

**VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**

**Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve - 27, 28 et 29 mai 1998**

*Les rapprochements des banques et compagnies d'assurance françaises  
et allemandes : Des modèles de développement différents ?*

**Ulrike MAYRHOFER**, allocataire de recherche-moniteur

et

**Fabrice ROTH**, maître de conférences

C.E.S.A.G. (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion)

I.E.C.S. Strasbourg, Université Robert Schuman

47, avenue de la Forêt-Noire

F-67082 Strasbourg Cedex

Tél. : 03 88 41 77 07/99

Fax : 03 88 41 77 01

e-mail : [ulrike.mayrhofer@iecs.u-strasbg.fr](mailto:ulrike.mayrhofer@iecs.u-strasbg.fr)

[fabrice.roth@iecs.u-strasbg.fr](mailto:fabrice.roth@iecs.u-strasbg.fr)

## INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les mesures de déréglementation mises en place par les principaux Etats industrialisés, et le rythme soutenu du progrès technique, ont poussé à l'internationalisation des entreprises. Aujourd'hui, dans un contexte de mondialisation, les entreprises s'organisent pour adopter une stratégie leur permettant de capter en priorité les marchés situés dans un nouvel espace d'échanges tripolaire, constitué de l'Europe, des Etats-Unis et du Japon. Après s'être internationalisées pour résister à la pression de la concurrence qu'elles doivent affronter aussi bien sur les marchés étrangers que locaux, les firmes tendent à devenir globales. Leur but n'est plus tant d'étendre leur présence à l'étranger que d'organiser leurs moyens et leurs ressources pour en obtenir la plus grande efficacité et renforcer leur compétitivité.

Toutefois, le phénomène de globalisation est un processus multidimensionnel qui allie des transferts de technologie, des mouvements de marchandises et des flux de capitaux. Cette composante financière met en évidence le rôle essentiel joué par les banques et les compagnies d'assurance. Celles-ci, au travers des opérations de financement et des prises de participation qu'elles réalisent, agissent comme des créatrices d'interdépendances. Aussi apparaît-il légitime de s'interroger sur les stratégies financières des entreprises de ce secteur. De plus, les politiques de libéralisation des activités financières, à la charnière des années 90, se sont traduites par une libre circulation des capitaux et des services au sein de l'espace communautaire européen, accentuant les phénomènes de rapprochement dans les services (Urban, Mayrhofer et Nanopoulos, 1997). Néanmoins, les liens tissés dans le secteur tertiaire demeurent un champ d'investigation peu exploré en management stratégique. Enfin, la place prise par les technologies de l'information dans le processus de production des entreprises touche au coeur même des métiers de banque et d'assurance et augmente la pression sur les coûts. Dans leurs relations avec d'autres agents, ces entreprises doivent en effet supporter des coûts de transaction dans l'acquisition d'informations. Ces actifs incorporels agissent donc comme des actifs spécifiques, au sens de Williamson. Dans un secteur où l'activité possède un caractère immatériel, l'importance des processus d'information amplifie celle du contrôle de l'entreprise et des diversifications menées à l'intérieur du secteur financier (principes de la banque universelle et de la bancassurance).

Pour autant, la confiance est un élément indispensable à toute décision de partage : partage des ressources, partage d'influence, partage de pouvoir. Or, la confiance est facilitée par la proximité culturelle des partenaires. Dans ce contexte, il est devenu courant d'opposer deux modèles d'organisation économique : le modèle anglo-saxon, dominé par les marchés financiers, et le modèle japonais, où le système bancaire assure une fonction stabilisatrice (avec un modèle allemand assimilé au modèle japonais, et des modes hybrides caractérisés par une intervention plus ou moins forte de l'Etat). Ces différences de gouvernement des entreprises suggèrent que les modalités de rapprochement seront fortement influencées par la nationalité des initiateurs. A l'heure de l'intégration politique européenne, il est dès lors tentant de comparer un échantillon d'entreprises financières françaises et allemandes, et d'identifier d'éventuels facteurs de convergence. C'est l'objet de cette étude exploratoire.

Nous commencerons par caractériser les stratégies de rapprochement dans la banque et l'assurance pour dégager ensuite les principaux éléments constitutifs des

modèles de gouvernement d'entreprise français et allemands (partie 1). A la lumière de ces réflexions, quelques résultats tirés de l'étude d'une base de données franco-allemandes seront présentés et commentés (partie 2).

## **I. LES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES AU SEIN DES MODELES FINANCIERS FRANÇAIS ET ALLEMANDS**

### **1.1. Les rapprochements d'entreprises dans le secteur financier**

Si de nombreuses recherches en management stratégique portent sur les accords interentreprises noués dans les secteurs manufacturiers, peu de résultats empiriques ont été, à ce jour, recensés sur les opérations de rapprochement dans les services. Cette étude, focalisée sur les stratégies de rapprochement des banques et compagnies d'assurance, devrait ainsi contribuer à une meilleure connaissance de ces liens. Par ailleurs, l'analyse sera davantage centrée sur l'acteur qui initie une relation que sur l'accord proprement dit. Nous commencerons par définir notre domaine d'étude avant d'exposer les principales raisons économiques de ce type de stratégies.

#### 1.1.1. Le domaine d'étude

##### *La notion de rapprochement*

La notion de rapprochement peut être définie comme **la création d'un lien financier, humain, matériel ou autre, entre deux ou plusieurs entités indépendantes**. Comme toute forme de partenariat, les rapprochements interentreprises sont souvent complexes (Urban et Vendemini, 1994). De fait, ils se situent à l'interface des stratégies d'alliance et des modalités de croissance. Par exemple, selon la définition de Garrette et Dussauge (1995), « *les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ...* ». De leur côté, Minda et Paguet (1995) attribuent aux alliances trois caractéristiques principales : l'existence d'un projet commun, pas obligatoirement établi entre des concurrents directs, dans le but de réaliser des interdépendances et des coordinations. Lorsqu'on se focalise sur les métiers financiers, ce dernier élément apparaît comme le facteur discriminant pour caractériser les alliances bancaires. Le rapprochement est donc au coeur des alliances. Toutefois, il n'implique pas forcément l'existence d'une action concertée entre les participants. De fait, une typologie des stratégies de croissance est nécessaire pour préciser ce champ d'investigation. Pour Besch et Guieu (1992) et Paturel (1996), une entreprise peut recourir à six modalités différentes de croissance :

- la restructuration interne, c'est-à-dire les opérations de restructuration intra-groupes, par absorption de filiales ou échanges de branches d'activité par exemple ;
- la croissance interne, par la création de filiales ou une politique d'investissements ;
- la croissance externe, en prenant le contrôle d'un ensemble d'actifs organisés et opérationnels ;
- la croissance conjointe, par la création d'une entité commune ou la prise de contrôle en commun d'une tierce société ;

- la prise de participation financière minoritaire, sans pouvoir de contrôle ;
- enfin, l'accord contractuel de tous types, entre au moins deux entreprises, est limité à la mise en commun de moyens humains, matériels ou autres.

