

# Rôle de l'imitation et de l'expérience dans le choix du mode d'expansion

**Moatti Valérie, Professeur Assistant  
ESCP-EAP**

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

Tel: 33 (0)1 49 23 21 08; fax: 33 (0)1 49 23 21 06

[moatti@escp-eap.net](mailto:moatti@escp-eap.net)

## Résumé

L'imitation a été récemment mise en évidence comme un phénomène très répandu en management, et particulièrement en stratégie. Cependant, peu de travaux ont spécifiquement étudié le rôle de l'imitation dans le cas du choix du mode d'expansion. En effet, le choix du mode est en général considéré comme une décision basée sur une analyse coût / opportunité propre à la firme, plutôt que comme un mécanisme dynamique qui prendrait en compte les actions des concurrents. Dans cette étude, nous considérons le cas particulier de la croissance horizontale – i.e. au sein d'un même secteur d'activité et au même niveau de la chaîne de valeur- et montrons que la décision de mener des opérations de fusions-acquisitions ou de former des alliances est influencée par des facteurs à la fois externes et internes. Plus précisément, nous analysons le rôle de l'imitation et de l'expérience comme mécanismes d'apprentissage distincts, à la fois séparément et simultanément. Grâce au cadre théorique de l'isomorphisme, nous développons des arguments et formulons des hypothèses montrant que le choix du mode d'expansion est influencé par les actions des concurrents. Ensuite, nous montrons que le choix du mode d'expansion est aussi influencé par l'expérience individuelle de chaque firme en matière de mode. Enfin, nous mettons en évidence l'interrelation entre ces deux effets. Nos hypothèses sont ensuite testées à l'aide d'un échantillon de 83 grands distributeurs internationaux étudiés de 1984 à 2003. Nos résultats confirment le rôle exercé par l'imitation dans le choix des fusions-acquisitions comme des alliances. Séparément, l'expérience des alliances accroît la probabilité de réaliser à la fois des alliances et des fusions-acquisitions. Inversement, l'expérience des fusions-acquisitions ne semble pas influencer les choix en matière de mode d'expansion. Enfin, nos résultats confirment l'existence d'une interaction entre l'expérience et l'imitation. Dans le cas de la formation d'alliances, plus l'expérience de la firme est faible, plus le comportement d'imitation est fort.

**Mots clés :** fusions et acquisitions, alliances stratégique, imitation, expérience.

## INTRODUCTION

Au cours des vingt dernières années, la recherche en stratégie s'est beaucoup intéressée aux fusions-acquisitions (F&A) et aux alliances, mais de façon disjointe. La plupart des travaux sur les F&A (Datta 1991; Capron, 1999; Lubatkin, 1987; Seth, 1990; Singh & Montgomery, 1987) ou sur les alliances (Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000; Hennart, 1988; Porter & Fuller, 1986; Sakakibara, 1997) reconnaissent des avantages communs à ces deux choix stratégiques. Néanmoins, ils ont davantage cherché à comparer les différents types de fusions-acquisitions ou d'alliances entre eux, plutôt qu'à comparer ces modes de croissance, l'un par rapport à l'autre ou par rapport à la croissance organique. Les seuls domaines qui ont fait l'objet de telles comparaisons concernent l'internationalisation (Anand & Delios, 2002; Contractor & Lorange, 1988; Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; 1990; Hennart & Reddy, 1997; Kogut & Singh, 1988; Shaver, 1998; Singh & Kogut, 1989), la diversification (Busija, O'Neill & Zeithaml, 1997; Simmonds, 1990; Yip, 1982), et plus récemment, l'acquisition de ressources (Hagedoorn & Duysters, 2002; Karim & Mitchell, 2001). D'autres auteurs ont récemment mis en évidence que les managers considèrent bien les F&A et les alliances comme des choix alternatifs (Dyer, Kale et Singh 2004). Néanmoins, peu d'auteurs se sont attachés à comparer les alliances et les fusions-acquisitions dans un cadre général (Villalonga & McGahan 2005) ou dans le cas de la croissance horizontale. Comme la croissance et ses effets supposés sur la profitabilité, constituent une des motivations principales pour fusionner ou former une alliance, notre recherche vise à comparer les trois modes d'expansion (F&A, alliances et croissance organique) dans le cas particulier de la croissance horizontale.

La recherche antérieure considère en général le choix du mode d'expansion comme le résultat d'une analyse coûts – bénéfices (Park & Zhou 2005). En particulier, la majorité des recherches récentes utilise la théorie des ressources et compétences qui est centrée sur une approche interne de la firme. Séparément, de nombreux auteurs (Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989, 1990; Hennart & Reddy 1997) ont analysé cette problématique à travers la théorie des coûts de transaction, et ont montré que chaque entreprise choisit le mode qui minimise la somme des coûts de transaction et des coûts de production. De façon générale, le choix de réaliser une fusion-acquisition ou de former une alliance consiste à sélectionner le mode d'expansion le mieux adapté, c'est à dire celui qui maximise sa profitabilité en fonction des circonstances spécifiques de la firme étudiée (Brouthers, Brouthers & Werner, 2003; Leiblein, Reuer &

Dalsace, 2002; Shaver, 1998). De telles perspectives ont amené certains auteurs à analyser la performance des alliances par rapport aux fusions-acquisitions dans le contexte spécifique de l'internationalisation ou de la diversification mais les résultats sont globalement peu convaincants, car non significatifs (Delios & Beamish, 2001; Lamont & Anderson 1985; Simmonds 1990; Vermeulen & Barkema 2002) ou contradictoires (voir par exemple Pan & Chi 1999 et Vermeulen & Barkema 2001 par rapport à Brouthers 2002 et Woodcock, Beamish & Makino 1994). De tels résultats plaident pour une approche renouvelée des modes d'expansion. Les recherches récentes (Park & Zhou 2005) ont montré la nécessité de prendre en compte la dynamique concurrentielle dans l'analyse des alliances. En effet, lorsque les alliances ou les F&A impliquent des concurrents directs, elles affectent automatiquement leur environnement compétitif. De plus, l'existence de vagues de fusions-acquisitions (Shleifer & Vishny 1991; Stears & Allan 1996) ou d'alliances (Pangarkar & Klein 1998) confirme une telle dynamique concurrentielle et suggère que ces manœuvres stratégiques influencent la rivalité concurrentielle. Enfin, des travaux récents (Fiol & O'Connor 2003, Lieberman & Asaba 2006) ont mis en évidence et analysé le comportement d'imitation des entreprises en général, et dans le cas des manœuvres stratégiques en particulier. Notre recherche s'attache à intégrer une telle perspective pour mieux comprendre le choix entre différents modes de croissance. Plus spécifiquement, nous souhaitons analyser l'influence à la fois des actions des concurrents, et de facteurs internes, sur le mode d'expansion et particulièrement sur le choix entre F&A et alliances, par rapport au développement interne.

