

Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes

Faouzi BENSEBAA*
Université de Marne-La-Vallée

Classification JEL : L120

Correspondance :

Université de Marne-La-Vallée
IFIS, 5, Bd Descartes, Champs-sur-Marne
77454 Marne-La-Vallée Cedex 2
Tél : 01 49 32 90 41 ; Fax : 01 49 32 91 32
Email : bensebaa@univ-mlv.fr

Résumé : Les firmes se concurrençant sur plusieurs marchés géographiques et/ou de produits font preuve de tolérance mutuelle en raison des menaces de représailles réciproques. Cette collusion tacite est renforcée par l'existence de sphères d'influence. Cette recherche s'intéresse à l'impact de ces dernières sur le comportement concurrentiel des firmes en étudiant leurs actions stratégiques de croissance interne, de croissance externe et de croissance conjointe. L'analyse empirique des comportements des cinq *leaders* de l'hôtellerie mondiale permet d'établir l'impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes et la tolérance.

Mots clés : affrontement – concurrence multipoints – sphères d'influence – tolérance mutuelle.

Abstract : Firms competing on several geographical markets and/or products show mutual forbearance because of the reciprocal threats of reprisals. This tacit collusion is reinforced by the existence of spheres of influence. This research focuses on the impact of the spheres of influence on the competing behavior of the firms by studying their strategic actions of internal growth, external growth and joint growth. The empirical analysis of the behaviors of the five leaders of world hotel trade makes it possible to establish the impact of the spheres of influence on the competing behavior of firms and forbearance.

Key words : confrontation – multipoint competition – mutual forbearance – spheres of influence.

* L'auteur remercie les deux évaluateurs anonymes pour leurs précieux conseils et critiques et François Denoël, ingénieur d'études à l'université de Marne-la-Vallée, pour son aide dans la collecte des données.

Dans la lignée des travaux ayant pour objet la dynamique concurrentielle des firmes (par exemple, F. Bensebaa 2000 ; K.G. Smith et *al.* 1992] et cherchant à montrer que les voies efficaces d'obtention de l'avantage concurrentiel et partant, de la performance, reposent sur l'évitement de la concurrence, cet article estime que le maintien du pouvoir de marché et de l'avantage concurrentiel dépend du refus d'affrontement des acteurs rivaux. En effet, dans les secteurs oligopolistiques, caractéristiques de l'économie moderne, les firmes concurrentes reconnaissent les effets de leurs actions [M.J. Chen, I.C. MacMillan 1992 ; M.J. Chen, D. Miller 1994] et, de surcroît, apprennent au cours de leur existence, à intégrer les réactions de leurs concurrents dans l'évaluation des coûts et bénéfices de leurs actions futures. Cette interaction concurrentielle répétée fournit des opportunités pour préserver l'avantage concurrentiel puisque, selon les enseignements de la théorie de l'oligopole et de la théorie des jeux, une firme utilise la dissuasion stratégique et les menaces de représailles pour influencer les motivations des firmes rivales à remettre en cause sa position [M.J. Chen, D. Miller 1994 ; T.C. Schelling 1960 ; J. Tirole 1990]. Si la dissuasion est possible, la firme réduit la motivation des firmes rivales pour la concurrence et conserve ainsi sa position de marché même face à des firmes concurrentes ayant les capacités nécessaires à l'affrontement.

Cette recherche étudie les comportements des entreprises rivales dans le contexte de la concurrence multipoints, c'est-à-dire « *une situation où des firmes se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés* » [A. Karnani, B. Wernerfelt 1985]. Cette situation caractérise les secteurs offrant plusieurs produits ou ayant plusieurs marchés géographiques. L'intérêt accordé à cette approche par les chercheurs ces dernières années est lié à l'idée que la concurrence multipoints conduit à des effets de collusion tacite, c'est-à-dire à une « tolérance mutuelle », ou en d'autres termes, à une interaction concurrentielle moins forte sur tous les marchés où les firmes ont la possibilité de se rencontrer [J.A. C. Baum, H.J. Korn 1999]. Cette idée de tolérance mutuelle a été développée à l'origine par C.D. Edwards [1955] qui soulignait que « *lorsqu'une grande entreprise conglomérale concurrence une autre entreprise, les deux firmes se rencontrent proba-*

blement sur un nombre considérable de marchés. La multiplicité de leurs contacts peut émousser leur concurrence ». La même idée peut être retrouvée chez le sociologue G. Simmel [1950] qui estimait que la reconnaissance par les firmes de l'interdépendance de leurs activités les conduit à la coopération et leur permet également de reconnaître des intérêts territoriaux divergents qu'elles possèdent sur différents marchés. Cependant, les entreprises ayant des points d'entrée sur des territoires importants de leurs concurrents ont la possibilité de signaler leur subordination aux territoires de leurs rivales en échange de la subordination de ces dernières à leurs marchés de référence (que ce soit au niveau national, régional ou mondial). Dans cette optique, l'interdépendance concurrentielle émerge, dans le contexte de la concurrence multimarchés, sous la forme d'une subordination réciproque [G. Simmel 1950], qui permet aux firmes de maintenir leurs positions de marché. Par conséquent, les firmes développent des « sphères d'influence » [C.D. Edwards 1955] mutuellement reconnues et maintenues par des menaces implicites de représailles réciproques.

Cependant, l'interdépendance concurrentielle n'empêche pas totalement les firmes de mettre en place des stratégies de croissance, nécessaires à la préservation et/ou l'acquisition de l'avantage concurrentiel. Certes, ces stratégies sont rendues difficiles sur les marchés d'origine, en raison d'oligopoles stables [A. Cotta 1970 ; F. Boudier-Bensebaa, Y. Rizopoulos 1999], mais elles sont toutefois déployées sur des pays/marchés géographiques étrangers. Comment alors concilier nécessité de croissance et sphères d'influence ?

La question que pose donc cette recherche est la suivante : lorsque les firmes sont *leaders* sur un marché de référence et lorsque le contact multimarchés existe, font-elles preuve de tolérance et de retenue dans leurs stratégies de croissance ? Les propos qui suivent sont structurés en quatre parties. Dans un premier temps, nous traiterons des principaux fondements théoriques de l'approche adoptée, en mettant notamment en évidence les origines de la théorie de la concurrence multipoints, les conditions d'émergence de la tolérance mutuelle, la finalité de la théorie et son affinement par le concept de sphères d'influence. Ensuite, nous examinerons la concurrence multipoints au travers de trois

caractéristiques d'actions stratégiques : les actions de croissance interne, les actions de croissance externe et les actions de croissance conjointe. Nous exposerons, dans un troisième temps, le champ d'observation choisi, le secteur de l'hôtellerie mondiale ainsi que la méthodologie adoptée. Nous présenterons, enfin, dans la dernière partie, les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent.

1. Fondements théoriques de la théorie de la concurrence multi-points

Quelles sont les origines de la théorie de la concurrence multipoints, quelle en est la finalité et de quelle manière la tolérance mutuelle fait-elle émerger la notion de sphères d'influence ? Telles sont les trois questions auxquelles cette première partie entend apporter des éléments de réponse.