Seules les quatre dernières modalités mettent en relation des entreprises indépendantes. C'est sur celles-ci que nous axerons notre travail.

### *Les dimensions de la diversification dans le secteur financier*

La nature des stratégies de diversification à l'intérieur du secteur financier peut être approchée à partir des métiers traditionnels de banque et d'assurance. Ceux-ci sont fortement influencés par une histoire réglementaire et des techniques spécifiques qui modèlent les comportements. Aussi, depuis la levée des barrières réglementaires cloisonnant les marchés et l'irruption des techniques financières au sein des assurances, la frontière entre banque et assurance peut paraître plus artificielle (voir le cas de l'assurance-vie). Toutefois, activités de banque et activités d'assurance peuvent être encore considérées comme des pôles de diversification forte au sein du secteur.

Au niveau de l'activité bancaire, les diversifications de type connexe s'expliquent par la volonté qu'ont les groupes de s'intéresser à tous les métiers bancaires (crédits à la consommation, activités de marché,...), selon le modèle de la banque universelle en Allemagne. Une distinction peut alors être établie entre les banques de dépôts et les banques d'affaires, les premières se plaçant en généralistes et les autres en spécialistes sur les marchés. Les diversifications connexes menées dans l'assurance s'effectuent par contre principalement au niveau des différentes branches d'assurance (assistance, réassurance,...). A ces formes de diversification de nature économique peut se greffer une dimension géographique.

#### 1.1.2. Les stratégies de rapprochement au sein du secteur financier

Les raisons de la croissance se comprennent souvent au travers de la dynamique boursière qui se fonde sur des critères de rentabilité, de sécurité et de croissance. L'internationalisation et la globalisation des activités lissant les effets des risques et des cycles, la mondialisation et la chute des barrières financières, géographiques, politiques, réglementaires et fiscales sont autant d'incitations à la croissance (Schliesser, 1997).

Pour le secteur de l'assurance, comme le notent Guinet (1995), en dehors des économies d'échelle et du pouvoir de marché procurés par une taille importante, les stratégies de croissance trouvent leur origine dans un environnement réglementaire et institutionnel contraignant. C'est le cas en particulier des mesures qui, visant la solvabilité des compagnies, obligent les entreprises à restructurer leur capital. Par ailleurs, des formes juridiques particulières comme les mutuelles, dans l'impossibilité de lever de façon permanente des fonds propres, sont condamnées aux acquisitions ou aux opérations de rapprochement pour accéder aux marchés financiers ou pour financer leur croissance. De fait, cette logique d'internationalisation et de répartition d'activité est pleinement justifiée. Au-delà du lissage des effets des cycles techniques, elle dilue en effet l'exposition aux risques majeurs (catastrophes naturelles), optimise l'allocation d'actifs et limite les effets des cycles monétaires. Elle limite également le risque réglementaire (modification soudaine des contraintes de solvabilité, contrôle des tarifs,

responsabilité civile,...). Elle permet enfin d'arbitrer le développement des activités vie et dommages.

En Europe, la réalisation du marché unique de 1993 et les politiques de déréglementation nationales expliquent le vaste mouvement de restructurations opérées par les banques. D'une part, la majorité des pays ayant autorisé les institutions de crédit, les caisses d'épargne et les banques mutualistes à effectuer des opérations considérées auparavant comme strictement bancaires (comptes-chèques, cartes de crédit,...), d'autre part, le décloisonnement des marchés financiers ayant banalisé les produits bancaires, la concurrence s'est accentuée sur un marché déjà soumis à une forte pression sur les coûts. Les mouvements de concentration dans ce secteur sont donc dus à de fortes évolutions structurelles :

- le tarissement des ressources du fait de la désintermédiation des dépôts et d'une concurrence exacerbées ;
- l'évolution désincitative des taux d'intérêt auprès des ménages de plus en plus tournés vers les placements en valeurs mobilières.

Les banques sont donc confrontées à des impératifs de compétitivité au travers d'une réduction des coûts, d'innovations et de stratégies de croissance externe (Mertens-Santamaria, 1997). L'acquisition d'une taille suffisante au travers de ces dernières permet une plus grande compétitivité en rentabilisant notamment les coûts d'information liés aux activités financières. Par ailleurs, la réputation de l'établissement s'en trouve améliorée. Enfin, associée à une stratégie de diversification, elle contribue à exploiter les rentes induites par la fidélité de la clientèle et la réduction de l'information asymétrique (Muldur, 1993).

La proximité des activités bancaires et d'assurances a également permis la mise en place de stratégies de banque-assurance spécifiques. Tout d'abord, la globalisation des activités financières permet de substantielles économies d'échelle. Elle intervient principalement au niveau des réseaux de distribution, par la mise en commun des réseaux et la recherche d'une nouvelle clientèle (Minda et Paguet, 1995). L'objectif est alors de valoriser la complémentarité des contributions du fait de la différenciation qui existe entre les spécialités. Dans des cas d'intégration complémentaire (Dussauge et Garette, 1991), il s'agit par exemple de commercialiser un produit développé par un partenaire.

Au-delà des raisons économiques des rapprochements, un fort courant de recherche s'intéresse aux conséquences des relations de pouvoir à l'intérieur des organisations sur la stratégie développée par ces dernières. Dans ces mécanismes de gouvernement des entreprises, le rôle du dirigeant, du fait de sa position centrale dans le réseau contractuel entre parties prenantes, est mis en exergue. De fait, si l'influence de l'espace discrétionnaire des dirigeants sur les choix d'activité des entreprises a été mis en évidence dans différents contextes institutionnels (Lee, Mayers et Smith, 1997 ; Mayers et Smith, 1994 ; Roth, 1998), si des spécificités nationales sont caractérisées (Franks et Mayer, 1992, 1997 ; Harti-Saintavit, 1996 ; Mayer, 1994), peu d'éléments sont encore disponibles pour comprendre l'origine de ces différences institutionnelles (Charreaux, 1997) et pour évaluer leur importance dans les stratégies internationales des entreprises. Nous proposons dans la section suivante de nous appuyer sur les notions de confiance et de capital social pour identifier les modèles financiers français et allemands.