## **1. THEORIE ET HYPOTHESES**

### **1.1. LE CHOIX DU MODE D'EXPANSION**

La majorité des travaux portant sur le choix du mode d'expansion sont élaborés à partir du cadre théorique des coûts de transaction ou des ressources et compétences. Comme les études antérieures se sont concentrées sur le cas de l'internationalisation, de la diversification et de l'acquisition de ressources, le recours à ces cadres théoriques est pleinement justifié. La croissance horizontale en revanche, est beaucoup plus difficile à expliquer à travers de telles perspectives. En effet, la croissance horizontale n'implique pas de relation verticale (contrairement au lien filiale – maison-mère de l'internationalisation), ni l'acquisition de ressources spécifiques (contrairement à la conquête de nouveaux marchés par exemple). Les

explications avancées pour expliquer la croissance horizontale sont de nature économique et concernent des effets tels que les économies d'échelle et l'accroissement du pouvoir de négociation (Moatti, Dussauge & Anand 2006). Néanmoins, et tel que souligné précédemment, les travaux antérieurs visant à évaluer l'effet des différents modes sur la performance, sont peu concluants. De tels résultats nous amènent à réfléchir à des explications alternatives pour comprendre le choix du mode.

Les études précédentes sur les motivations des F&A peuvent être classées en deux grands groupes : celles qui reposent sur des explications de nature économique et les autres. Les explications de nature économique considèrent que les F&A sont génératrices de synergies et d'économies d'échelle (Pautler 2003). Néanmoins, les travaux empiriques sur les F&A peinent à démontrer leur influence sur la création de valeur pour l'entreprise acquéreuse et parviennent seulement à mettre en évidence une création de valeur pour l'entreprise cible (Jensen & Ruback 1983, Lahey & Conn 1990). C'est pourquoi, les explications non économiques sont de plus en plus utilisées pour justifier ces manœuvres stratégiques. De telles explications comprennent la recherche de bénéfices personnels pour les dirigeants tels que le salaire, le pouvoir ou le prestige (Kroll, Wright, Toombs & Leavell 1997; Seth 1990) à travers la théorie de l'agence, et la réponse à des contraintes organisationnelles ou à une imbrication sociale tel que prescrit par la théorie de la dépendance à la ressource ou la théorie des réseaux.

Parallèlement, la recherche existante sur les alliances souligne également, la co-existence de motivations à la fois économiques et non économiques à la formation de partenariats. Les motivations économiques des alliances sont similaires à celles précédemment mises en évidence pour les fusions-acquisitions et comprennent les effets d'échelle et l'acquisition ou le renforcement de ressources (Dussauge, Garrette & Mitchell 2000; Hennart 1988). Les motivations non économiques sont principalement ancrées dans les théories des réseaux sociaux et mettent en avant des arguments tels que la réputation et la visibilité au sein d'un réseau social (Gulati 1998).

Comme la théorie des réseaux sociaux a permis de mieux comprendre les motivations des F&A et des alliances, nous proposons d'analyser le contexte social des entreprises pour mieux comprendre le choix entre F&A et alliances lorsqu'elles représentent des modes d'expansion alternatifs. Alors que les explications de nature économique ont permis de mieux comprendre le choix entre différents modes d'expansion dans les contextes particuliers de l'internationalisation

et de la diversification, peu d'auteurs se sont attachés à comparer ces différents modes dans une perspective plus large, i.e. en intégrant des approches non économiques et une dynamique concurrentielle. Dans cette recherche, nous souhaitons mieux comprendre le choix entre les alliances et les F&A lorsqu'elles sont considérées comme des modes d'expansion alternatifs, et dans une perspective plus large que celles utilisées par les études existantes. De façon plus spécifique, nous montrons que le choix entre les fusions-acquisitions et les alliances est aussi influencé par les choix des autres entreprises appartenant au même environnement concurrentiel, soulignant la présence d'un comportement d'imitation.

## **1.2. LE ROLE DE L'IMITATION**

L'imitation a été observée et analysée par les chercheurs en management dans différents contextes et depuis plus de dix ans. Tel que mis en évidence par certains travaux récents (Fiol & O'Connor, 2003; Greve, 1996; Lieberman & Asaba 2006), le comportement d'imitation peut être expliqué par différentes théories comprenant à la fois des perspectives économiques telles que les externalités positives qui présentent l'imitation comme un comportement rationnel et calculé (Katz & Shapiro 1985) et des explications plus sociologiques ou institutionnelles de l'isomorphisme (DiMaggio & Powell 1983). Séparément, une revue de littérature récente sur le comportement d'imitation en management (Lieberman & Asaba 2006) a mis en évidence deux grandes familles de motivations à un tel comportement, les deux effets pouvant souvent agir simultanément : i) les théories basées sur l'information, selon lesquelles les entreprises imitent celles qui sont considérées comme détenant davantage d'informations que les autres et ii) les théories basées sur la rivalité selon lesquelles les firmes agissent par imitation pour maintenir l'équilibre concurrentiel existant.

De façon générale, le comportement d'imitation est particulièrement pertinent et donc adopté dans le contexte d'environnements fortement incertains et concurrentiels (Lieberman & Asaba 2006). En effet, ce type d'environnements exerce sur les entreprises une pression pour prendre des décisions très rapidement. Dans un tel contexte, les entreprises n'ont pas le temps de conduire les analyses économiques détaillées nécessaires à une prise de décision réfléchie et pleinement rationnelle. C'est pourquoi, elles agissent souvent par imitation, en faisant l'hypothèse que les décisions de leurs concurrents sont les bonnes ou que de telles actions vont leur permettre de maintenir positionnement et légitimité au sein de leur environnement concurrentiel. Dans ce

contexte, les théories de l'imitation ont surtout été utilisées dans le cadre d'environnements incertains, pour expliquer la diffusion d'innovations (Abrahamson & Rosenkopf 1990, 1993, Shapiro 2003) et la pénétration de nouveaux marchés, qu'ils soient géographiques (Davis, Desai & Francis 2000) ou sectoriels (Greve 1996). Quelques auteurs ont utilisé les théories de l'imitation pour expliquer la formation d'alliances (Garcia-Pont & Nohria 2002; Pangarkar & Klein 1998) ou la réalisation de F&A (Haunshild 1993, Palmer, Jennings & Zhou 1993; Pangarkar 2000; Stearns & Allan 1996). Néanmoins, ces rares études ne considèrent pas, en général, plusieurs modes d'expansion simultanément et n'analysent donc pas le rôle de l'imitation dans le choix alternatif entre ces différents modes (voir Davis, Desai & Francis 2000 pour une exception dans le cas particulier de l'expansion internationale).

Les études précédentes sur le choix du mode d'expansion ont mis en évidence le rôle des niveaux de croissance, d'incertitude et de rivalité concurrentielle du secteur d'activité sur les F&A (Hennart & Park 1993) et la formation d'alliances (Eisenhardt & Schoonhoven 1996, Hagedoorn & Duysters 2002). En effet, les F&A représentent un moyen de croissance plus rapide que la croissance organique (Scherer & Ross 1990) et sont donc souvent choisies dans un contexte de marché en forte expansion dans l'objectif d'acquérir rapidement des parts de marchés avant que les positions des différents acteurs ne soient figées. Les alliances permettent également une croissance rapide dans la mesure où elles visent à une mise en commun des ressources de deux –ou plusieurs- partenaires. De plus, les alliances sont particulièrement bien adaptées aux environnements instables –tels que les secteurs à forte intensité technologique- puisqu'elles sont, par nature, réversibles et permettent un partage des risques et des investissements. Dans la mesure où de telles circonstances favorisent le comportement d'imitation, nous anticipons que la décision de former une alliance comme de réaliser une opération de F&A est influencée par l'isomorphisme, i.e. par les actions menées par les concurrents.