1.1. Généalogie

La concurrence multipoints s'est développée à partir des enseignements de la théorie de l'oligopole, de l'économie industrielle et de la sociologie [S. Jayachandran et *al.* 1999]. Plusieurs thèmes de recherche ont été développés, soit portant sur la concurrence multimarchés [J. Gimeno 1994], soit sur les groupes stratégiques [T. Greening 1979 ; H. Newman 1978], soit sur la tolérance mutuelle [C.D. Edwards 1955 ; B.D. Bernheim, M.D. Whinston 1990], soit sur la concurrence en lignes de produits [J.J. Bulow et *al.* 1985]. Ces travaux ont développé différents mécanismes de compréhension de la concurrence, mais la prédiction centrale est que la collusion tacite réduit les comportements agressifs notamment parmi les firmes partageant des marchés-produits similaires parce que chaque entreprise considère qu'une concurrence intense affaiblit sa performance [R.E. Hoskisson et *al.* 1999]. En d'autres termes, la théorie estime que lorsqu'une firme donnée est concurrente d'une autre firme sur plusieurs marchés, elle réagit non seulement sur le marché où le mouvement a eu lieu, mais également sur les autres marchés où elle a la possibilité d'être en contact avec la firme rivale

[C.D. Edwards 1955 ; B.D. Bernheim, M.D. Whinston 1990]. Les conséquences néfastes des comportements déviants tant pour le secteur que pour la firme incitent à faire preuve de retenue et de tolérance [R. Amit et al. 1988 ; W.P. Barnett 1993 ; C.D. Edwards 1955 ; R.M. Feinberg 1984]. L'existence des contacts multimarchés permet ainsi d'augmenter la collusion des firmes et de disposer de bases permettant l'élaboration des stratégies et la redistribution du pouvoir sur les marchés [B.D. Bernheim, M.D. Wilson 1990].

Certaines circonstances rendent, cependant, cette tolérance mutuelle difficile : c'est le cas par exemple, quand des territoires antérieurement établis sont remis en cause ou lorsque les firmes modifient leurs positions de marché pour créer de nouveaux points d'influence ou si elles sont asymétriques dans leurs objectifs [R.G. McGrath et al. 1998].

M.E. Porter [1980, 1985] et A. Karnani, B. Wernerfelt [1985] ont été les premiers auteurs à introduire le concept de concurrence multipoints dans la théorie de la stratégie [R.E. Hoskisson et al. 1999]. M.E. Porter [1980], par exemple, analyse les conditions qui poussent les firmes à recourir à la « parade latérale », dans les branches du café grillé et de la mécanique aux États-Unis. Il estime que lorsque les firmes font appel à ce genre de manœuvres indirectes, c'est-à-dire sur des marchés différents de ceux ayant vu se produire l'action initiale, elles cherchent, non seulement à ne pas provoquer un ensemble de comportements destructeurs, mais en plus à exprimer clairement leur insatisfaction et à avertir de la possibilité de représailles beaucoup plus sévères. De la même manière, A. Karnani, B. Wernerfelt [1985] développent les concepts de contre-attaque et d'équilibre mutuel pour mettre en évidence les comportements de retenue des firmes.

Des études empiriques fort nombreuses, soit de nature industrielle, soit dans le champ de la stratégie, voire du marketing, [S. Jayachandran et al. 1999] ont validé, pour la plupart, ce concept de tolérance mutuelle.

1.2. Finalité de la théorie de la concurrence multipoints

Bien que les premières réflexions sur la concurrence multipoints aient été l'œuvre des économistes industriels, les travaux les plus ré-

cents ont été réalisés par des chercheurs appartenant à d'autres champs, et notamment à celui de la stratégie [cf. J. Gimeno 1999 ; J. Gimeno, C.Y. Woo 1996, 1999 ; H.J. Korn, J.A.C. Baum 1999 ; R.G. McGrath et *al.* 1998 ; G. Young et *al.* 1997]. De ce fait, ces dernières contributions visent à comprendre les mécanismes de la dynamique concurrentielle¹, au moyen de la prise en compte, dans le temps et dans l'espace, des interactions entre les firmes et partant, de leur interdépendance. Celle-ci se traduit par la constitution d'une histoire commune, par l'émergence d'acteurs familiers [S. Jayachandran et *al.* 1999] et d'oligopoles cognitifs [B.H. Clark, D.B. Montgomery 1999]. Contrairement aux travaux des économistes industriels, les recherches récentes examinent l'influence mutuelle des firmes au moyen des actions et des réactions des firmes entreprises au quotidien. Cette approche en « gros plan » vise à observer les comportements concrets des firmes et à saisir le caractère dynamique de leurs stratégies [R.E. Hoskisson et *al.* 1999]. *In fine*, il s'agit de repérer les voies les plus efficaces de préservation et de maintien de l'avantage concurrentiel, qui passent, dans le cadre de la concurrence multipoints, par la tolérance et l'acceptation des intérêts mutuels.

1.3. Les sphères d'influence

La tolérance mutuelle des firmes ne signifie pas, loin s'en faut, des positions de marchés identiques. Celles-ci sont influencées par la nature du lieu, par la proximité de la firme avec ce lieu, par les liens historiques et culturels établis [F. Boudier-Bensebaa, Y. Rizopoulos 1999], par le niveau de connaissance technologique de l'entreprise, par sa spécialisation, etc. [B.D. Bernheim, M.D. Whinston 1990 ; J. Gimeno 1999]. Dans cette perspective, lorsque les firmes bénéficient d'une asymétrie

¹ En dehors de la théorie de la concurrence multipoints, deux autres courants de recherche récents s'intéressant à la dynamique concurrentielle des firmes peuvent être mis en évidence : la théorie des actions-réactions [C. M. Grimm, K.G. Smith 1997] et la théorie duale de la concurrence [M.J. Chen 1996]. L'objectif de ces deux courants est identique à celui du premier : montrer que les stratégies les plus efficaces d'obtention de l'avantage concurrentiel passent par l'évitement des acteurs rivaux.

informationnelle relationnelle sur des marchés et des territoires, elles développent des sphères d'influence, dans lesquelles chaque firme « *peut informellement reconnaître la primauté des intérêts de l'autre sur des marchés importants, dans l'hypothèse que ses propres intérêts importants seront similairement reconnus* » [B.D. Bernheim, M.D. Whinston 1990, p. 11]. Le degré auquel une sphère d'influence est accordée à une firme est déterminé par l'avantage spécifique dont elle dispose sur chaque marché contesté. La sphère est le fruit, ainsi, de deux effets antinomiques : un effet de proximité et un effet d'éviction [F. Boudier-Bensebaa, Y. Rizopoulos 1999]. Le premier fait jouer des facteurs tels que l'histoire, la géographie, la connaissance, etc., pour créer, maintenir et consolider la zone d'influence. Le second pousse la firme à reconnaître les intérêts territoriaux de ses adversaires, pour les mêmes raisons qui lui ont permis d'identifier son territoire.