## 1.2. Les modèles financiers français et allemands

### 1.2.1. Les systèmes de gouvernement d'entreprise

Le gouvernement de l'entreprise « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997). Dans ce cadre, la plupart des auteurs se sont attachés à opposer les systèmes dominés par les marchés aux systèmes recourant à une résolution interne des conflits. Cette dichotomie conduit à distinguer de façon schématique les pays anglo-saxons (orientés marchés) et des pays comme l'Allemagne et le Japon (orientés banque ou réseaux), avec des formes hybrides comme la France où l'intervention de l'Etat apparaît primordiale.

Pour Berglöf (1990), par exemple, les systèmes orientés-banques se caractérisent par un actionnariat moins dispersé, des banques commerciales fortement impliquées dans la gestion des firmes, diminuant le risque des prises de contrôle hostiles. A l'inverse, en raison d'une réglementation contraignante qui augmente les coûts du contrôle bancaire, le financement des systèmes orientés-marchés est assuré par de nombreux actionnaires et créanciers. Les coûts de décision collective, liés à cette forte dilution du capital, conduisent de fait les dirigeants à assumer la direction de l'entreprise. Plus précisément, le système anglo-saxon se caractérise par un grand nombre de sociétés cotées, un marché financier liquide et un faible nombre de holdings financiers, qui permettent d'établir de nombreux liens intersociétés (Franks et Mayer, 1992). Par ailleurs, l'implication des banques et des entreprises dans le système continental européen conduit à un fort contrôle des groupes constitués ; un grand nombre de parties prenantes participant à des prises de décision plus consensuelles (Mayer, 1994). En ce sens, le système français constitue une forme hybride que Moerland (1995) rattache plus généralement au système latin. Selon l'auteur, ce mode de gouvernement des entreprises accorderait une importance particulière à la souveraineté de l'actionnaire et un rôle faible aux salariés dans les prises de décision. Enfin, le contrôle familial, les holdings financiers et l'intervention de l'Etat en seraient également des éléments majeurs.

Les conséquences stratégiques du mode de gouvernement de l'entreprise sont multiples. Selon Porter (1992), les relations croisées entre fournisseurs et clients dans le système allemand favorisent la coopération. De plus, les actionnaires dominants dont les investissements sont significatifs et dont la présence est stable, recherchent la performance à long terme. Aussi peut-on s'attendre à des investissements agressifs pour accroître la productivité dans les activités existantes, et à une diversification interne dans des activités liées. Franks et Mayer (1992) et Mayer (1994) considèrent par ailleurs que le système allemand, fondé sur les banques, et plus consensuel, doit permettre de financer des projets de grande taille. Dans un contexte d'interpénétration croissante des économies nationales se pose dès lors la question de l'évolution de ces différents systèmes (Aoki, 1995). En effet, ces derniers peuvent converger ou être incompatibles ; un système peut également disparaître. Identifier l'origine de ces différences institutionnelles devient donc une préoccupation majeure. A ce titre, la discussion se situe souvent au niveau des normes culturelles. Or, ces dernières

recouvrent une réalité multiforme, difficilement quantifiable. Les notions de capital social et de confiance peuvent permettre d'en préciser les contours.

### 1.2.2. Le capital social d'une nation

Pour Fukuyama (1994), l'implication des employés dans le processus de production repose sur l'accumulation d'un capital social. A la différence du capital humain (Becker, 1975), composé d'un ensemble de compétences et de connaissances acquises au travers d'une décision rationnelle d'investissement (formation, apprentissage), la notion de capital social, développée par Coleman (1988), se réfère à la capacité qu'ont les individus de s'associer les uns avec les autres. Celle-ci requiert la soumission aux règles morales d'une communauté et suppose donc l'acquisition de vertus comme la loyauté, l'honnêteté et la solidarité. Par l'adoption de règles communes s'instaurent des relations de confiance entre les membres d'un même groupe. De fait, l'accumulation d'un capital social a des implications majeures quant à la nature de l'organisation économique qu'une société sera capable de créer : si des individus se font confiance dans leurs relations de travail, *doing business costs less*.

Une nation peut accumuler du capital social ou en perdre au cours du temps. La France, par exemple, bénéficiait à la fin du moyen âge d'un réseau associatif dense. Mais la monarchie centralisatrice des 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> siècles détruit cette capacité pour les relations sociales spontanées, en rendant les français de plus en plus dépendants de l'autorité centrale. L'Etat s'est ainsi substitué à l'initiative privée dans les secteurs demandant des montants importants de capitaux. A l'inverse de la France, dont la préférence est finalement allée à une autorité centralisée servant d'arbitre plutôt qu'à la mise en place de relations informelles, l'Allemagne a développé un sens élevé de la solidarité. Celui-ci, s'inscrivant dans le cadre de la communauté nationale, diminue de fait le « respect » accordé aux étrangers. Il conduit toutefois à une organisation consensuelle des entreprises et est représentatif du rôle joué par les banques allemandes dans l'industrie depuis le 19<sup>e</sup> siècle. Dotées de capacités financières considérables, ces dernières ont conservé leur statut de « banque universelle » et disposent ainsi d'une compétence quasi illimitée (Urban, 1997).

Enfin, la France paraît confrontée historiquement à une pénurie de corps intermédiaires entre la famille et l'Etat, ce qui empêche le secteur privé de créer de grandes entreprises fortes et dynamiques. Comme l'a souligné autrefois Crozier (1963), la France souffre d'une aversion culturelle pour les relations face à face des associations informelles et une nette préférence pour l'autorité hiérarchique, centralisée et légalement définie. En conséquence, la vie économique s'est longtemps concentrée autour d'entreprises familiales ou de sociétés publiques géantes nées des interventions de l'Etat pour sauver de grandes entreprises privées en difficulté. A l'aube des privatisations, cette situation s'est perpétuée par la recherche de « noyaux durs ». Aujourd'hui, à l'heure de l'unification européenne, elle met en évidence le manque de relais financiers du secteur privé français (hormis le rachat de l'UAP par Axa), et conduit à de multiples interrogations concernant les rapports futurs entre l'Etat, la « société civile » et l'organisation économique. A l'inverse, les allemands ont été prompts à passer de l'entreprise familiale au management professionnel, créant ainsi des hiérarchies organisées de manière rationnelle et durable. Une institution économique collective importante, nous l'avons noté plus haut, est le groupe industriel organisé autour d'une banque. Au cours du 19<sup>e</sup> siècle, les banques privées ont ainsi financé l'essor industriel de l'Allemagne. Certaines d'entre elles connurent une forte expansion

en étroite liaison avec un secteur industriel, dont elles avaient une connaissance intime et qu'elles alimentèrent en capitaux, créant ainsi de grandes équipes de spécialistes chargés de suivre leurs relations avec les secteurs industriels (Chandler, 1990). Mais si l'économie allemande est dominée par de grands groupes, elle compte aussi un fort secteur de moyennes entreprises dynamiques (*le Mittelstand*). Ce dynamisme associatif tient essentiellement à la réciprocité qui s'est institutionnalisée au fil des ans entre le patronat et la main-d'œuvre, permettant notamment à celle-ci de participer au processus de décision. A cet égard, la prise en compte des intérêts des salariés et des actionnaires fait parfois qualifier la firme allemande de firme « dualiste » (Yoshimori, 1995).