Ceci nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

*H1a: La probabilité de croître par F&A augmente lorsque le nombre de F&A réalisées par des concurrents augmente.*

*H1b: La probabilité de croître par alliance augmente lorsque le nombre d'alliances réalisées par des concurrents augmente.*

### 1.3. LE ROLE DE L'EXPERIENCE PAR RAPPORT A L'IMITATION

L'expérience et l'imitation ont été analysées comme deux mécanismes distincts d'apprentissage. Les apprentissages expérientiel d'une part, et mimétique de l'autre, ont même parfois été confondus dans le contexte particulier des firmes multi-nationales où les filiales peuvent être influencées par les comportements d'autres divisions ou de la maison-mère (Davis, Desai & Francis 2000). La recherche récente (Lieberman & Asaba 2006) souligne l'intérêt d'analyser davantage ces deux formes d'apprentissage et leur interaction.

Selon la théorie des ressources et compétences (Barney 1991; Wernerfelt 1984), l'expérience représente un moyen d'accumuler des ressources internes et de développer des compétences spécifiques. L'expérience influence les décisions stratégiques futures par répétition des actions menées dans le passé dans la mesure où les « approches passées deviennent institutionnalisées » (Porter 1990). En ce qui concerne le cas spécifique des modes d'expansion, de nombreuses études ont mis en évidence que l'expérience des F&A -respectivement des alliances- augmente la probabilité de réaliser de nouvelles opérations de F&A -respectivement de former de nouvelles alliances-. Plus précisément, les alliances permettent un partage de connaissances et de compétences à l'intérieur d'un réseau d'entreprises (Gulati 1998), ce qui facilite la formation de nouveaux partenariats (Chung, Singh & Lee 2000). De plus, certaines entreprises ont engagé des ressources spécifiques à la gestion de l'alliance (Kale, Dyer & Singh 2002). Dans ce cas, la formation de nouvelles alliances constitue le meilleur moyen de justifier la structure dédiée ainsi que les routines organisationnelles ainsi développées (Anand & Khanna 2000; Kale, Dyer & Singh 2002). C'est pourquoi, nous anticipons que l'expérience des alliances influence positivement la formation de nouvelles alliances :

*H2a: La probabilité de croître à travers des alliances pour une entreprise donnée, augmente avec le nombre d'alliances précédemment formées.*

De plus, en raison de son caractère réversible, l'alliance a été comparée à une option (Kogut 1991) parce qu'elle représente une première étape avant de choisir une voie d'expansion définitive, par le biais de fusions-acquisition par exemple. En effet, l'alliance est un moyen de tester la relation avec un partenaire donné et d'expérimenter les transferts de compétences et les routines organisationnelles qui accompagnent un tel partenariat. De façon plus générale, la formation et la gestion d'une alliance représentent, pour une entreprise donnée, l'opportunité d'expérimenter sa capacité à échanger des informations avec un partenaire souvent concurrent, et

à construire des projets en commun avec lui. En raison des différences culturelles ainsi que des problématiques de rivalité concurrentielles qui les animent, les firmes partenaires ont souvent du mal à travailler ensemble et à générer les synergies nécessaires pour justifier leur coopération. C'est pourquoi, les alliances peuvent représenter un moyen de transition, permettant d'apprendre progressivement à travailler avec une autre entreprise qui, par définition, est caractérisée par un contexte culturel et historique différent. Les fusions-acquisitions requièrent, de leur côté, des compétences similaires pour assurer l'intégration entre différentes entités appartenant au préalable à des entreprises distinctes. En conséquence, nous anticipons que l'expérience des alliances influence positivement la probabilité de réaliser des F&A :

*H2b: La probabilité de croître par F&A augmente avec le nombre d'alliances précédemment formées par l'entreprise.*

En ce qui concerne les F&A, les explications de nature sociale précédemment avancées pour les alliances peuvent être également appliquées aux F&A dans la mesure où les entreprises qui réalisent des F&A développent des liens sociaux avec les banques d'affaires et autres intermédiaires ou experts spécialisés (avocats, consultants,...). De façon plus générale, l'expérience des F&A permet d'acquérir les compétences techniques et organisationnelles qui facilitent le recours à ce même mode d'expansion dans le futur (Amburgey & Miner 1992; Bruton, Oviatt & White 1994; Hagedoorn & Duysters 2002; Wang 2003). Aussi, pouvons-nous formuler l'hypothèse suivante :

*H2c: La probabilité de croître par F&A pour une entreprise donnée, augmente avec le nombre de F&A réalisées dans le passé.*

Séparément, l'imitation est souvent considérée comme un moyen facile et rapide de bénéficier de l'expérience et des ressources développées par d'autres entreprises (Lieberman & Asaba 2006). En effet, l'imitation représente un substitut au développement interne de ressources. Ainsi, l'imitation de concurrents peut remplacer l'analyse approfondie nécessaire à toute prise de décision, en ce qu'elle suppose que les concurrents ont effectué une telle analyse avant d'agir et qu'il suffit alors de répliquer leurs actions. Dans le cas particulier des F&A et des alliances, l'imitation permet à l'entreprise de réaliser des économies sur les coûts de recherche et d'analyse visant à évaluer le mode d'expansion le mieux adapté aux circonstances spécifiques de l'environnement. En particulier, un tel comportement, visant à répliquer les choix des concurrents, suggère l'absence de ressources propres pour choisir et gérer le mode de croissance

le mieux adapté. Alors que l'expérience des F&A –respectivement des alliances- influence positivement les opérations de F&A –respectivement la formation d'alliances-, l'imitation, qui est un substitut au développement interne de ressources, devrait être plus fréquente lorsque la firme ne bénéficie pas d'expérience en matière de mode de croissance. C'est pourquoi, nous anticipons les hypothèses suivantes :

*H3a: L'expérience des F&A diminue la probabilité d'imiter les actions des concurrents en matière de F&A.*

*H3b: L'expérience des alliances diminue la probabilité d'imiter les actions des concurrents en matière d'alliances.*

## **2. METHODES DE RECHERCHE**

### **2.1. TERRAIN**

Nous avons choisi de tester nos hypothèses dans le secteur mondial de la grande distribution parce que nous pensons que ses caractéristiques sont adaptées à notre problématique. En premier lieu, la quête de croissance est un objectif affiché de la majorité des acteurs du secteur tel que mis en évidence à la fois par les chercheurs (Akehurst, 1983; Higgins & Kerin, 1983; Pellegrini, 1994) et les praticiens (Les Echos, Nov. 1999, p62-63<sup>1</sup>). 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 (Akehurst, 1983; Grant, 1987; Pellegrini, 1994; Porter 1974; Shaw, Nisbet & Dawson, 1989; Tucker, 1972)<sup>2</sup>. Ce contexte nous permet à la fois de nous concentrer sur la croissance horizontale et de confirmer le caractère dynamique de l'environnement nécessaire à l'observation des phénomènes étudiés. En second lieu, le choix du secteur de la distribution s'avère 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. (Akehurst, 1983; Burt & Limmack, 2001; Burt & Sparks, 1994; Kerin & Varaiya, 1985; Kumar, Kerin & Pereira, 1991).

---

<sup>1</sup> D. Bernard, alors PDG de Carrefour : “ La taille, par les parts de marché qu'elle nous apporte, garantit nos résultats ”

<sup>2</sup> Nous avons empiriquement confirmé le lien taille performance au sein de notre échantillon.