Comme les contacts multiples entre les firmes entraînent la tolérance mutuelle à cause de la familiarité et de la dissuasion, les sphères d'influence améliorent cette dissuasion parce que les entreprises, cherchant à protéger leurs marchés de référence des représailles des acteurs rivaux, évitent d'engager des actions susceptibles de provoquer des ré-actions sur de tels marchés. Les sphères d'influence modèrent ainsi la relation entre le contact multimarchés et l'intensité de la concurrence en influençant la retenue des firmes [J.A.C. Baum, H.J. Korn 1999 ; S. Jayachandran et *al.* 1999].

À partir de là, le concept de sphères d'influence affine le concept général de contact multimarchés de deux manières. D'abord, il reconnaît que les contacts sur les marchés de référence de la firme concurrente sont efficaces dans la réduction de la lutte émanant de ce rival. Ensuite, le concept suggère que les firmes ne subissent pas d'une manière identique sur tous les marchés les mêmes représailles. Les menaces de représailles multimarchés sont déployées pour défendre et maintenir des positions sur les marchés considérés comme stratégiques. Le concept de sphère d'influence suggère ainsi que l'effet du contact multimarchés sur la position d'une firme sur un marché de référence est influencé par les intérêts territoriaux de la firme et de ses concurrents tant

sur le marché de référence que sur les autres marchés concurrentiels [J. Gimeno 1999].

2. Caractéristiques des actions et comportement concurrentiel des firmes

Consacrée au thème du degré d'affrontement concurrentiel dans un contexte de développement et de croissance, cette deuxième partie vise à cerner les conséquences des actions des firmes sur les comportements des firmes rivales dans trois cas [R. Paturel 1978] : lorsque la firme décide de s'appuyer sur ses propres forces et que l'action stratégique est dite de croissance interne (2.1) ; lorsqu'elle choisit l'acquisition d'entreprises existantes, l'action sera qualifiée de croissance externe (2.2) ; lorsqu'elle s'associe avec des partenaires pour investir dans des nouvelles structures et l'action sera de type croissance conjointe (2.3.).

2.1. Les actions de croissance interne

Ces actions reposent sur la création, d'une manière autonome, de capacités nouvelles. Ce mode d'expansion est somme toute naturel et n'accroît pas la concurrence entre les firmes du secteur, à condition que la croissance du secteur corresponde aux objectifs des divers acteurs. Lorsque le taux de croissance du secteur ne satisfait pas au moins une des firmes, toute création de capacités entraîne logiquement l'affrontement dans la mesure où elle risque d'entraîner une remise en cause de la hiérarchie et une redistribution des parts de marché (G. Koenig 1996, p. 358). L'affrontement est d'autant plus violent que le secteur est mature, bien que certains auteurs récusent cette notion de maturité, l'estimant plus une affaire d'état d'esprit [G. Koenig 1996]. L'affrontement peut cependant être également supprimé lorsque la firme entreprend de créer de nouvelles capacités sur les marchés non dominés par les firmes concurrentes. Elle évite ainsi d'entrer en contact avec les acteurs rivaux afin de ne pas susciter de contre-mouvements sur les marchés qu'elle considère comme stratégiques pour son développement.

Proposition 1: Lorsque les firmes entreprennent des actions de croissance interne sur des marchés non considérés comme stratégiques par les entreprises rivales, l'affrontement est faible et la tolérance est forte.

2.2. *Les actions de croissance externe*

Différentes raisons poussent les firmes à prendre le contrôle d'autres entités : obtenir un outil économique à bon marché, acquérir une part de marché, un réseau de distribution, un savoir-faire, des brevets, une notoriété, une situation privilégiée ; rechercher une diversification ou exploiter des synergies potentielles, pénétrer un marché étranger, apporter une nouvelle catégorie de produits, élargir la gamme de produits, sauvegarder un secteur qui pourrait s'avérer stratégique dans l'avenir. Des dimensions d'ordre économique, commercial, financier, environnemental, stratégique, juridique, organisationnel, humain et temporel sont associées à ces motifs d'acquisition [B. Deschamps 1998 ; R. Paturel 1993 ; R. Perez 1973].

La croissance externe permet, d'une manière générale, la transformation de la firme, sa restructuration en parts de marché et en ressources. Elle répond à un besoin de développement rapide et significatif de la firme et facilite la pénétration des marchés, [G. Koenig 1996].

L'accélération du rythme de croissance de la firme, son redimensionnement et la redistribution des cartes au niveau du marché suscitent, cependant, des réactions hostiles des acteurs rivaux, remettant en cause les objectifs poursuivis. Ces risques sont atténués lorsque la croissance externe porte sur des marchés considérés comme non stratégiques par les firmes rivales.

Proposition 2: Lorsque les firmes prennent le contrôle d'autres firmes sur des marchés considérés comme non stratégiques par les entreprises rivales, l'affrontement entre les acteurs du secteur est faible et la tolérance est forte.

2.3. Les actions de croissance conjointe

Pour asseoir leur croissance, les firmes ont souvent recours à différentes formes de collaboration. Ainsi, elles peuvent organiser un partenariat avec d'autres entreprises. Celui-ci se concrétise par une prise de participation minoritaire, par la constitution d'une joint-venture, d'un consortium ou d'une alliance stratégique (J.L. Mucchielli 1998). Ces collaborations constituent un moyen d'organiser collectivement les transactions sans sacrifier l'autonomie. Elles peuvent être verticales, entre « firmes complémentaires », mais également horizontales, « entre concurrents ».

Trois conditions doivent être réunies pour permettre la collaboration entre les firmes [K. Ohmae 1989, 1991] :

(1) Le développement, la production ou le marketing d'un produit exigent des compétences dans différents domaines.

(2) Il peut être excessivement coûteux pour une firme de développer seule l'expertise nécessaire à cause de l'indivisibilité (le développement de l'expertise requiert, pour opérer même sur une petite échelle, des investissements frontaux dans l'acquisition de l'information et dans la formation) et de la présence de la courbe d'expérience (le coût de développement de l'expertise incrémentale devient moins coûteux lorsque l'expertise est acquise).

(3) Le développement, la production et le marketing réussis supposent une coordination étroite entre les différents domaines de l'expertise [D. Besanko et *al.* 1996].

Si la prise de participation minoritaire ne demande pas de développements particuliers, l'alliance stratégique mérite quelques explications.

L'alliance stratégique permet à deux ou plusieurs entreprises de collaborer sur un projet, de partager des informations ou des ressources productives, contre une espérance de gain [F. Wacheux 1996]. L'alliance s'analyse également comme un moyen de la mise en œuvre stratégique et favorise l'obtention d'un avantage concurrentiel, si les ressources des entreprises alliées sont complémentaires ou additionnelles. Logiquement, ces rapprochements entraînent des réactions similaires puisque l'avantage concurrentiel attendu ne se réalise qu'au détriment des firmes rivales. L'occurrence des réactions est atténuée, ce-

pendant, si les firmes collaborent avec des entreprises situées sur les marchés périphériques des firmes rivales.

Proposition 3: Lorsque les firmes passent des alliances stratégiques sur des marchés considérés comme non stratégiques, l'affrontement entre les acteurs du secteur est faible et la tolérance forte.

Le tableau 1 présente les trois types d'affrontement et de tolérance que peuvent connaître les entreprises sur leurs marchés de références.