Les normes, les valeurs partagées et la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges développent donc le capital social. Cette habitude partagée fait naître la confiance. Or, les niveaux de capital social et de confiance apparaissent différents entre l'Allemagne et la France. Sur ces bases, les stratégies de rapprochements intéressant des entreprises de ces deux nations doivent apparaître très différenciées.

### 1.2.3. L'importance de la confiance dans les rapprochements d'entreprises

La confiance est un mode de contrôle informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés ; elle réduit également l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'auto-contrôle. Celui qui fait confiance acquiert en effet un ensemble d'anticipations concernant le comportement de celui en qui il a confiance. Conscient de ces anticipations quant à son propre comportement, celui en qui il est fait confiance devient « digne de confiance » s'il se sent l'obligation de satisfaire ces anticipations. Cette combinaison d'anticipations et d'obligations donne de fait naissance à un mode de contrôle informel (Koenig et Van Wijk, 1992). Toutefois, une relation de confiance ne peut s'établir que si des anticipations spécifiques peuvent être formées d'un côté et satisfaites de l'autre. La confiance est donc une hypothèse sur une conduite future. La confiance est donc bien une ressource qui, en diminuant l'incertitude propre à un contrat, réduit le coût des échanges dans l'économie (Brenner, 1983). En l'absence de confiance, pour éviter les comportements opportunistes, il faut intégrer, c'est-à-dire rechercher une unicité d'autorité (Williamson, 1991). C'est le résultat que permettent les opérations de fusions et acquisitions.

Par ailleurs, la confiance se développe avec des alliances répétées. La nationalité des acteurs est donc fondamentale quant à la mise en place de rapports fondés sur la confiance (Gulati, 1995). Non seulement les conséquences en termes de réputation d'un comportement opportuniste peuvent s'avérer importantes sur un marché domestique (Gerlach, 1990), mais les firmes font confiance à celles qui leur sont « socialement identiques » (Zucker, 1986). Dans ce cas, comme nous l'avons vu, la confiance des individus est placée dans les institutions d'un pays (marchés, lois, tribunaux). Dès lors, une confiance de type « procédural » (Shapiro, 1987) se substitue à la confiance personnelle.

En résumé, le processus d'accumulation du capital social s'inscrit dans la durée. Aussi les stratégies de rapprochement des institutions financières françaises et allemandes, un phénomène récent dans un secteur fortement marqué par la culture nationale, et dont la fonction principale est de gérer l'information, devraient-elles s'inscrire dans un contexte de défiance. Par ailleurs, comme le suggère Fukuyama (1994), le désengagement de l'Etat dans l'économie devrait révéler, par



faiblesse de la société civile, le manque de moyens financiers des établissements français.

## **II. LES RAPPROCHEMENTS DES BANQUES ET COMPAGNIES D'ASSURANCE FRANÇAISES ET ALLEMANDES : UN COMPORTEMENT DIFFÉRENCIÉ**

L'étude empirique des rapprochements initiés par les banques et assurances françaises et allemandes comporte deux volets : (1) le premier est consacré à l'analyse des différents modes de rapprochement choisis par les acteurs ; (2) le second tente d'expliquer les liens entre la nationalité de ces derniers, le type de diversification recherchée (économique ou géographique) et le choix de l'orientation stratégique.

### **2.1. Méthodologie**

La présente étude est fondée sur un échantillon de 179 liens bilatéraux formés par des banques et assurances françaises ou allemandes avec des partenaires de tous les pays. La période d'observation couvre les années 1989 et 1996 incluse.

Les différents éléments sont extraits d'une banque de données sur les rapprochements des entreprises françaises et allemandes à travers le monde. Constituée dans le cadre d'une recherche doctorale et gérée par le CESAG (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion, Université Robert Schuman, Strasbourg), cette base de données recense des informations sur quelques 8 000 accords interentreprises. Un dépouillement exhaustif de deux hebdomadaires ( « L'Usine Nouvelle » et « Die Wirtschaftswoche » ) permet d'établir un tableau relativement complet des accords noués. Les mouvements de rapprochement n'étant pas soumis à un enregistrement systématique auprès des autorités publiques, la presse économique constitue en effet une source précieuse pour l'observation de ce phénomène. Comme toute méthodologie secondaire, le recours à la presse comporte un certain nombre de biais dus au traitement journalistique des informations. Comme « Die Wirtschaftswoche » est davantage portée vers le secteur financier que « L'Usine Nouvelle » , la banque de données contient une proportion plus importante de banques et compagnies d'assurance allemandes que françaises.

L'analyse statistique effectuée comprend deux étapes :

- (1) un tri-à-plat qui permet d'étudier l'importance relative des différents modes de rapprochement ;
- (2) une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) qui a pour but de connaître les liaisons entre l'origine géographique d'une entreprise, la diversification recherchée et le mode de rapprochement réalisé.

Le Tableau 1 présente les variables et modalités utilisées.

**TABLEAU 1 : Liste des variables utilisées et des modalités associées**

LA NATIONALITE DES ENTREPRISES :	France Allemagne
LE TYPE DE RAPPROCHEMENT :	Accord contractuel Prise de participation financière minoritaire Prise de participation financière de 50 % Filiale commune Acquisition Fusion
LA DIVERSIFICATION ECONOMIQUE :	Sans diversification économique Diversification économique Pas de dominance concernant la diversification économique
LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE :	Sans diversification géographique Diversification géographique Pas de dominance concernant la diversification géographique

La « **nationalité** » d'une entreprise correspond à celle de sa maison-mère, car celle-ci joue un rôle prépondérant dans la conclusion d'un accord de rapprochement.