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 & Varaiya, 1985 ; Kumar, Kerin & Pereira, 1991 ; Burt & Limmack, 2001) et s’opposent alors à d’autres modes, et notamment aux modèles de croissance interne (Akehurst, 1983 ; Burt & Sparks, 1994). Concernant les alliances, elles constituent une forme organisationnelle développée depuis longtemps dans ce secteur d’activité et dont les bénéficiaires sont nombreux (Robinson & Clarke-Hill 1995 ; Reijnders & 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, la diversité des modes d’expansion est largement illustrée par certaines manœuvres récentes des acteurs internationaux : en 2005, Kmart et Sears ont annoncé leur fusion alors que cinq grands acteurs européens constituaient l’alliance de centrales d’achat Co-opernic (Leclerc, Rewe, Colruyt, Conad et Coop). Néanmoins, les travaux théoriques sur les alliances et leur performance dans le secteur de la distribution sont très peu nombreux (Robinson & Clarke-Hill 1995).

## 2.2. DONNEES

Notre échantillon d’entreprises a été extrait de la base Osiris à partir de quatre codes SIC correspondant aux secteurs de la distribution non spécialisée: 5311 –grands magasins-, 5331 –magasins de variétés ou « variety stores »-, 5399 –distribution généraliste ou « miscellaneous general merchandises »-, 5411 – distribution alimentaire ou « grocery stores »- et 5499 –magasins d’alimentation divers ou « miscellaneous food stores »-. Cette démarche a abouti à une liste de 83 distributeurs qui sont pour la plupart, les plus grandes entreprises cotées du secteur de la distribution. Des études antérieures sur les alliances ont utilisé des méthodes de construction d’échantillon similaires (Gulati 1995). La période d’étude -1984 à 2003, correspond à une période durant laquelle le secteur de la grande distribution a connu une croissance rapide et une forte concentration, et où les trois modes d’expansion ont été largement utilisés. Comme toutes les informations de certaines entreprises pour certaines années n’étaient pas toujours disponibles, notre échantillon final est un panel dit “déséquilibré”. Notre échantillon final comprend 1284 couples d’observations entreprise – année. Les entreprises qui y figurent ont des chiffres d’affaires variant de 42 millions à 256 milliards de dollars US. Certaines des entreprises de l’échantillon n’opèrent que localement, tels que Target ou Albertson’s alors que d’autres sont

présentes dans plus de 20 pays, tels que Carrefour, Metro ou Ahold. Le chiffre d'affaires cumulé de l'échantillon s'élève à 1 400 milliards de \$ en 2003, ce qui représente près de 30% des 5 000 milliards de \$ réalisés au global par la distribution mondiale en 2004 selon Planet Retail. La base Osiris a été choisie parce qu'elle fournit des informations sur des entreprises internationales et pendant une durée relativement longue. De plus, elle ajuste les données comptables pour tenir compte de certains écarts liés aux différences de normes et réglementations entre pays.

Les données principales que nous utilisons dans cette recherche, et en particulier les informations concernant les événements de fusions-acquisition ou d'alliances concernant les entreprises de l'échantillon entre 1984 et 2003, ont été collectées manuellement à travers différentes sources telles que Thomson Mergers, EBSCO, Lexis-Nexis et Data Monitor, ainsi que les rapports annuels des firmes et d'autres sources publiques. Par ailleurs, nous avons complété ces informations par des données issues de la base Osiris sur la taille, la performance et le type de formats de distribution, pour chacune des firmes de notre échantillon, et pour chacune des années étudiées. Enfin, les données macro-économiques ont été collectées à partir de l'annuaire statistique et financier du FMI (Fonds Monétaire International) et de l'Institut Fraser pour les index de liberté économique.

## **2.3. METHODOLOGIE**

Comme notre recherche vise à mieux comprendre les déterminants du choix du mode d'expansion horizontale –parmi trois choix différents : F&A, alliance, croissance organique- la régression logistique multinomiale nous a semblé la méthodologie la mieux adaptée. En effet, les régressions logistiques –qu'elles soient binomiales ou multinomiales- ont déjà été utilisées par d'autres auteurs poursuivant des objectifs similaires, et en particulier le choix du mode d'entrée à l'international (Brouthers & Brouthers 2000; Hennart & Reddy 1997; Kogut & Singh 1988; Singh & Kogut 1989).

### **2.3.1. Variables dépendantes**

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier un certain nombre de déterminants qui expliquent le choix entre les alliances et les fusions-acquisitions par rapport à la croissance interne. C'est pourquoi, nous avons bâti une variable dépendante à catégories prenant les trois valeurs suivantes : (0), considéré comme le groupe de référence, lorsque l'entreprise se développe

en interne, (1) lorsqu'elle réalise une fusion-acquisition et (2) une alliance. Nous avons alors attribué une de ces catégories, année par année et pour chacune des entreprises de notre échantillon en fonction de l'opération menée au cours de l'année en question. Pour une année et une entreprise donnée, l'absence de fusion-acquisition ou d'alliance a été considérée comme une année de développement interne qu'il soit accompagné ou non de croissance de chiffre d'affaire. Parallèlement, dans le cas où une alliance et une fusion-acquisition interviennent la même année pour une entreprise donnée, nous avons construit une quatrième catégorie spécifique, codée (4) pour tenter d'évaluer l'effet cumulé de ces deux modes d'expansion. Néanmoins, comme cette catégorie supplémentaire comprenait trop peu d'événements (moins de 10), nous avons finalement décidé de retirer cette catégorie et d'exclure de notre analyse les rares points concernés.

### **2.3.2. Variables indépendantes**

Notre objectif principal est de mettre en évidence le rôle de l'imitation et de l'expérience lors du choix entre différents modes d'expansion. En ce qui concerne l'imitation, nous avons construit deux variables qui permettent respectivement de rendre compte des opérations de fusions-acquisitions d'une part, et des formations d'alliances d'autres part, des autres acteurs de l'environnement. Etant donné que notre échantillon d'entreprises couvre une part significative du secteur étudié et l'essentiel des acteurs principaux, nous avons considéré qu'il constituait un environnement pertinent pour évaluer les actions des concurrents. De façon plus spécifique, nous avons construit une variable d'imitation pour les fusions-acquisitions et une pour les alliances, pour lesquelles nous avons comptabilisé année par année, le nombre de fusions-acquisitions – respectivement d'alliances- menées au cours des deux années précédentes par les autres entreprises de l'échantillon. D'autres recherches sur le comportement d'imitation dans les alliances ou les fusions-acquisitions ont également limité dans le temps la période durant laquelle l'imitation peut être observée (Garcia-Pont & Nohria 2002; Haunschild 1993; Pangarkar & Klein 1998). Séparément, étant donné le caractère de plus en plus global du secteur de la distribution généraliste, nous avons considéré un environnement concurrentiel mondial i.e. que chaque acteur est susceptible d'être influencé par les actions des autres entreprises du secteur, quel que soit leur pays d'origine.

Pour mesurer la variable d'expérience, nous avons évalué le nombre de F&A –respectivement d'alliances- menées par une entreprise donnée avant l'année d'observation. Il a été néanmoins difficile de collecter des informations sur les alliances et les fusions-acquisitions intervenues avant la fin des années 70. Comme l'expansion des entreprises de la grande distribution est plus récente que cette date, nous avons considéré que les événements de fusions-acquisitions ou d'alliances intervenus avant la fin des années 70, n'étaient pas significatifs pour notre étude. Nos variables d'expérience –l'une pour les F&A, l'autre pour les alliances- ont donc été construites par comptabilisation du nombre de F&A d'une part et des alliances d'autres part, réalisés par une firme donnée entre la fin des années 70 et la date considérée. Enfin, pour tester l'effet d'interaction entre expérience et imitation sur le choix du mode d'expansion, nous avons construit deux variables d'interaction qui sont le produit respectivement de l'expérience des F&A et de l'imitation des F&A d'une part, et de l'expérience des alliances et de l'imitation des alliances d'autre part.