Tableau 1 – *Les trois types de concurrence*

Concurrence Actions	Affrontement	Tolérance
Croissance interne	Faible	Forte
Croissance externe	Faible	Forte
Croissance conjointe	Faible	Forte

3. Champ d'observation et collecte des données

Le test empirique des propositions établies s'appuie sur des données tirées du secteur de l'hôtellerie mondiale. Quelles sont les raisons du choix de ce champ d'observation (3.1.) et quelles sont les principales caractéristiques de la méthode de collecte de données (3.2.) ?

3.1. *Le choix du secteur*

En raison de la croissance de la taille des acteurs, de la naissance d'importants groupes mondiaux, de la multiplication des croissances externes, le secteur de l'hôtellerie nous a semblé afficher un dynamisme concurrentiel significatif.

La recherche est fondée sur les six premiers acteurs – HFS-Cendant (USA), Bass Hôtels et Resorts (GB), Choice Hotels International (USA), Marriott International (USA), Choice Hotels International (USA), Best Western International (USA) et Accor (France) – qui

contrôlent 71 % des chaînes hôtelières [Hôtels 1998]. Le groupe Best Western International a cependant été écarté dans la mesure où son statut d'association de chaînes indépendantes le différencie nettement des autres groupes, en termes de structure de l'actionnariat [Hotels 1998].

Tableau 2 – *Les six groupes hôteliers mondiaux en 1998 (source F. Benhamou 2000)*

	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Pays d'origine
Cendant Corp.	529 000	5 980	États-Unis
Bass Hotels & Resorts	460 000	2 740	G.B.
Marriott International	330 000	1 690	États-Unis
Choice Hotels International	310 000	3 670	États-Unis
Best Western International	300 000	3 810	États-Unis
Accor	290 000	2 670	France

3.2. *La collecte des données*

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

D'une manière plus précise, nous avons d'abord identifié tous les comportements relatifs à la firme Accor rapportés par les deux quoti-

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

La base de données établie à partir des actions observées a subi, à son tour, un codage. Il s'agit cette fois-ci de repérer les comportements en fonction des concepts clés adoptés, de la firme ayant entrepris le mouvement concurrentiel et des lieux d'occurrence des actions. Cette démarche dite de quantification consiste en un codage systématique de tous les événements qualitatifs selon les critères prédéterminés [A. Langley 1997].

Dans cet esprit, la croissance interne est appréciée selon le critère suivant : la réalisation de toute forme d'investissements d'une manière autonome par les firmes étudiées. La croissance externe est appréciée selon deux critères : l'acquisition d'entités, et la fusion avec d'autres entités. La croissance conjointe est repérée au moyen de trois critères : la création d'une filiale commune, la mise en place d'un projet, l'établissement d'un accord (G. Koenig 1996).

Concernant l'affrontement et la tolérance, il s'agit de repérer la présence des entreprises considérées sur les différents lieux géographiques. L'affrontement est dit élevé, dans une zone géographique donnée, quand les actions émanent de plusieurs entreprises et faible dans le cas contraire. De son côté, la tolérance est dite faible quand les mouve-

ments concurrentiels de chaque firme sont dispersés, entre les différentes zones géographiques, et élevée dans le cas contraire.

4. Résultats obtenus et implications

Cette dernière section analyse les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent (4.1.), et expose les principaux apports de cette recherche (4.2.).

4.1. Analyse des résultats et interprétation

Le codage des données à partir du moteur de recherche Proquest et de l'analyse de contenu des trois revues sectorielles et des deux quotidiens a permis la constitution d'un échantillon de 283 actions stratégiques.

Le tableau 3 relève les différents mouvements concurrentiels – croissance interne, externe et conjointe – entrepris par les cinq firmes sur la période 1996-1999. Les opérations de croissance interne représentent 69,6 % des actions entreprises alors que les opérations de croissance externe et conjointe n'en constituent respectivement que 15,6 % et 14,8 %. Le tableau 3 permet de déduire également le dynamisme concurrentiel des différents groupes. Ainsi, le groupe Mariott affiche 38,9 % de l'ensemble des actions entreprises, suivi d'Accor (34,6 %), de Cendant (9,2 %), de Choice (8,8 %) et de Bass (8,5 %).

Tableau 3 – *Codage des mouvements concurrentiels*

	1996				1997			
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total
Cendant	3	1	1	5	2	1	0	3
Bass	6	1	0	7	2	0	0	2
Mariott	29	5	0	34	11	1	3	15
Choice	13	0	0	13	1	0	1	2

Accor	7	1	13	21	12	0	13	25
Total	58	8	14	80	28	2	17	47

	1998				1999			
	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe	Total
Cendant	15	0	1	16	1	0	1	2
Bass	4	4	0	8	4	1	2	7
Mariott	30	17	0	47	12	2	0	14
Choice	0	0	1	1	7	0	2	9
Accor	16	2	4	22	22	8	0	30
Total	65	23	6	94	46	11	5	62

Le tableau 4 présente les actions de chacun des cinq acteurs, selon les trois caractéristiques considérées dans cette recherche et selon le lieu d'occurrence de ces mouvements.

Ainsi, le *leader* Cendant réalise 34,6 % de ses mouvements en Amérique du Nord, et 50 % en Asie-Pacifique (avec une opération de croissance interne en Chine comptant pour 42,3 % des mouvements). Les résultats de la firme Bass sont partagés principalement entre l'Europe (45,8 %) et l'Asie-Pacifique (37,5 %). Les actions de la firme Mariott ont lieu surtout en Amérique du Nord (89,1 %), alors que celles de Choice se sont déroulées essentiellement en Amérique du Nord (52 %) et en Asie Pacifique (32 %). Enfin, les actions de l'entreprise française Accor ont visé l'Europe (37,8 %), l'Afrique/Moyen-Orient (23,5 %), l'Asie-Pacifique (17,4 %), l'Amérique Latine (12,3 %) et l'Amérique du Nord (9,2 %).

Le tableau 5 illustre les mouvements entrepris, pays par pays, et permet ainsi de déduire le nombre de fois où les firmes étudiées se sont rencontrées. Les 283 actions identifiées sont réparties sur 47 pays.

Le tableau 6 permet de constater la faiblesse de la concurrence dans la zone Afrique-Moyen Orient et dans la zone Amérique Latine puisque la firme Accor ne fait pratiquement face à aucun rival (88,5 % et 85,7 % des actions) et n'a pas de contact avec les quatre *leaders* du secteur. Cette firme est également dominante en France dans la zone

Europe (64,9 % des actions), bien que l'entreprise anglaise Bass y réalise quelques actions (19,3 %). Cette dernière s'oppose en outre à Accor en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Pologne (cf. tableau 5). En Amérique du Nord, et principalement aux USA, les firmes ont tendance à se rencontrer, mais la domination de Marriott est totale en nombre d'actions (73,3 % des actions réalisées). Enfin, sur les 10 pays analysés de la région Asie-Pacifique, les firmes observées se sont retrouvées dans seulement cinq pays. Les oppositions ont concerné à chaque fois deux firmes (Accor contre Bass, Accor contre Marriott, Bass contre Cendant, etc.) (cf. tableau 5). Les résultats obtenus indiquent cependant qu'Accor entreprend dans cette région le plus grand nombre d'actions (30,9 % des actions réalisées), suivi de Cendant (23,6 %).

