	Année	-0.255***	-0.189***
Significativité du modèle		***	
R2		0.229	
R2 ajusté		0.221	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 9: variable dépendante: **coûts de fonctionnement rapportés au chiffre d'affaire**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	-292.843	
	CA	-2.506 x 10 ⁻⁸	-0.052
	Taux d'intérêt	0.241**	0.119**
	Amérique du nord	- 1.410	-0.079
	Europe	-4.610***	-0.257***
	Japon	6.901***	0.280***
	UK	-5.885***	-0.254***
	Année	0.156*	0.088*
Significativité du modèle		***	
R2		0.325	
R2 ajusté		0.318	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 10: variable dépendante: **coûts de fonctionnement rapportés au chiffre d'affaire**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	-342.120**	
	CA	-2.390 x 10 ⁻⁸	-0.050
	M&A	-2.879***	-0.142***
	Taux d'intérêt	0.247**	0.122**
	Amérique du nord	-1.491	-0.083
	Europe	-4.005**	-0.223**
	Japon	6.275***	0.254***
	UK	- 6.710***	-0.289***
	Année	0.181**	0.102**
Significativité du modèle		***	
R2		0.343	
R2 ajusté		0.335	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 11: variable dépendante: **coûts de fonctionnement rapportés au chiffre d'affaire**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	-299.403*	
	CA	-2.497 x 10 ⁻⁸	-0.052
	Alliance	-0.105	-0.005
	Taux d'intérêt	0.242**	0.119**
	Amérique du nord	-1.426	-0.080
	Europe	-4.573**	-0.255**
	Japon	6.891***	0.279***
	UK	-5.919***	-0.255***
	Année	0.159*	0.090*
Significativité du modèle		***	
R2		0.325	
R2 ajusté		0.317	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 12: variable dépendante: **coûts de fonctionnement rapportés au chiffre d'affaire**

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	-192.613	
	CA cumulé	3.054 x 10 ⁻⁹ *	0.068*
	Alliance	-0.753	-0.038
	Taux d'intérêt	0.242**	0.120**
	Amérique du nord	-2.138	-0.120
	Europe	-4.832***	-0.269***
	Japon	6.867***	0.278***
	UK	-6.017***	-0.259***
	Année	0.106	0.060
Significativité du modèle		***	
R2		0.326	
R2 ajusté		0.318	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 13: variable dépendante: **Marge Brute** (CA – coût d’achat des marchandises vendues)

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	98.251	
	CA	2.210×10^{-8}	0.044
	Taux d’intérêt	-0.125	-0.058
	Amérique du nord	-3.246*	-0.179*
	Europe	-2.730*	-0.150*
	Japon	6.343***	0.250***
	UK	-3.823***	-0.158***
	Année	-0.037	-0.021
Significativité du modèle		***	
R2		0.186	
R2 ajusté		0.178	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 14: variable dépendante: **Marge Brute** (CA – coût d’achat des marchandises vendues)

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	-32.454	
	CA	2.397×10^{-8}	0.048
	M&A	-2.617***	-0.126***
	Taux d’intérêt	-0.115	-0.053
	Amérique du nord	-3.305*	-0.182*
	Europe	-2.189	-0.120
	Japon	5.777***	0.228***
	UK	- 4.548***	-0.187***
	Année	-0.004	-0.002
Significativité du modèle		***	
R2		0.200	
R2 ajusté		0.191	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 15: variable dépendante: **Marge Brute** (CA – coût d’achat des marchandises vendues)

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	126.827	
	CA	2.171×10^{-8}	0.043
	Alliance	0.441	0.022
	Taux d’intérêt	-0.130	-0.060
	Amérique du nord	-3.175*	-0.175*
	Europe	-2.885*	-0.158*
	Japon	6.382***	0.251***
	UK	-3.679***	-0.152***
	Année	-0.051	-0.029
Significativité du modèle		***	
R2		0.187	
R2 ajusté		0.177	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Tableau 16: variable dépendante: **Marge Brute** (CA – coût d’achat des marchandises vendues)