### **2.3.3. Variables de contrôle**

Notre modèle comprend également un certain nombre de variables de contrôle. D'une part, le choix du mode a souvent été présenté comme un choix rationnel basé sur une analyse économique en terme de coûts – bénéfiques selon laquelle chaque entreprise choisit le mode qui permet de maximiser sa propre rentabilité selon ses caractéristiques et circonstances propres. C'est pourquoi, certains auteurs ont même montré que le choix lui-même n'influence pas la performance de l'entreprise (Shaver 1998) puisque les facteurs d'influence de la profitabilité amènent l'entreprise à choisir tel mode plutôt qu'un autre. C'est pourquoi, nous avons jugé nécessaire d'introduire des variables de contrôle sur l'identité de la firme (par l'intermédiaire de 83 variables binaires), le profit de la firme (marge à t-1), la taille de la firme (chiffre d'affaires), le type de distribution (à travers les codes SIC principaux de la distribution) et la croissance du PNB et le taux d'intérêt comme mesures de la croissance du secteur. Nous avons également inclus un index de liberté économique –celui développé par l'Institut Fraser- comme une approche du contexte réglementaire et politique qui affecte la firme en fonction de son pays d'origine. En effet, le cadre réglementaire a souvent été évoqué comme facteur d'influence du choix du mode d'expansion. Enfin, nous avons introduit une variable mesurant le niveau de

dettes de chaque entreprise, susceptible d'influencer la décision de fusionner ou de former des alliances (Hitt, Hoskinsson & Kim, 1997).

### 3. RESULTATS

Nos résultats confirment à la fois H1a et H1b. En effet, la probabilité de réaliser des fusions-acquisitions, ou de former des alliances, est influencée par le nombre de F&A, respectivement d'alliances, menées par des concurrents au cours des deux dernières années. De tels résultats confirment la présence d'isomorphisme appliqué à la décision du choix du mode de croissance. Plus spécifiquement, ils montrent que l'imitation joue un rôle lors de la sélection du mode d'expansion le plus adapté. Or, comme les F&A et les alliances sont souvent considérées par les managers comme des moyens alternatifs d'atteindre des objectifs similaires (Dyer, Kale & Singh 2004), il n'est pas impossible que certaines entreprises imitent leurs concurrents sur un objectif donné (par exemple croissance rapide) mais pas forcément sur la manière d'y aboutir (fusions-acquisition ou alliance). En d'autres termes, certaines entreprises pourraient décider de former une alliance lorsque des concurrents fusionnent ou inversement. C'est ainsi qu'en 1999, Casino et Cora réagissent à la fusion de leurs concurrents Carrefour et Promodès, par la formation de l'alliance Opéra. Nos résultats néanmoins ne confirment pas ce type de comportement et soulignent alors le caractère isomorphe du mode lui-même autant que de l'objectif recherché. En ce qui concerne le rôle de l'expérience de la firme, nos résultats montrent que l'expérience des alliances accroît la probabilité de former de nouvelles alliances, confirmant H2a. Néanmoins, nos résultats ne permettent pas de confirmer un phénomène similaire pour les F&A puisque l'expérience des fusions-acquisitions n'exerce pas une influence significative sur le choix de mener de nouvelles F&A ; H2c n'est donc pas confirmée. Au global, nos résultats montrent que l'expérience des alliances permet à la firme de développer des compétences en matière de formation et de management d'alliances, qui favorisent la formation d'alliances futures. Inversement, l'expérience accumulée des fusions-acquisitions n'exerce pas d'effet sur la probabilité de réaliser de nouvelles opérations de F&A.. Un tel résultat, qui peut paraître surprenant, peut être expliqué de la façon suivante : les compétences en matière de fusions et acquisitions n'ont pas besoin d'être développées en interne et peuvent être achetées sur le marché auprès d'experts spécialisés tels que les banques d'affaire. Inversement, les compétences en

matière d'alliances sont beaucoup plus difficiles à acquérir à l'extérieur parce qu'elles ont été moins formalisées et institutionnalisées.

Parallèlement, nos résultats confirment H2b, soulignant que l'expérience des alliances accroît la probabilité de s'engager dans des opérations de fusions-acquisitions. De tels résultats semblent confirmer que les alliances peuvent représenter une option pour croître (Kogut 1991), tant du point de vue d'une transaction spécifique que, plus généralement, dans le cadre plus général du mécanisme d'élaboration des compétences.

Séparément, les coefficients qui apparaissent devant les variables d'interaction confirment que la probabilité d'imiter les concurrents décroît lorsque l'expérience augmente, dans le cas des alliances (H3b). Ces résultats suggèrent que les firmes qui détiennent une expérience en matière de formation et gestion d'alliances sont moins enclines que les autres à imiter leurs concurrents lorsqu'elles choisissent leur mode d'expansion. En effet, ces entreprises ont développé des ressources et compétences à travers les expériences passées ; dans ce cas, elles valorisent davantage de telles ressources et compétences que l'imitation. Inversement, l'imitation représente un bon substitut au développement de compétences internes nécessaires à l'évaluation du mode d'expansion, lorsqu'elles font défaut, c'est à dire lorsque la firme manque d'expérience dans le domaine. Néanmoins, ce même phénomène n'a pu être observé pour les F&A (H3a) : l'effet combiné de l'expérience et de l'imitation n'est pas significatif. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que l'expérience passée des F&A n'est apparemment pas valorisée au sein de notre échantillon tout au moins. Dans ce contexte, l'imitation des F&A n'est pas un substitut au développement interne de compétences mais uniquement un moyen de réagir rapidement aux actions des concurrents et aux mouvements de concentration. Notons que la variable d'interaction entre l'expérience des alliances et l'imitation des alliances exerce un effet négatif significatif sur la réalisation de nouvelles opérations de F&A. Ce résultat peut suggérer que l'expérience passée en matière d'alliances influence négativement la probabilité de croître par fusion-acquisition lorsque de nombreux concurrents forment des alliances. Dans ce cas, les entreprises peuvent être aussi tentées de croître par alliance, tel que mis en évidence par H1b.