Tableau 4 – Localisation des mouvements concurrentiels

Firmes	Année 1996			Année 1997		
	Type d'action	Nombre	Lieu de l'action	Type d'action	Nombre	Lieu de l'action
Cendant	Croissance interne	3	Canada (1) ; Ha-waï (1) ; USA (1)	Croissance interne	2	USA
	Croissance externe	1	USA	Croissance externe	1	USA
	Croissance conjointe	1	USA	Croissance conjointe		
Bass	Croissance interne	6	Angleterre (1) ; Australie (1) ; Corée (3) ; USA (1)	Croissance interne	2	France ; Pologne
	Croissance externe	1	USA	Croissance externe		
	Croissance conjointe			Croissance conjointe		
Marriott	Croissance interne	29	Hongrie (1) ; Mexique (3) ; Panama (1) ; USA (24)	Croissance interne	11	France (1) ; Grande-Bretagne (1) ; Hongrie (1) ; USA (8)

	Croissance externe	5	Canada (1) ; Inde (1) ; USA (3)	Croissance externe	1	USA
	Croissance conjointe			Croissance conjointe	3	USA
Choice	Croissance interne	13	Canada (1) ; Dubaï (1) ; Israël (1) ; Mexique (1) ; USA (9)	Croissance interne	1	USA
	Croissance externe			Croissance externe		
	Croissance conjointe			Croissance conjointe	1	Europe
Accor	Croissance interne	7	Allemagne (1) ; France (4) ; Egypte (1) ; Japon (1)	Croissance interne	12	France (6) ; GB (1) ; Pologne (2) ; Irlande (1) ; République Dominicaine (1) ;
	Croissance externe	1	USA	Croissance externe		
	Croissance conjointe	13	Afrique du Sud (1) ; Argentine (1) ; Australie (1) ; Brésil (1) ; Chine (1) ; Corée (1) ; Espagne (1) ; Inde (1) ; Italie (1) ; Indonésie (1) ; Maroc (1) ; Portugal (1) ; Vietnam (1)	Croissance conjointe	13	Argentine (3) ; Egypte (1) ; Espagne (1) ; Maroc (6) ; Tunisie (1) ; Turquie (1)

Tableau 4 – Localisation des mouvements concurrentiels (suite)

Firmes	Année 1998			Année 1999		
	Type d'action	Nombre	Lieu de l'action	Type d'action	Nombre	Lieu de l'action
Cendant	Croissance interne	15	Chine (11) ; Europe de l'Est (2) ; Oman (1) ; Philippines (1)	Croissance interne	1	Canada
	Croissance externe			Croissance externe		
	Croissance conjointe	1	Chine (1)	Croissance conjointe	1	Europe
Bass	Croissance interne	4	Belgique (1) ; France (3)	Croissance interne	4	Chine (3) ; USA (1)
	Croissance externe	4	Australie (2) ; GB (2)	Croissance externe	1	USA
	Croissance conjointe			Croissance conjointe	2	Allemagne (1) ; Italie (1)
Mariott	Croissance interne	30	Canada (1) ; Chine (2) ; USA (26) ; Vietnam (1)	Croissance interne	12	Canada (2) ; Corée (1) . Goa (1) ; Iles Vierges (1) ;
	Croissance externe	17	USA (17)	Croissance externe	2	USA (2)
	Croissance conjointe			Croissance conjointe		
Choice Choice	Croissance interne			Croissance interne	7	Inde (6) ; France (1)
	Croissance externe			Croissance externe		
	Croissance conjointe	1	Australie	Croissance conjointe	2	Japon (1) ; USA (1)
	Croissance interne			Croissance interne	7	Inde (6) ; France (1)
Accor Accor	Croissance interne	16	France (7) ; GB (1) ; Pérou (1) ; Colombie (1)	Croissance interne	22	Allemagne (1) ; Argentine (1) ;
	Croissance externe	2	USA (4) ; Vietnam (2) Pologne (1) ; Sénégal (1)	Croissance externe	8	Brésil(1) ; Chine(4) ; Espagne (1) ; France (1) ; Inde (1) ; Indonésie (1) ; Jordanie (1) ; Liban (1) ; Mexique (1) ; Suisse (1) Tunisie (6) ; USA (1) Allemagne (1) ; Afrique du Sud (1) ; Australie (1) ; France (3) ; Suède (1) ; USA (1)

	Croissance conjointe	4	Cuba (1) ; Maroc (1) ; Guatémala (1) ; Japon (1)	Croissance conjointe		
	Croissance interne	16	France (7) ; GB (1) ; Pérou (1) ; Colombie (1) USA (4) ; Vietnam (2)	Croissance interne	22	Allemagne (1) ; Argentine (1) ; Brésil(1) ; Chine(4) ; Espagne (1) ; France (1) ; Inde (1) ; Indonésie (1) ; Jordanie (1) ; Liban (1) ; Mexique (1) ; Suisse (1) Tunisie (6) ; USA (1)

Tableau 5 – Codage des actions entreprises, pays par pays

		1996			1997			1998			1999		
		Nbre de mvts	Nbre de firmes	Firmes	Nbre de mvts	Nbre de firmes	Firmes	Nbre de mvts	Nbre de firmes	Firmes	Nbre de mvts	Nbre de firmes	Firmes
Afrique et Moyen-Orient	Afrique du Sud	1	1	ac							1	1	ac
	Dubaï	1	1	ce									
	Egypte	1	1	ac	1	1	ac						
	Israël	1	1	ce									
	Jordanie										1	1	ac
	Liban										1	1	ac
	Maroc	1	1	ac	6	1	ac	1	1	ac			
	Oman							1	1	ct			
	Sénégal							1	1	ac			
	Tunisie				1	1	ac				6	1	ac
Turquie				1	1	ac							
Amérique du Nord	Canada	3	3	ct ; ce ; mt				1	1	mt	3	2	ct (1) ; mt (2)
	Hawaï	1	1	ct									
	Mexique	4	2	ct (1) ; mt (3)							1	1	ac
	USA	42	5	ac (1) ; ce (9) ; ct (3) ; mt (29)	17	4	ac (1) ; ce (1) ; ct (3) ; mt (12)	47	2	ac (4) ; mt (43)	12	4	ac (2) ; bs (2) ; ce (1) ; mt (7)
Amérique Latine	Argentine	1	1	ac	3	1	ac				1	1	ac
	Brésil	1	1	ac							1	1	ac
	Colombie							1	1	ac			
	Cuba							1	1	ac			
	Guatémala							1	1	ac			