Six modalités sont associées à la variable « **mode de rapprochement** » : « L'accord contractuel » correspond à une mise en commun de ressources (humaines, commerciales, etc.) sans échange de participations et sans création d'une société commune. Les « prises de participation financière » dans le capital d'un autre acteur peuvent être minoritaires ou de 50 % , unilatérales ou réciproques. Une « filiale commune » implique la création d'une entité juridique par les partenaires ou l'acquisition conjointe d'une entité existante et nécessite une collaboration étroite entre ses fondateurs. Ces quatre formes de développement reposent sur la notion de partage (du contrôle, des risques, etc.) sans que les partenaires ne perdent leur indépendance. Outre leur aspect réversible, elles ont l'avantage, comme nous l'avons déjà évoqué, de mobiliser des ressources financières moins importantes que les mouvements de concentration et permettent de pénétrer des marchés difficiles d'accès (Minda et Paguet, 1995). Contrairement à ces quatre modes de rapprochement, les « acquisitions » (prise de contrôle du total ou d'une partie des actifs d'une autre entreprise) et les « fusions » entraînent la disparition d'une ou des deux entités associées. Notre échantillon comprend uniquement des prises de participation et acquisitions qui sont initiées par une entreprise française ou allemande.

Dans cette étude, la notion de « **diversification économique** » se rapporte à celle de diversification forte, définie plus haut : elle signifie qu'une banque se rapproche d'une compagnie d'assurance ou vice versa. Ces liens ont souvent pour objectif le développement de produits en commun et/ou la recherche de synergies, notamment au niveau des réseaux de distribution. Ils permettent, à notre avis, de mesurer le degré d'exposition au risque accepté par les partenaires. La modalité « sans diversification économique » signifie qu'une entreprise effectue plus de 50 % de ses mouvements dans son secteur d'origine. En revanche, une « diversification économique » implique qu'un acteur noue plus de la moitié de ses liens dans l'autre secteur d'activité. Dans les autres

cas, la variable prend la modalité « pas de dominance concernant la diversification économique » .

La « **diversification géographique** » indique si une banque ou une compagnie d'assurance noue un lien avec un homologue étranger. La modalité « sans diversification géographique » signale que plus de 50 % des opérations d'une même entreprise sont domestiques (signées avec un acteur de même nationalité). Dans ce cas, l'acteur reste dans son référentiel culturel. A l'inverse, si une entreprise noue plus de la moitié de ces liens avec des partenaires étrangers, la modalité « diversification géographique » s'applique. « Pas de dominance concernant la diversification géographique » signifie qu'aucune tendance ne se dégage.

## **2.2. Les modes de rapprochement varient selon la nationalité des acteurs**

La répartition des accords noués par mode de rapprochement (cf. Tableau 2) révèle deux tendances majeures : (1) des différences dans les orientations stratégiques des banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes, (2) la dominance de deux types de rapprochement.

La première tendance semble confirmer l'hypothèse d'un comportement différencié des banques et assurances françaises et allemandes formulée dans la première partie de cet article. Si les prises de participation minoritaires constituent le mode de rapprochement dominant pour les entreprises hexagonales, leurs homologues d'outre-Rhin ont plus fréquemment recours à des acquisitions. Ceci soulève la question de savoir si les banques et assurances d'outre-Rhin disposent de moyens supérieurs à leurs homologues françaises et/ou si elles cherchent à éviter un partage de contrôle à tout prix. Les banques et assurances françaises établissant par ailleurs plus souvent des sociétés communes et des accords contractuels, on peut effectivement se demander si les entreprises hexagonales ont des ressources financières plus limitées et/ou si elles ne semblent pas davantage disposées à partager le contrôle. Les banques allemandes affichent une rentabilité supérieure à leurs homologues françaises : si la rentabilité après impôts (exprimée en pourcentage des encours moyens) des banques allemandes était, en moyenne, de l'ordre de 9 % entre 1992 et 1995, elle ne s'élevait qu'à 5,4 % pour les banques françaises (Cirac, 1997). D'autre part, une étude empirique menée par Marois et Abdessemed (1997) montre que les banques françaises préfèrent nouer des accords de coopération plutôt que de procéder à des acquisitions, tout au moins en ce qui concerne les opérations internationales. Cela rejoint donc les idées développées par Franks et Mayer (1992) et Mayer (1994).

Le Tableau 2 met également en exergue la dominance de deux types de rapprochement : la prise de participation minoritaire et l'acquisition. La relative importance des prises de participation minoritaires reflète l'importance des liens capitalistiques dans le domaine financier. En outre, il s'agit d'un phénomène relativement récent. Les données collectées par le CERAG (Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université Pierre Mendès-France) sur les opérations de restructuration des entreprises françaises révèlent que, si les assurances et établissements financiers ignoraient ce mode de croissance durant les années 1980, leur part relative atteint 48 % en 1991 (contre 26 % tous secteurs confondus) (Paturel, 1984, 1985, 1991, 1992, 1993). Par ailleurs, Paturel (1996) observe qu'en 1994, la branche « banques, assurances et établissements financiers » devient la plus active en matière de restructuration avec 12 % des

opérations réalisées. Quant aux acquisitions, nos observations révèlent qu'elles demeurent un mode de croissance utilisé par de nombreuses banques et assurances et ceci malgré un recul général des opérations de concentration (Minda et Paguet, 1995).

**TABLEAU 2 : Les mouvements de rapprochement des banques et assurances françaises et allemandes (n = 179)<sup>1</sup>**

LES MODES DE RAPPROCHEMENT	France		Allemagne	
	n	%	n	%
Accord contractuel	12	17,39%	19	15,70%
Prise de participation financière minoritaire	20	28,99%	33	27,27%
Prise de participation financière de 50 %	1	1,45%	4	3,31%
Filiale commune	16	23,19%	20	16,53%
Acquisition	18	26,09%	43	35,54%
Fusion	2	2,90%	2	1,65%
TOTAL	69	100%	121	100%

Les prises de participation minoritaires et les acquisitions sont dominantes. Comme elles se réfèrent à la notion de contrôle et mesurent un certain degré d'abandon du pouvoir, il semble pertinent de se focaliser sur ces deux modes de développement.

### 2.3. Les caractéristiques des rapprochements des banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes

Afin de pouvoir dégager des tendances quant à l'initiateur d'un rapprochement, l'analyse qui suit tient uniquement compte des entreprises figurant au moins deux fois dans la banque de données utilisée. L'échantillon ainsi obtenu comporte 22 entreprises, dont 8 sont de nationalité française et 14 de nationalité allemande. Pour les variables « mode de rapprochement », « diversification économique », « diversification géographique », une modalité est considérée comme dominante si l'entreprise l'a adoptée dans plus de la moitié des cas.