Enfin, certaines de nos variables de contrôle ont un effet significatif. La croissance du PNB influence positivement la probabilité de croître par F&A, confirmant que ce mode d'expansion est souvent choisi dans un contexte économique favorable. Séparément, la probabilité de former une alliance est influencée par le contexte réglementaire tel que mis en évidence par le coefficient

négatif et significatif devant l'index de liberté économique. De façon plus spécifique, l'alliance représente un moyen de contourner certaines contraintes légales strictes en matière de concentration. D'après nos résultats, la probabilité de former une alliance ou de réaliser une opération de fusion-acquisition ne semble pas être affectée par la taille de l'entreprise, ni son niveau d'endettement, ni son niveau de rentabilité au cours de la période précédant le choix.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Les résultats de cette étude ne constituent qu'une étape de notre travail de recherche. Néanmoins, les résultats tels qu'ils apparaissent actuellement confirment que l'imitation et l'expérience influencent toutes deux le choix du mode d'expansion et plus précisément la probabilité de croître par F&A ou par alliance. De façon plus spécifique, l'engagement dans des F&A ou des alliances augmente avec le nombre de F&A, respectivement d'alliances, menées par des concurrents au cours des deux dernières années. Nous pouvons en déduire que ces deux modes suivent des trajectoires similaires en ce qui concerne le comportement général d'imitation puisqu'ils sont tous deux affectés par ce phénomène. Néanmoins, l'observation du rôle de l'expérience ainsi que de l'interaction entre l'expérience et l'imitation laisse apparaître des différences entre ces deux modes d'expansion. En effet, l'expérience passée des alliances accroît la probabilité des former de nouvelles alliances et de réaliser des F&A, suggérant que l'expérience des alliances représente un moyen efficace d'acquérir des compétences utiles à la fois à ces deux modes d'expansion. Inversement, l'expérience des fusions-acquisitions ne semble pas influencer le choix du mode. Enfin, l'imitation des alliances a un effet négatif à la fois sur les alliances et les fusions-acquisitions quand l'entreprise bénéficie d'une expérience en matière de formation d'alliances. De tels résultats impliquent que l'imitation des concurrents en matière d'alliance représente un substitut à l'acquisition de compétences par le biais de l'expérience. Les entreprises qui manquent d'expérience dans le domaine des alliances, choisissent d'imiter leurs concurrents en faisant l'hypothèse que ces concurrents ont développé les compétences nécessaires à l'évaluation de la meilleure option en matière de mode de développement. Inversement, ce même phénomène n'a pu être observé pour les F&A, suggérant que les comportements d'imitation des M&A d'une part et des alliances d'autre part, ne sont pas guidés par les mêmes motivations.

En particulier, l'imitation est un substitut au développement de compétences internes dans le cas des alliances. L'imitation peut alors être comprise comme un moyen de bénéficier rapidement et efficacement de l'expérience précédemment acquise par des firmes concurrentes. Dans ce cas, l'entreprise qui imite fait l'hypothèse que son concurrent qui a choisi de former une alliance, détient de meilleures informations pour décider du mode d'expansion le plus adapté. Comme l'incertitude de l'environnement force les entreprises à agir rapidement, certaines entreprises sans expérience, choisissent de s'en remettre à l'analyse et au comportement d'autres acteurs du secteur. Inversement, l'imitation des concurrents en matière de fusions-acquisitions ne semble pas influencée par l'expérience. Un tel résultat suggère que l'imitation des F&A des concurrents peut être expliquée comme une réaction à la concentration du secteur. En effet, lorsque les concurrents fusionnent, des comportements similaires sont nécessaires de la part des autres acteurs pour retrouver l'équilibre concurrentiel comparable à la situation antérieure.

Au niveau théorique, nos résultats apportent différentes contributions. En effet, nous confirmons d'abord la présence d'imitation lors du choix du mode d'expansion alors que les recherches précédentes ont peu appliqué l'isomorphisme à cette problématique, et d'autant moins lorsqu'il s'agit d'étudier ces différents modes simultanément. Par ailleurs, nous montrons que l'expérience des alliances représente un bon moyen d'apprentissage à la fois pour nouer de nouvelles alliances et pour mener des opérations de fusions-acquisition. Enfin, les différences observées au niveau du comportement d'imitation pour les alliances par rapport aux fusions-acquisitions permettent de confirmer que l'imitation peut s'expliquer à travers deux mécanismes distincts: comme substitut au développement interne de connaissances dans le cas des alliances et comme moyen de maintenir l'équilibre concurrentiel dans le cas des fusions-acquisitions. Les deux types de motivations à l'imitation ainsi mis en évidence reflètent les deux grands groupes de théories mis en évidence récemment par Lieberman et Asaba (2006) pour expliquer l'imitation en management : les théories basées sur l'information et les théories basées sur la rivalité. Nos résultats représentent alors une première étape pour tester la théorie développée par Lieberman et Asaba.

De façon plus générale, notre étude montre que les alliances et les fusions-acquisitions sont soumises à des mécanismes différents et sont donc caractérisées par des différences intrinsèques, alors même qu'elles représentent deux moyens d'atteindre un objectif donné (Dyer, Kale & Singh 2004). Si les F&A sont souvent menées pour réaliser une croissance rapide et répondre à une

menace concurrentielle, les alliances représentent un moyen de bâtir un réseau de compétences, pouvant être réutilisé à profit dans le cadre de futures alliances ou fusions-acquisitions. Par ailleurs, les deux types d'explications –économiques et non-économiques- ne peuvent être véritablement séparées lors de l'analyse des décisions d'alliances ou de F&A puisqu'elles influencent simultanément ces actions stratégiques. De façon plus spécifique, nous en déduisons que le choix du mode d'expansion est influencé par le comportement des concurrents sur des critères qui sont à la fois économiques et non économiques.

Au niveau pratique, notre étude aide les dirigeants à mieux comprendre les différents types d'influence qu'ils subissent lorsqu'ils tentent de choisir le mode d'expansion le mieux adapté. De plus, cette étude devrait les aider à mieux appréhender les spécificités de chacun des modes à leur disposition. En particulier, nous confirmons à travers nos résultats l'intérêt de développer en interne les compétences qui permettent de former et de gérer les alliances (Kale, Dyer & Singh 2002).

Malgré les contributions de notre recherche tant d'un point de vue théorique que pratique, nous sommes conscients de ses limites. D'abord, nos résultats ne concernent que le secteur de la distribution et il est alors délicat de vouloir généraliser leur portée. Ensuite, notre mesure utilisée pour les variables d'imitation suggère que tous les distributeurs de l'échantillon subissent une concurrence internationale et sont susceptibles d'imiter n'importe lequel de leur concurrent dans le monde. Nous sommes conscients que l'effet d'imitation serait probablement plus fort si nous pouvions affiner cette variable et mieux tenir compte des effets locaux ou régionaux. Néanmoins, la plupart des leaders de la distribution sont des acteurs globaux et exercent donc une influence qui dépasse largement les frontières de leur pays d'origine. De plus, il serait particulièrement difficile de se limiter alors aux effets locaux, d'autant plus que les 83 entreprises de notre échantillon sont issues de 15 pays différents. Certaines catégories créées par une variable locale contiendraient alors trop peu d'entreprises pour fournir des résultats significatifs. Enfin, il serait intéressant d'approfondir les facteurs qui influencent le comportement d'imitation. En particulier, nous espérons pouvoir mener de futures recherches qui permettraient d'identifier les caractéristiques des firmes imitées comme des firmes imitatrices.

## RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. et Rosenkopf L. (1990): “When do bandwagon diffusions roll ? How far do they go? and when do they roll backwards: a computer simulation”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*: p155-159.
- Abrahamson, E. et Rosenkopf L. (1993): “Institutional et competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion”, *Academy of Management Review*, vol 18, n°3, p 487-517.
- Akehurst, G. (1983) : « Concentration in retail distribution : measurement et significance”, *Service Industries Journal*, 3, n°2, p 161-179.
- Amburgey, T.L. et Miner, A.S. (1992): “Strategic momentum : the effects of repetitive, positional et contextual momentum on merger activity”, *Strategic Management Journal*, vol 13, n°5, p335-348.
- Anet, J. et Delios A. (2002): “Absolute et relative resources as determinants of international acquisitions”, *Strategic Management Journal*, vol.23 p 119-134.
- Anet, B.N. et Khanna T. (2000): « Do firms learn to create value? The case of alliances”, *Strategic Management Journal*, 21 (3) : p 295-316.
- Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 1991, vol 17, n°1, p°99-120.
- Brouthers, K.D. et Brouthers, L.E. (2000): “Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, p 89-97.
- Brouthers K.D. (2002): “Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice et performance”, *Journal of International Business Studies*, vol 33, n°2, p203-221.
- Brouthers K.B., Brouthers L.E. et Werner S. (2003): “Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol 24, p1239-1248.
- Bruton, G.D., Oviatt, B.M. et White, M.A. (1994): “The performance of acquisitions of distressed firms”, *The Academy of Management Journal*, volume 37, n°4, p972-989.
- Burt, S. et Limmack, R. (2001): “Takeovers et shareholder returns in the retail industry”, *International Review of Retail, Distribution et Consumer Research* 11:1, p 1-21.
- Burt S. et Sparks L. (1994): “Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?”, *International Review of Retail, Distribution et Consumer Research*, vol 9, n 2, p 147-162.
- Busija, E.C., O’Neill, H.M. et Zeithaml, C.P. (1997) : “Diversification strategy, entry mode and performance : evidence of choice and constraints”, *Strategic Management Journal*, vol 18, n°4, p 321-327.
- Capron L. (1999): “The long-term performance of horizontal acquisitions”, *Strategic Management Journal*, 1999, vol 20, p 987-1018.
- Chung S., Singh H. et Lee K. (2000): “Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°1, p1-22.
- Contractor F.J. et Lorange, P. (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, D.K. (1991): “Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p 281-297.
- Davis P.S., Desai A.B. et Francis J.D (2000).: “Mode of international entry: an isomorphism perspective”, *Journal of International Business Studies*, vol 31, n2, p 239-258.

- Delios A. et Beamish P.W. (2001): “Survival et profitability: the roles of experience et intangible assets in foreign subsidiary performance”, *Academy of Management Journal*, vol 44, n°5, p1026-1038.
- DiMaggio P. et Powell W.W.(1983): “The iron cage revisited: institutional isomorphism et collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol 48, p147-160.
- Dussauge P., Garrette B., et Mitchell, W. (2000) : « Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America et Asia », *Strategic Management Journal*, vol 21, n°2, p 99-126.
- Dyer, J.H., Kale, P. et Singh, H. (2004) : “When to ally & when to acquire”, *Harvard Business Review*, July-August 2004, p108-115.
- Eisenhardt, K.M. et Schoonhoven, C.B. (1996): “Ressource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms”, *Organization Science*, vol 7, n°2, p136-150.
- Fiol CM. et O’Connor EJ. (2003): « Waking up ! Mindfulness in the face of bandwagon”, *Academy of Management Review*, vol 28, n°1, p54-70.
- Garcia-Pont, C. et Nohria, N. (2002): “Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry”, *Strategic Management Journal*, vol 23, p307-321.
- Gatignon, H. et Eterson, E. (1988): “The multinational corporation’s degree of control over foreign subsidiaries : an empirical test of a transaction cost explanation”, *Journal of Law, Economics et Organization*, 4, p°305-336.
- Gomes-Casseres, B. (1989): “Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior et Organization*, vol 11, p1-25.
- Gomes-Casseres, B. (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, R.M. (1987): “Manufacturer – retailer relations : the shifting balance of power”, in *Business Strategy et Retailing*, Gerry Johnson ed. (NY) John Wiley et Sons, p 43-58.
- Greve H.R. (1996): “Patterns of competition: the diffusion of a market position in radio broadcasting”, *Administrative Science Quarterly*, 41, p29-60.
- Gulati, R. (1995): “Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances”, *Academy of Management Journal*, 1995, vol.38, n°1, p 85-112.
- Gulati, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol 19, n°4, p 293-317.
- Hagedoorn, J. et Duysters, G. (2002): “External sources of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or mergers et acquisitions”, *Journal of Management Studies*, 39 : 2, p 167-188.
- Haunschild P.R. (1993): “Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity”, *Administrative Science Quarterly*, vol 38, p564-592.
- Hennart, J.F. (1988): “A transaction costs theory of equity joint venture”, *Strategic Management Journal*, vol9 p361-374.
- Hennart JF. et Park SH.(1993): “Greenfield versus acquisition : the strategy of Japanese investors in the United States”, *Management Science*, vol 39, n°9, p 1054-1070.
- Hennart, JF. et Reddy, S. (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, R.C. et Kerin R.A. (1983): « Managing the growth-financial policy nexus in retailing », *Journal of Retailing*, vol 59, n° 3, Fall 1983, p°19-48.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. et Kim H. (1997): “International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40,n° p767-798.
- Jensen, M.C. et Ruback, R.S. (1983): “The market for corporate control: the scientific evidence”, *Journal of Financial Economics*, 11, p 5-50.
- Kale, P., Dyer, J.H. et Singh, H. (2002) : “Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success : the role of the alliance function”, *Strategic Management Journal*, August 2002, vol 23, n 8, p747-767.
- Karim, S. et Mitchell W. (2000): “Business dynamics: a quarter-century of resource et business unit reconfiguration by Johnson & Johnson”, working paper.
- Katz, M.L. et Shapiro, C. (1985): “Network externalities, competition et compatibility”, *The American Economic Review*, June 1985.
- Kerin, R.A. et Varaiya, N. (1985): “Mergers et Aquisitions in Retailing : a review and critical analysis”, *Journal of Retailing*, vol.61, n°1, Spring 1985, p 9-34.
- Kogut, B. (1991): “Joint venture and the option to expand and acquire”, *Management Science*, vol 37, n°1, January 1991, p°19-33.
- 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.
- Kroll, M., Wright, P., Toombs L. et Leavell, H. (1997): “Form of control: a critical determinant of acquisition performance and CEO rewards”, *Strategic Management Journal*, vol 18, n°2, p 85-96.
- Kumar, V., Kerin, R.A. et Pereira, A. (1991): “An empirical assessment of merger and acquisition activity in retailing”, *Journal of Retailing*, vol 67, n°3, fall 1991, p 321-338.
- Lahey, K. E. et Conn, R. L. (1990): “Sensitivity analysis of acquiring firms’ returns to alternative model specifications and disaggregation”, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol 17, n°3, p421-439.
- Lamont, B.T. et Anderson, C.R. (1985): “Mode of corporate diversification and economic performance”, *Academy of Management Journal*, 1985, vol 28, n°4, p 926-934.
- Leiblein M.J., Reuer J.J. et Dalsace F. (2002): “Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance of technological performance”, *Strategic Management Journal*, vol 23, p817-833.
- Lieberman, M.B. et Asaba, S. (2006): “Why do firms imitate each other?” *Academy of Management Review*, 2006, vol 31, n2, p366-385.
- Lubatkin, M. (1987): “Mergers strategies and stockholder value”, *Strategic Management Journal*, vol 8, p 39-53.
- Moatti V., Dussauge P. et Anand J. (2006) : “The size-profitability link re-visited: the effect of mode of growth on efficiency and market power”, working paper, presented at the Academy of Management 2006, Atlanta.
- Palmer D.A., Jennings PD. et Zhou X. (1993): “Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: institutional, political and economic accounts”, *Administrative Science Quarterly*, vol 38, p100-131.
- Pan Y. et Chi P.S.K. (1999): “Financial performance and survival of multinational corporations in China”, *Strategic Management Journal*, vol 20, n°4, p359-374.