	Iles Vierges										1	1	mt
	Panama	1	1	mt									
	Pérou							1	1	ac			
	Rép. Dominicaine				1	1	ac						
Asie-Pacifique	Australie	2	2	ac ; bs				3	2	bs (2) ; ce (1)	1	1	ac
	Chine	1	1	ac				14	2	ct (12) ; mt (2)	7	2	ac (4) ; bs (3)
	Corée	4	2	bs (3) ; ac (1)							1	1	mt
	Goa										1	1	mt
	Inde	2	2	ac (1) ; mt (1)							7	2	ac (1) ; ce (6)
	Indonésie	1	1	ac							1	1	ac (1)
	Japon	1	1	ac				1	1	ac	1	1	ce
	Philippines							1	1	ct	1	1	mt
	Thaïlande										1	1	mt
	Vietnam	1	1	ac				3	2	ac (2) ; mt (1)			
Europe	Allemagne	1	1	ac							3	2	ac (2) ; bs (1)
	Belgique							1	1	bs			
	Espagne	1	1	ac	1	1	ac				1	1	ac
	Europe				1	1	ce	2	2	ct	1	1	ct
	France	4	1	ac	8	3	ac (6) ; bs (1) ; mt (1)	10	2	ac (7) ; bs (3)	5	2	ac (4) ; ce (1)
	Grande-Bretagne	1	1	bs	2	2	ac (1) ; mt (1)	3	2	ac (1) ; bs (2)			
	Hongrie	1	1	mt	1	1	mt (1)						
	Irlande				1	1	ac (1)						
	Italie	1	1	ac							1	1	bs
	Pologne				3	2	ac (2) ; bs (1)	1	1	ac			
	Portugal	1	1	ac									
Suède										1	1	ac	

	Suisse									1	1	ac
	Total	80		47			94			62		

ac = Accor ; bs = Bass ; ce = Choice ; ct = Cendant ; mt = Mariott

Tableau 6 – Répartition géographique des mouvements concurrentiels par firme

	Accor	Bass	Cendant	Choice	Mariott	Total
Afrique et Moyen-Orient	23 (88,46%)	0 (0%)	1 (3,85%)	2 (7,69%)	0 (0%)	26 (100%)
Amérique du Nord	9 (6,87%)	4 (3,05%)	13 (6,87%)	13 (9,92%)	96 (73,29%)	131 (100%)
Amérique Latine	12 (85,71%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (14,29%)	14 (100%)
Asie-Pacifique	17 (30,91%)	9 (16,36%)	13 (23,63%)	8 (14,55%)	8 (14,55%)	55 (100%)
Europe	37 (64,91%)	11 (19,30%)	3 (5,26%)	2 (3,51%)	4 (7,02%)	57 (100%)

Le tableau 7 montre que Mariott, *leader* en termes d'actions entreprises, a comme terrain de prédilection l'Amérique du Nord, c'est-à-dire les États-Unis et le Canada (86,3 % de ses actions y sont exécutées). Accor, deuxième en nombre d'actions, se concentre principalement sur l'Europe (37,8 % de ses mouvements), ensuite sur l'Afrique-Moyen-Orient (23,5 %), l'Amérique Latine (12,3 %), sur l'Asie-Pacifique (17,4 %) et enfin sur l'Amérique du Nord (9,2 %). Cendant, *leader* mondial, est très présent en Asie-Pacifique (50 % de ses mouvements) et en Amérique du Nord (34,6 %). La même observation peut être faite pour la firme Choice qui réalise cependant 52 % de ses actions dans la première zone et 32 % dans la seconde zone. En revanche, la firme Bass, d'origine britannique, a l'essentiel de ses actions en Europe (45,8 %) et en Asie-Pacifique (37,5 %), sans négliger pour autant l'Amérique du Nord (16,7 %).

Tableau 7 – Répartition géographique des mouvements concurrentiels de chaque firme

	Accor	Bass	Cendant	Choice	Mariott
Afrique et Moyen-Orient	23 (23,47%)	0 (0%)	1 (3,84%)	2 (8%)	0 (0%)
Amérique du Nord	9 (9,18%)	4 (16,67%)	9 (34,62%)	13 (52%)	96 (87,27%)
Amérique Latine	12 (12,25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (1,82%)
Asie-Pacifique	17 (17,35%)	9 (37,50%)	13 (50%)	8 (32%)	8 (7,27%)
Europe	37 (37,75%)	11 (45,83%)	3 (11,54%)	2 (8%)	4 (3,64%)
Total	98 (100%)	24 (100%)	26 (100%)	25 (100%)	110 (100%)

Tableau 8 – Répartition des parts de marché des cinq firmes par grande région géographique en 1998 (Source *Hotels 1998*)

	Accor		Bass		Cendant		Choice		Marriott	
	Nombre d'hôtels	En %	Nombre d'hôtels	En %	Nombre d'hôtels	En %	Nombre d'hôtels	En %	Nombre d'hôtels	En %
Afrique et Moyen-Orient	102	41,6	105	42,9	15	6,1	3	1,2	20	8,2
Amér. du Nord	135.000*	3,4	290.000*	7,4	500.000*	13	250.000*	6,4	180.000*	4,6
Amér. Latine	88	45,8	45	23,4	14	7,3	21	11	24	12,5
Asie-Pacifique	142	18	105	13,3	9	1,1	471	59,6	62	7,9
Europe	1514	63,5	350	15,1	13	0,5	384	16,1	110	4,6

* En nombre de chambres

Le rapprochement des tableaux 2, 6, 7 et 8 permet de mettre en évidence trois éléments clés : l'origine de la firme, les lieux d'occurrence de ses actions et sa part de marché. Ainsi, les trois firmes américaines – Cendant, Marriott et Choice – sont dominantes en termes de dynamisme concurrentiel en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique et y ont des parts de marché significatives. De la même manière, Accor (France) est très dynamique dans les régions où ses parts de marché

sont importantes (Europe et surtout France ; Afrique et Moyen-Orient ; Amérique Latine). De son côté, la firme Bass (GB) a des parts de marché très élevées en Afrique-Moyen-Orient, sans avoir fait preuve de dynamisme au cours de la période utilisée. Ses parts de marché en Europe et en Amérique Latine sont largement inférieures à celles d'Accor (respectivement 15,1 % et 23,4 %), mais légèrement supérieures en Afrique-Moyen-Orient (42,9 %).

Les résultats obtenus laisseraient entendre que les cinq firmes respectent les territoires d'intérêt des unes et des autres. Par exemple, les trois acteurs américains sont très présents en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique tout en effectuant quelques incursions en Europe, alors qu'Accor est influent en Europe, Afrique et Moyen-Orient. L'importance des parts de marché en Amérique Latine d'Accor et de Bass s'expliquerait par la moindre importance stratégique accordée par les acteurs américains à cette région, pourtant plus proche d'eux géographiquement. Les résultats suggèreraient ainsi que les firmes ayant des intérêts territoriaux asymétriques affichent un comportement concurrentiel peu aigu sur les territoires de leurs rivales, leurs stratégies reposeraient avant tout sur le maintien et l'amélioration de leur position de marché là elles seraient les plus fortes. La part de marché significative de la firme Bass dans la zone Afrique-Moyen-Orient, associée cependant à une absence totale d'actions au cours de la période observée, aurait comme fondement l'engagement d'actions antérieures et l'existence de liens historiques avec une région considérée pendant longtemps sous influence britannique.