Le Tableau 3 indique la fréquence de chaque modalité de l'échantillon ainsi constitué. Si le poids relatif des prises de participation minoritaires et majoritaires (= acquisitions) est presque identique, les banques et compagnies d'assurance qui recherchent une diversification économique sont relativement peu nombreuses. A

<sup>1</sup> Les liens franco-allemands dont l'initiateur ne peut pas être clairement identifié (accords contractuels, filiales communes et fusions) figurent dans la rubrique « France » et la rubrique « Allemagne » .

l'inverse, le nombre d'acteurs qui tissent plutôt des liens avec leurs homologues étrangers est supérieur à ceux qui ont tendance à former des accords domestiques.

**TABLEAU 3 : Fréquences des modalités associées aux variables (n = 22)**

<i>France</i>	8
<i>Allemagne</i>	14
Prise de participation financière minoritaire ( <i>PartFiMin</i> )	10
<i>Acquisition</i>	11
Pas de dominance concernant la participation financière ( <i>?PartFi</i> )	1
Sans diversification économique ( <i>SansDivEco</i> )	14
Diversification économique ( <i>DivEco</i> )	3
Pas de dominance concernant la diversification économique ( <i>?DivEco</i> )	5
Sans diversification géographique ( <i>SansDivGéo</i> )	8
Diversification géographique ( <i>DivGéo</i> )	11
Pas de dominance concernant la diversification géographique ( <i>?DivGéo</i> )	3

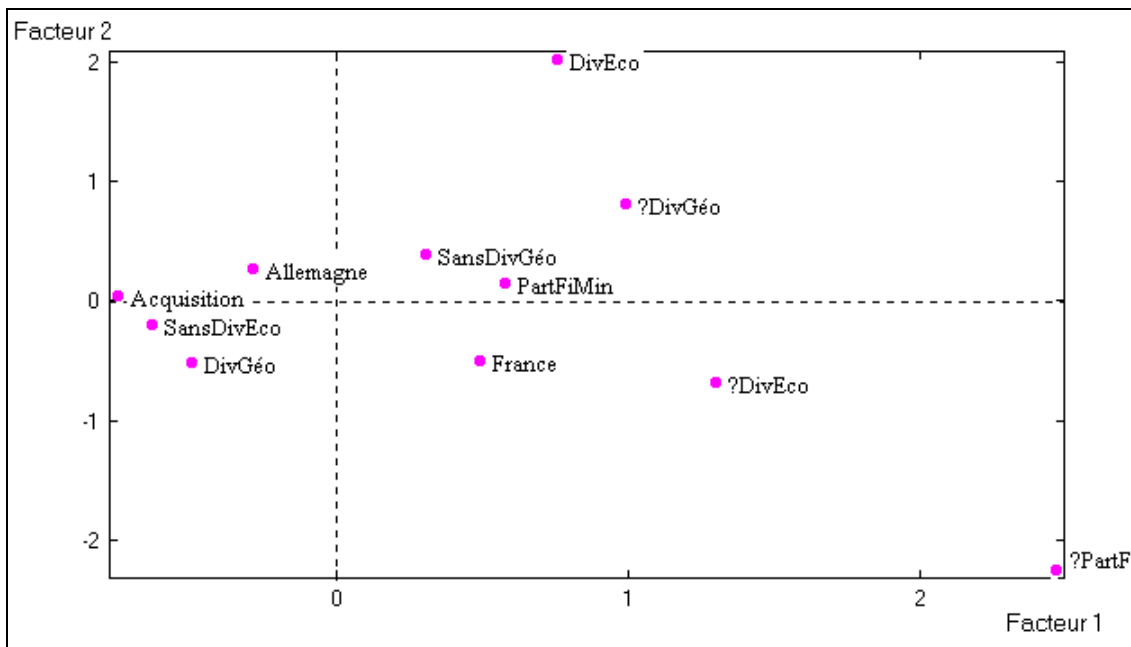
L'analyse factorielle des correspondances multiples permet de visualiser les liaisons les plus fortes entre les quatre variables sous forme de proximité entre leurs modalités. Cinq axes factoriels, soit 89,65 % de la variance totale, ont été retenus pour évaluer la qualité de la projection des variables. La Figure 1 montre la projection des modalités des variables. Le premier axe retient 26,47 % et le deuxième 19,16 % de la variance. Le premier axe oppose les modalités acteur de nationalité française, prise de participation minoritaire et sans diversification géographique, situées vers la droite de la carte, aux modalités acteur de nationalité allemande, acquisition et diversification géographique, situées vers la gauche de la carte. Il révèle une corrélation entre la nationalité d'une entreprise, la diversification recherchée et le mode de rapprochement choisi.

Comme déjà indiqué par le Tableau 2, les entreprises françaises ont plus tendance à prendre des prises de participation minoritaires, tandis que leurs homologues allemandes procèdent plus fréquemment à des acquisitions. Les entreprises allemandes recherchant une diversification géographique réalisent fréquemment des acquisitions, ce qui reflète une forte volonté d'exercer le contrôle sur le partenaire. En d'autres termes, lorsque les banques et assurances allemandes se rapprochent de leurs homologues étrangères, elles semblent particulièrement réticentes à partager le contrôle. A l'inverse, cette réticence ne vaut pas pour les opérations ayant pour but une diversification économique.

La Figure 1 indique également une corrélation négative entre la diversification économique et la diversification géographique. Les banques et compagnies d'assurance recherchant une diversification économique tissent de préférence des liens dans leur pays d'origine. A l'inverse, les acteurs qui cherchent à s'internationaliser, renoncent à une diversification économique. Ces tendances reflètent la volonté des acteurs à limiter les risques et confirment également l'existence d'importantes différences dans les objectifs des accords domestiques et internationaux (Valdés Llana et García-Canal, 1998). Le fait que les banques et compagnies d'assurances adoptent plus fréquemment une diversification géographique qu'une diversification économique suggère par ailleurs

que l'expansion internationale est devenue pour celles-ci un axe de développement privilégié.

**FIGURE 1 : Caractéristiques des rapprochements des banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes**



Le traitement statistique réalisé révèle que le comportement des banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes en matière de rapprochement est loin d'être homogène. La nationalité d'un acteur a indéniablement un impact sur le mode de développement privilégié.

## CONCLUSION

Fondée sur un échantillon de 179 accords formés par des banques et compagnies d'assurance françaises ou allemandes, cette étude a permis de mettre en lumière quelques spécificités des rapprochements interentreprises dans le secteur financier : les banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes préfèrent prendre des participations minoritaires ou majoritaires dans le capital de leur partenaire plutôt que de s'allier sur la base d'un accord purement contractuel ou d'une société commune. Le niveau de capital social accumulé au sein des nations, et la confiance qui en découle semblent en être la raison. Ces deux modes de développement comptent pour plus de la moitié des liens tissés par ces entreprises ; pour autant, cette tendance vaut-elle pour l'ensemble du secteur financier quelle que soit la nationalité des acteurs ?