- Pangarkar, N. (2000) : “What drives merger behavior of firms? Strategic momentum versus bandwagons”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol 3 (1&2) p37-72.
- Pangarkar, N. et Klein S. (1998): “Bandwagon pressures and interfirm alliances in the global pharmaceutical industry”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 2, p54-73.
- Park, SH et Zhou, D. (2005): “Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation”, *Academy of Management Review*, vol 30, n°3, p531-554.
- Pautler, P.A. (2003): “Evidence on mergers and acquisitions”, *The antitrust Bulletin*, Spring 2003, p119-207.
- Pellegrini, L. (1994): “Alternatives for growth and internationalization in retailing”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 4-2, p 121-147.
- Porter, M.E. (1974): “Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries”, *The Review of Economics and Statistics*, vol LVI, n°4, p 419-436.
- Porter M.E. et Fuller M.B. (1986): «Coalition in global strategy », *Competition in global industries*, ed. M.E. Porter. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, p 316-343.
- Porter, M.E. (1990): *Competitive advantage of Nations*. NY: Free Press.
- Reijnders, W.JM et Verhallen T.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.
- Robinson, T. et Clarke-Hill C.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.
- Sakakibara M. (1997): “Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives”, *Strategic Management Journal*, vol 18, special issue, p143-164.
- Scherer F. et Ross D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*, Houghton, Mifflin, Boston MA.
- Seth, A. (1990): “Value creation in acquisitions: a re-examination of performance issues”, *Strategic Management Journal*, 1990, vol 11, p°99-115.
- Shapiro C. (2003): “Rohlf's JH.: “Bandwagon effects in high-technology industries”, *Journal of Economics*, vol 80, n°3, p287-292.
- Shaver, J.M. (1998): “Accounting for endogeneity when assessing strategy performance : does entry mode choice affect FDI survival?”, *Management Science*, April 1998, vol 44, n°4, p 571-586.
- Shaw, S.A., Nisbet, D.J.. et Dawson J.A. (1989): “Economies of scale in UK supermarkets : some preliminary findings”, *International Journal of Retailing*, 4,5.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1991): “Takeovers in the 60's and 80's: Evidence and implications”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° special, p°51-59.
- Simmonds, P.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. (1989): “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.
- Stears L.B. et Allan K.D. (1996): “Economic Behaviour in institutional environments: the corporate merger wave of the 1980's”, *American Sociological Review*, vol 61, p699-718.

- Tucker K.A. (1972): “Economies of scale in retailing: a note”, *Journal of industrial economics*, vol 20, n°3, p 291-294.
- Vermeulen, F. et Barkema, H. (2001): « Learning through acquisitions », *Academy of Management Journal*, vol 44, n°3, p457-476.
- Vermeulen, F. et Barkema, H. (2002): “Pace, rhythm et scope: process dependence in building a profitable multinational corporation”, *Strategic Management Journal*, vol.23, p°637-653
- Villalonga, B. et McGahan A.M. (2005): “The choice among acquisitions, alliances and divestiture”, *Strategic Management Journal*, vol 26, n°13, p1183-1208
- Wang, L.O. (2003): *Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations*, Dissertation for the degree Doctor of Philosophy, Northwestern University.
- Wernerfelt, B. (1984): “A Ressource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 1984, vol 5, p°171-180.
- Woodcock, C.P., Beamish, P.W. et Makino, S. (1994): “Ownership-based entry mode strategies and international performance”, *Journal of International Business Studies*, vol 25, n°2, p 253-273.
- Yip, G.S. (1982): “Diversification entry : internal development versus acquisition”, *Strategic Management Journal*, vol. 3, n°4, p 331-345.

TABLE 1 - Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
Imitation F&As	15.73	9.41	4	41
Imitation Alliance	13.82	10.79	0	41
Profit / CA n-1	3.65	4.68	-26.69	54.36
Chiffre d’Affaires	1.09	1.82 x10 <sup>7</sup>	41980	2.56 x10 <sup>8</sup>
Expérience F&As	1.01	1.43	0	8
Expérience Alliance	0.55	1.08	0	11
Taux d’endettement n-1	87.16	127.11	-976.33	870.37
Taux d’intérêt	6.21	5.09	-0.08	49.93
Liberté Eco.	7.57	0.70	4.37	9.10
Croissance PNB	2.75	2.02	-6.90	13.20
SIC 5311	0.36	0.48	0	1
SIC 5411	0.38	0.48	0	1
SIC 5331	0.14	0.35	0	1
SIC 5399-5499	0.12	0.33	0	1

N = 1280

TABLE 2 - Matrice<sup>a</sup> des corrélations

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Imitation F&As	1.00												
2. Imitation Alliance	0.07	1.00											
3.Profit/ CA n-1	0.06	-0.04	1.00										
4.CA	0.04	0.14	0.00	1.00									
5. Expérience M&As	0.06	0.24	-0.05	0.21	1.00								
6. Expérience Alliance	0.02	0.20	-0.05	0.26	0.34	1.00							
7.Endettement n-1	-0.04	0.14	-0.06	0.08	0.17	0.15	1.00						
8. Taux d'intérêt	-0.04	-0.20	0.17	-0.15	-0.13	-0.04	-0.14	1.00					
9. Liberté économique	0.15	0.18	0.08	0.18	0.22	-0.19	-0.06	-0.48	1.00				
10. Croissance PNB	0.14	-0.18	0.11	-0.03	-0.04	-0.16	-0.10	0.03	0.16	1.00			
11.SIC 5311	-0.02	-0.04	-0.00	0.08	0.10	0.07	0.11	0.07	-0.16	0.00	1.00		
12.SIC 5411	-0.00	0.01	-0.00	0.01	0.06	0.07	-0.02	0.06	0.11	0.03	-0.58	1.00	
13.SIC 5331	-0.02	0.03	0.06	-0.07	-0.03	-0.11	-0.11	-0.08	0.19	0.02	-0.31	-0.32	1.00
14.SIC 5399-5499	0.05	0.07	-0.06	-0.05	-0.20	-0.10	-0.00	-0.10	-0.13	-0.08	-0.28	-0.29	-0.15

<sup>a</sup>. N=1081. Les corrélations avec des valeurs absolues supérieures à 0.06 sont significatives à un niveau minimum de 5%.

TABLE 3 - Résultats statistiques de la régression logistique multinomiale

	Choix du mode = F&A	Choix du mode = alliance
Imitation F&As	0.03*	0.01
Imitation Alliance	-0.01	0.06***
Profit/CA n-1	0.01	-0.01
Chiffre d'Affaires	$5.56 \times 10^{-9}$	$7.89 \times 10^{-10}$
Expérience F&As	0.05	-0.08
Expérience alliance	0.54*	0.47**
Expérience F&A X imitation	-0.01	0.01
Expérience alliance X imitation	-0.04*	-0.02*
Endettement n-1	0.00	0.00
Taux d'intérêt	0.03	0.01
Liberté économique	0.00	-0.42*
Croissance PNB	0.13*	0.05
SIC 5311	1.24	1.02
SIC 5411	1.26	1.23*
SIC 5331	0.04	-0.24
Identité de l'entreprise	de -38.70 to 1.72*	de -39.11 to 2.23*
Significativité du modèle	***	***
N	1081	1081
Pseudo R2	0.1789	0.1789

Le groupe de base est le développement interne i.e. l'absence de F&A ou d'alliance

\*≤0.1

\*\*≤0.01

\*\*\*≤0.001