Des corrélations négatives entre le nombre d'actions entreprises au cours de la période étudiée et la part de marché peuvent, en outre, être établies à partir des résultats obtenus. Ainsi, Choice affiche peu d'actions en Europe (2) mais une part de marché significative (16,1 %). De la même manière, aucune action entreprise par Cendant en Amérique Latine alors que l'entreprise y détient 7,3 % de part de marché. Dans la même veine, Marriott exécute un nombre important d'actions (96) en Amérique du Nord tout en se classant dans cette région, en termes de parts de marché, derrière Cendant, Bass et Choice. En revanche, il réalise peu d'actions en Asie-Pacifique (comparativement aux

autres firmes), mais y détient une forte part de marché (59,6 %). L'interprétation de ces derniers résultats reposerait principalement sur des actions réalisées antérieurement à la période d'observation retenue dans cette recherche. Ce qui paraît, cependant, essentiel à noter est la concentration des actions exécutées dans des zones clairement identifiées, signifiant, de ce fait, l'absence d'affrontement.

La reconnaissance mutuelle des territoires sert, ainsi, à renforcer les directions de l'extension de marché et les stratégies de croissance. Dans les sphères d'influence, les firmes gagnent et cherchent à conserver les parts de marché sur les marchés où elles ont déjà des ressources importantes engagées. Les territoires ayant fait l'objet d'engagements financiers, sociaux et psychologiques significatifs (M.J. Chen, I.C. Mac-Millan 1992 ; P. Ghemawat 1991) sont probablement plus importants que les territoires connaissant des engagements modestes. De la même manière, les territoires desquels dépendent les entreprises pour leur pérennité et leur performance sont plus importants que les autres territoires. Aussi, plus cette dépendance est forte, plus grande sera la motivation à entreprendre des actions sur ces territoires (R.G. McGrath et *al.* 1998). La part de marché n'est pas toujours, cependant, corrélée avec l'intensité concurrentielle notamment sur des marchés peu importants. Par exemple, la domination d'Accor en Afrique et au Moyen-Orient ne signifie probablement pas une disposition de la firme à défendre sa position, dans la mesure où le marché est considéré comme peu décisif.

Les résultats indiquent que les firmes réduisent leur comportement concurrentiel en évitant de s'étendre sur les territoires de leurs rivales et améliorent leur position de marché en utilisant des stratégies de dissuasion pour influencer la motivation concurrentielle de leurs adversaires. Les incursions d'Accor aux USA ne viseraient, dans cet esprit, que le bas du marché (c'est-à-dire, des hôtels de catégorie 0 et 1, F. Benhamou 2000). Cette éviction et cette tendance à la sélection de marchés seraient déterminées, de ce fait, plus par des processus externes, c'est-à-dire par l'interaction concurrentielle des concurrents multi-points, que par des processus internes. Ainsi, les sphères d'influence deviennent des structures concurrentielles « auto-reproductives » [E.M. Leifer, H.C. White 1990] lorsque le comportement concurrentiel

des firmes consolide les différences initiales dans les intérêts territoriaux. Une application particulièrement intéressante de cet argument de dépendance du sentier des sphères d'influence peut conduire à l'étude de la spécialisation des firmes en termes de territoires.

4.2. Les apports de la recherche

La focalisation de cette recherche sur les territoires d'intérêts va au-delà de la théorie de la concurrence multipoints. En effet, ce travail permet de déduire que les contacts entre les firmes ne sont pas d'égale importance [J. Gimeno 1999]. Des contacts sur des territoires considérés comme stratégiques suscitent plus d'intérêt que les autres types de contacts. Nous avons ainsi trouvé que les firmes sont plus dynamiques sur leurs territoires stratégiques. Ce résultat important, rejoignant ceux obtenus par J.A.C. Baum, H.J. Korn [1996], J. Gimeno, C.Y. Woo [1996], J. Gimeno [1999], G. Young et *al.* [1997], est d'autant plus intéressant qu'il étudie la concurrence, d'une manière désagrégée, au moyen des actions entreprises par chaque firme. Le résultat valide les travaux d'étude de la concurrence au moyen des actions entreprises par les acteurs et les travaux explicitant l'évitement de l'affrontement au moyen de l'asymétrie territoriale.

La seconde contribution de cette recherche a trait à la validité externe de la recherche antérieure en stratégie sur le comportement concurrentiel de la firme et la concurrence multipoints. Nous trouvons un support pour à la fois l'abstention mutuelle et le comportement concurrentiel dans le secteur étudié, validant ainsi les résultats obtenus dans d'autres secteurs, comme le secteur aérien [J.A.C. Baum, H.J. Korn 1996 ; J. Gimeno, C.Y. Woo 1996].

L'approche à travers les sphères d'influence a également d'importantes implications managériales. Ainsi, elle met l'accent sur la valeur des incursions dans les territoires significatifs des firmes rivales et les risques d'avoir des territoires stratégiques ouverts aux concurrents [C.M. Watson 1982]. Les incursions d'une entreprise sur les territoires d'autres firmes seraient considérées comme une faiblesse limitant le développement de la dite firme sur d'autres marchés. Les entreprises

dont les territoires importants sont accessibles aux concurrents s'exposent à des représailles sur ces marchés lorsqu'elles essayent d'aller au-delà de leurs niches. Ce risque les contraint à la retraite et/ou affaiblit leurs positions sur leurs niches.

L'approche au moyen des sphères d'influence a, en outre, des implications en termes de régulation de la concurrence. En effet, l'approche montre que la collusion entre les acteurs est influencée, tant par les dimensions structurelles du marché que par les conditions prévalant sur tous les marchés où les firmes concurrentes risquent de se rencontrer. De plus, l'ouverture des marchés permet aux firmes locales de réagir aux actions entreprises par les firmes étrangères sur leurs territoires d'origine.

Conclusion

Cet article a posé la question : lorsque les firmes sont *leaders* sur un marché de référence et lorsque le contact multimarchés existe, font-elles preuve de tolérance et de retenue dans leurs stratégies de croissance ?

La recherche menée, dans le secteur de l'hôtellerie mondiale, a montré que les firmes ayant des intérêts importants sur des marchés de référence feraient preuve de retenue sur les marchés de référence des firmes rivales. Ce résultat semble suggérer que l'existence d'intérêts territoriaux significatifs atténue les comportements concurrentiels, entraînant, de ce fait, la collusion des acteurs et la division tacite du marché en sphères d'influences, c'est-à-dire la tolérance. Ce travail a amélioré ainsi notre compréhension des déterminants de l'interaction concurrentielle, question centrale de la stratégie, mais la recherche future devrait examiner, sur une période plus longue, un ensemble plus large de mouvements concurrentiels. Elle devrait également accorder une attention particulière au rôle que peuvent jouer les ressources dans la création et le maintien des sphères d'influence. De plus, comme les firmes n'ont pas toujours une seule activité et comme la diversité de celle-ci modérerait leur affrontement en leur permettant d'aller au-delà de l'abstention géographique pour développer une stratégie de démarca-

tion, les travaux futurs devraient creuser le cas des entreprises ayant plusieurs activités et présentes sur plusieurs territoires.