Les divergences constatées dans les stratégies de rapprochement des banques et assurances françaises et allemandes peuvent être utiles à la fois au chercheur en management stratégique et au praticien. Ainsi, certaines observations des accords interentreprises prenant l'Europe comme un ensemble (par opposition aux autres pôles de la Triade) sans préciser la nationalité des partenaires (Braxton Ass., Horack Adler & Ass. et Morris, 1995 ; Morris et Hergert, 1987 ; Terpstra et Simonin, 1993) sont à

interpréter avec prudence et la pertinence de comparaisons intra-européennes est confirmée. Nos premiers résultats peuvent également guider les dirigeants de banques et assurances désireux de tisser des liens avec leurs homologues français ou allemands, ou de rationaliser la gestion d'équipes pluriculturelles.

Compte tenu de la nature exploratoire de cette étude, il conviendrait toutefois d'approfondir l'analyse en détaillant les différentes modalités : tout d'abord, au vu du comportement différencié des entreprises françaises et allemandes, il serait intéressant de comparer ces résultats aux rapprochements d'entreprises localisées dans d'autres pays (par ex. entreprises britanniques); de même, la notion de diversification économique devrait être précisée (activités connexes) et élargie (autres secteurs d'activité); il conviendrait également de distinguer les opérations communautaires des mouvements extra-européens.

Par ailleurs, la structure de propriété et les mécanismes de contrôle interne à l'entreprise devraient être intégrés. Dans ce cadre, une approche dynamique permettrait de dégager les différents facteurs propices à l'efficacité des rapprochements.

Enfin, il serait envisageable de mettre en relation les résultats obtenus avec les performances atteintes par le biais des accords noués. Il conviendrait plus particulièrement de mesurer la contribution d'un rapprochement à la performance de l'entreprise ayant initié l'opération. Une telle étude consistera à évaluer l'efficacité d'un accord par la performance des partenaires, approche encore peu utilisée dans la littérature. Ainsi, une majorité des recherches mesurant le succès des joint-ventures se limitent à la performance de l'accord lui-même (Blanchot et Mayrhofer, 1997). L'évaluation de l'impact d'une relation sur la performance d'une firme devient probablement plus pertinente, si l'on considère un portefeuille de rapprochements. Toujours dans une perspective comparative, il serait vraisemblablement fructueux de prendre en considération l'ensemble des liens initiés par les différentes banques et compagnies d'assurance françaises et allemandes et de déterminer la contribution relative de chaque accord à la performance globale des acteurs.

## ANNEXE : Construction des cinq premiers axes de l'AFCM

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES MODALITES ACTIVES																
AXES 1 A 5																
+-----+																
MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES			
+-----+																
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
+-----+																
1 . Nationalité																
F - France	9.09	1.75	0.49	-0.49	0.50	0.85	-0.45	4.8	6.5	6.8	23.8	10.9	0.14	0.14	0.14	0.41
D - Allemagne	15.91	0.57	-0.28	0.28	-0.28	-0.48	0.26	2.7	3.7	3.9	13.6	6.2	0.14	0.14	0.14	0.41
CONTRIBUTION CUMULEE =								7.5	10.3	10.7	37.3	17.1				
+-----+																
2 . Part. fin																
MIN - PartFiMin	11.36	1.20	0.58	0.16	0.49	-0.61	-0.35	8.2	0.9	8.2	15.3	8.4	0.28	0.02	0.20	0.31
MAJ - Acquisition	12.50	1.00	-0.75	0.06	-0.23	0.43	0.31	15.1	0.1	2.1	8.4	7.1	0.56	0.00	0.05	0.19
PDPF - ?PartFi	1.14	21.00	2.46	-2.25	-2.29	1.35	0.12	14.9	17.1	18.3	7.5	0.1	0.29	0.24	0.25	0.09
CONTRIBUTION CUMULEE =								38.2	18.1	28.6	31.2	15.6				
+-----+																
3 . Diversification éco																
SDE - SansDivEco	15.91	0.57	-0.63	-0.19	0.06	0.19	-0.02	13.5	1.7	0.2	2.2	0.0	0.69	0.06	0.01	0.07
DECO - DivEco	3.41	6.33	0.76	2.02	-0.11	0.45	-0.81	4.3	41.4	0.1	2.5	13.2	0.09	0.64	0.00	0.03
PDE - ?DivEco	5.68	3.40	1.30	-0.67	-0.11	-0.81	0.54	20.7	7.7	0.2	13.5	9.6	0.50	0.13	0.00	0.19
CONTRIBUTION CUMULEE =								38.4	50.8	0.5	18.2	22.9				
+-----+																
4 . Diversification géographique																
SDG - SansDivGéo	9.09	1.75	0.31	0.40	-1.09	0.10	-0.12	1.9	4.3	33.0	0.3	0.8	0.05	0.09	0.68	0.01
DGEO - DivGéo	12.50	1.00	-0.50	-0.51	0.41	-0.30	-0.28	6.6	9.8	6.3	4.1	5.9	0.25	0.26	0.17	0.09
PDG - ?DivGéo	3.41	6.33	0.99	0.81	1.41	0.85	1.37	7.3	6.7	20.9	8.9	37.7	0.16	0.10	0.32	0.11
CONTRIBUTION CUMULEE =								15.8	20.8	60.2	13.3	44.5				
+-----+																



## BIBLIOGRAPHIE

Aoki, M. (1995), *The Japanese Firm as a System of Attributes, a Survey and Research Agenda*, in : Revue d'Economie Industrielle, n° exceptionnel (hors série), pp. 83-108

Becker, G. S. (1975), *Human Capital : a Theoretical and Empirical Analysis*, 2<sup>e</sup> éd., New York, NBER

Bellando, J.-L., Bouchaert, H. et Schor, A.-D. (1994), *L'assurance dans le Marché unique*, in : notes et études documentaires, N° 4998-4999, Paris, La documentation Française

Berglöf, E. (1990), *Capital Structure as a Mechanism of Control, a Comparison of Financial Systems*, in : M. Aoki, B. Gustafsson et O. E. Williamson (éds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, pp. 237-262

Besch, B. et Guieu, G. (1992), *Restructurations et stratégies des entreprises au cours des années 80*, in : A. Noël (éd.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome I : 1992/93, Paris, Economica, pp. 135-166