	Modèle	coeff non std B	coeff std Beta
	Constante	168.387	
	CA cumulé	4.367×10^{-9} ***	0.094**
	Alliance	-0.368	-0.018
	Taux d’intérêt	-0.131	0.061
	Amérique du nord	-3.314*	-0.182*
	Europe	-2.870*	-0.157*
	Japon	6.379***	0.251***
	UK	-3.848***	-0.159***
	Année	-0.072	-0.040
Significativité du modèle		***	
R2		0.191	
R2 ajusté		0.182	

* p = 0,1

** p = 0,01

*** p = 0,001

Correlations

		year	northamerica	europa	japan	uk	interest rate	dum alliance	dum fusac	Sales th\$
year	Pearson Correlation	1	-,041	-,113**	,216**	-,071	-,392**	,296**	,063	,237**
	Sig. (2-tailed)	.	,264	,002	,000	,053	,000	,000	,087	,000
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
northamerica	Pearson Correlation	-,041	1	-,643**	-,256**	-,341**	-,190**	-,329**	-,067	,232**
	Sig. (2-tailed)	,264	.	,000	,000	,000	,000	,000	,068	,000
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
europa	Pearson Correlation	-,113**	-,643**	1	-,320**	,530**	,180**	,368**	,170**	-,094**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,010
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
japan	Pearson Correlation	,216**	-,256**	-,320**	1	-,170**	-,375**	-,059	-,189**	-,102**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,108	,000	,005
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
uk	Pearson Correlation	-,071	-,341**	,530**	-,170**	1	,166**	,011	-,079*	-,069
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,000	,000	.	,000	,772	,031	,059
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
interest rate	Pearson Correlation	-,392**	-,190**	,180**	-,375**	,166**	1	,024	,080*	-,155**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,514	,028	,000
	N	747	747	747	747	747	747	747	747	747
dum alliance	Pearson Correlation	,296**	-,329**	,368**	-,059	,011	,024	1	,200**	,060
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,108	,772	,514	.	,000	,099
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
dum fusac	Pearson Correlation	,063	-,067	,170**	-,189**	-,079*	,080*	,200**	1	,058
	Sig. (2-tailed)	,087	,068	,000	,000	,031	,028	,000	.	,115
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750
Sales th\$	Pearson Correlation	,237**	,232**	-,094**	-,102**	-,069	-,155**	,060	,058	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,005	,059	,000	,099	,115	.
	N	750	750	750	750	750	747	750	750	750

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ROA (%)	Prof Marg (%)	Gross Prof.%	oth op item %
ROA (%)	Pearson Correlation	1	,832**	,045	-,091*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,237	,022
	N	732	732	694	641
Prof Marg (%)	Pearson Correlation	,832**	1	,175**	-,024
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,546
	N	732	749	711	658
Gross Prof.%	Pearson Correlation	,045	,175**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,237	,000	.	,000
	N	694	711	712	657
oth op item %	Pearson Correlation	-,091*	-,024	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,546	,000	.
	N	641	658	657	659

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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.

Anand, J. et Singh H. (1997) : “Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries”, *Strategic Management Journal*, Special Issue 18 p 99-118.

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 (1998) : *Perspectives on strategy*, John Wiley & Son, edited by Carl W. Stern & George Stalk Jr.

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.

Dobrev S.D. et Carroll G.R. (2003) : “Size (and competition) among organizations: modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries, 1885-1981”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, p 541-558

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.

Hagedoorn J. et Duysters G. (2002): “External sources of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or mergers and acquisitions”, *Journal of Management Studies*, 39: 2, p 167-188

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*, vol 9 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.

Karim S. et Mitchell W. (2002) : “Business Dynamics: A Quarter-Century Of Inter-Twined Resource And Organizational Reconfiguration By Johnson & Johnson”, Working paper, The Fuqua School, Duke University

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.

Prescott, John E., Kohli ajay K et Venkatraman N. (1986) : « The market share – profitability relationship : an empirical assessment of major assertions and contradictions », *Strategic Management Journal*, vol 7, p 377-394.

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.