Bibliographie

- Amit R., Domowitz I, Fershtman C. [1988], « Thinking One Step Ahead : The Use of Conjectures in Competitive Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 5, p. 431-442.
- Barnett W.P. [1993], « Strategic Deterrence Among Multipoint Competitors », *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n° 3, p. 249-278.
- Barney, J.B. [1991], « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Baum J.A.C, Korn H.J. [1996], « Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 255-291.
- Baum J.A.C, Korn H.J. [1999], « Dynamics of Dyadic Competitive Interaction », *Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 3, p. 251-278.
- Benhamou F. [2000], « Mondialisation de l'hôtellerie, mythe ou réalité », *Espaces*, n° 168, février, p. 34-40.
- Bensebaa F. [2000], « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.
- Bernheim B.D., Whinston M.D. [1990], « Multimarket Contact and Collusive Behavior », *Rand Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, p. 1-26.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M. [1996], *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons.
- Boudier-Bensebaa F., Rizopoulos Y. [1999], « Tendances et caractéristiques des investissements directs étrangers dans les pays balkaniques », *Revue d'Études comparatives Est-Ouest*, vol. 30, n° 4, p. 97-122.
- Bulow J.J., Geanakoplos, Klemperer P.D. [1985], « Multimarket Oligopoly : Strategic Substitutes and Complements », *Journal of Political Economy*, vol. 93, n° 3, p. 488-511.

Chen M.J. [1996], «Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.

Chen M.J., MacMillan I.C. [1992], «Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves : The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 3, p. 539-570.

Chen M.J., Miller D. [1994], « Competitive Attack, Retaliation and Performance : An Expectancy-Valence Framework », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 85-102.

Clark B.H., Montgomery D.B. [1999], «Managerial Identification of Competitors », *Journal of Marketing*, vol. 63, n° 3, p. 67-83.

Collis D.J., Montgomery C.A. [1995], « Competing on Resources : Strategy in the 1990s' », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 4, p. 118-128.

Cotta A. [1970], *Les choix économiques de la grande entreprise*, Dunod.

D'Aveni R. [1994], *Hypercompétition*, Vuibert.

Deschamps B. [1998], «La croissance externe comme corpus théorique pour la reprise d'une entreprise par une personne physique », in *Perspectives en Management Stratégique*, 7^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain-La-Neuve, 27-29 mai.

Edwards C.D. [1955], « Conglomerate Bigness as a Source of Power », in National Bureau of Economics Research conference report (Ed.), *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, p. 331-352.

Evans W.N., Kesides I. [1984], « Living by the 'Golden Rule' : Multi-market Contact in the US Airline Industry », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n° 2, p. 341-366.

Feinberg R.M. [1985], « Sales-at-Risk : A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior », *Journal of Business*, vol. 58, n° 2, p. 225-241.

- Fernandez N., Marin P. L. [1998], «Market Power and Multimarket Contact : Some Evidence From the Spanish Hotel Industry », *Journal of Industrial Economics*, vol. 46, n° 1, p. 301-316.
- Ghemawat P. [1991], *Commitment : The dynamic of Strategy*, Free Press.
- Gimeno J. [1994], «Mutipoint Competition, Market Rivalry and Firm Performance : A Mutual Forbearance Hypothesis in the US Airline Industry, 1984-1988 », Unpublished Doctoral Dissertation, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.
- Gimeno J. [1999], «Spheres of Influence in the US Airline Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 101-128.
- Gimeno J., Woo C.Y. [1996], «Hypercompetition in a Multimarket Environment : The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation », *Organization Science*, vol. 7, Special Issue, Part I, p. 322-341.
- Gimeno J., Woo C.Y. [1999], «Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 3, p. 239-250.
- Greening T. [1979], «Diversification, Strategic Groups and the Structure-Conduct-Performance Relationship : A Synthesis », *Review of Economics and Statistics*, vol. 62, n° 3, p. 475-477.
- Grimm C.M. et K.G. Smith [1997], *Strategy as Action : Industry Rivalry and Coordination*, Cincinatti, South-Western College Publishing.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. , Yiu D. [1999], « Theory and Research in Strategic Management : Swings of a Pendulum », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 417-456.
- Hotels [1998], *Giants survey*.
- Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R. [1999], « The Theory of Multimarket Competition : A Synthesis and Implications for Marketing Strategy », *Journal of Marketing*, vol. 63, n° 3, p. 49-66.
- Jauch L.R. Osborn R.N., Martin T.N. [1980], «Structured Content Analysis of Cases : A Complementary Method for Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, p. 517-525.

- Karnani A., Wernerfelt B. [1985], « Research Note and Communication : Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 87-96.
- Koenig G. [1996], *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Korn H.J., Baum J.A.C. [1999], « Chance, Imitative, and Strategic Antecedents to Multimarket Contact », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 2, p. 171-193.
- Langley A. [1997], « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 37-50.
- Leifer E.M., White H.C. [1990], « A Structural Approach to Markets », in M.S. Mizruhi, M.Schwartz [Eds.], *Intercorporate Relations*, Cambridge University Press, p. 85-108.
- Lieberman M.B., Montgomery D.B. [1988], « First-Mover Advantages », *Strategic Management Journal*, vol. 9, Summer Issue, p. 41-58.
- McGrath R.G., Chen M.J., MacMillan I.C. [1998], « Multimarket Maneuvering in Uncertain Spheres of Influence : Resource Diversion Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 724-740.
- Mucchielli J.L. [1998], *Multinationales et mondialisation*, Éditions du Seuil.
- Newman H. [1978], « Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship », *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n° 3, p. 417-427.
- Ohmae K. [1989], « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, March-April, p. 143-154.
- Ohmae K. [1991], *L'entreprise sans frontières*, InterÉditions.
- Paturel R. [1978], « Croissance interne et croissance externe des entreprises : l'exemple français de la période récente », Thèse de doctorat d'État, Université de Paris I.
- Paturel R. [1993], « Stratégie de croissance externe », in *Encyclopédie du Management*, Tome 1, Vuibert, p. 407-418.

- Pérez R. [1973], « Dimension internationale et stratégie de croissance externe », in *La croissance de la grande firme multinationale : the growth of the large multinational corporation*, Éditions du CNRS.
- Peteraf M.A. [1993], « The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 179-191.
- Porter M.E. [1980], *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica.
- Porter M.E. [1985], *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Reed R., DePhilippi R.J. [1990], « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage », *Academy of Management Journal*, vol. 15, n° 1, p. 88-102.
- Schelling T.C. [1960], *The strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- Simmel G. [1950], « Superordination and Subordination and Degrees of Domination and Freedom », in K.H.Wolff [Ed.], *The Sociology of Georg Simmel*, The Free Press, p. 268-303.
- Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J. [1992], *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage.
- Tirole J. [1993], *Théorie de l'organisation industrielle*, vol. 1 et 2, Économica.
- Wacheux F. [1996], « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 108, p. 12-24.
- Watson C.M. [1982], « Counter-Competition Abroad to Protect Home Markets », *Harvard Business Review*, vol. 60, n° 1, p. 40-42.
- Young G., Smith K., Grimm C. [1997], « Multimarket Contact, Resource Heterogeneity and Rivalrous Firm Behavior », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 55-59.