Blanchot, F. et Mayrhofer, U. (1997), *Empirical Literature on Joint Ventures Success : A Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity*, in : Proceedings of 23<sup>rd</sup> Annual EIBA (European International Business Academy) Conference, Stuttgart, Dec. 14-16, pp. 901-931

Braxton Associates, Horack Adler & Associates et Morris, D. (1995), *A European Approach to Strategic Alliances, Volume I : Synthesis of Main Findings*, London

Brenner, R. (1983), *History, the Human Gamble*, Chicago, University of Chicago Press

Chandler, A. D. (1990), *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, Belknap Press and Harvard University Press

Charreaux, G. (1997), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, in : G. Charreaux (éd.), *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, pp. 421-469

Cirac (Centre de l'Information et de Recherche sur l'Allemagne Contemporaine) (1997), *Le système bancaire allemand au cœur du débat sur la croissance*, in : Regards sur l'économie allemande, N° 32, pp. 20-41

Coleman, J. S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, in : American Journal of Sociology Supplement, Vol. 94, pp. S95-S120

Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil

Dussauge, P. et Garrette, B. (1991), *Alliances stratégiques : mode d'emploi*, in : Revue française de gestion, N° 85, pp. 4-18

Franks, J. R. et Mayer, C. (1992), *A Synthesis of the International Evidence*, Working paper, IFA, London Business School and City Business School, pp. 165-192

Franks, J. R. et Mayer, C. (1997), *Ownership, Control and the Performance of German Corporations*, Conférence Internationale de l'Association française de finance, Grenoble, juin

Fukujama, F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Press

Garrette, B. et Dussauge, P. (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation

Gerlach, M. (1990), *Socially Bounded Rationality : A Case Study in the Limits to International Businesses Alliances*, Working Paper, University of California, Berkeley

Guinet, St. (1995), *Stratégies de croissance externe dans le monde de l'assurance*, in : Risques, N° 23, pp. 131-137

Gulati, R. (1995), *Does Familiarity Breed trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, in : Academy of Management Journal, Vol. 38, n°1, pp. 85-112

Harti-Saintavit, G. (1996), *Le gouvernement d'entreprise dans les grands groupes européens : étude comparée Allemagne, France, Grande-Bretagne*, in : Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, 13, 14, 15 mai

Koenig, C. et Van Wijk, G. (1992), *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance*, in : A. Noël (éd.), Perspectives en management stratégique, Tome I, Economica, pp. 305-327

Lee, S.-J., Mayers, D. et Smith (Jr.), C. W. (1997), *Guaranty Funds and Risk-Taking. Evidence from the Insurance Industry*, in : Journal of Financial Economics, Vol. 44, pp. 3-24

Marois, B. et Abdessemed, T. (1997), *The Determinants of Foreign Direct Investment of the Banking Industry : The French Case*, paper presented at 23<sup>rd</sup> Annual EIBA (European International Business Academy) Conference, Stuttgart, Dec. 14-16

Mayer, C. (1994), *Stock Markets, Financial Institutions, and Corporate Performance*, in : N. H. Dimsdale et M. Prevezer (éds.), *Capital Markets and Corporate Governance*, Clarendon Press

Mayers, D. et Smith (Jr.), C. W. (1994), *Managerial Discretion, Regulation, and Stock Insurer Ownership Structure*, in : The Journal of Risk and Insurance, Vol. 61, pp. 638-655

Mertens-Santamaria, D. (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies*, in : notes et études documentaires, N° 5051, Paris, La documentation Française

Minda, A. et Paguet, J.-M. (1995), *Vers une économie industrielle des alliances bancaires ?*, in : Revue d'économie financière, n° 35, pp. 181-206

Moerland, P. W. (1995), *Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems*, in : Journal of Economic Behavior and Organization, 26, pp. 17-34

Morris, D. et Hergert, M. (1987), *Trends in International Collaborative Agreements*, in : Columbia Journal of World Business, Vol. XXII, No. 2, pp. 15-21

Muldur, U. (1993), *Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français*, in : Revue d'économie financière, N° 27

Paturel, R. (1984), *Redéploiement des entreprises françaises en 1983 : la poursuite des stratégies de recentrage et d'internationalisation*, in : Revue d'économie industrielle, n° 29, pp. 96-106

Paturel, R. (1985), *Restructurations en 1984 : La fin des mythes ?*, in : Revue d'économie industrielle, n° 94, pp. 130-143

Paturel, R. (1991), *Les grandes tendances de la restructuration des entreprises françaises en 1990*, in : Revue d'économie industrielle, n° 58, pp. 121-132

Paturel, R. (1992), *Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises*, in : Revue d'économie industrielle, n° 62, pp. 106-117

Paturel, R. (1993), *1992 : ralentissement... ?*, in : Revue d'économie industrielle, n° 66, pp. 83-117

Paturel, R. (1996), *Restructurations des entreprises françaises en 1994 : quelques nouvelles orientations*, in : Revue d'économie industrielle, n° 78, pp. 97-115

Porter, M. E. (1992), *Capital Disadvantage : America's Failing Capital Investment System*, in : Harvard Business Review, September-October, pp. 65-82

Roth, F. (1998), *Structure de propriété, pouvoir discrétionnaire managérial et choix d'activité dans l'assurance dommages en France*, in : Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 1, n°1, pp. 169-194

Schliesser, W. (1997), *Europe and the World Insurance Market*, in : S. Urban (éd.), *Europe in the Global Competition*, Wiesbaden, Gabler

Terpstra, V. et Simonin, B. L. (1993), *Strategic Alliances in the Triad : an Exploratory Study*, in : Journal of International Marketing, Vol. 1, No. 1, pp. 4-25

Urban, S. (1997), *Le « Mittelstand » industriel allemand : des atouts spécifiques ... et des interrogations*, in : *Revue française de gestion*, N° 116, pp. 111-125

Urban, S., Mayrhofer, U. et Nanopoulos, Ph. (1997), *Données économiques : Analyse des rapprochements d'entreprises en Europe*, in : J. Boucourechliev (éd.), *Propositions pour une société fermée européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Urban, S. et Vendemini, S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, DeBoeck Université

Valdés Llana, A. et García-Canal, E. (1998), *Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures*, in : *Management International Review*, Vol. 38, N° 1, pp. 49-66

Williamson, O. E. (1991), *Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in : *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296

Yoshimori, M. (1995), *Corporate Governance in Japan*, Papier de recherche, German Institute of Japanese Studies

Zucker, L. G. (1986), *Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920*, in : B. M. Staw et L. L. Cummings (éds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 53-111