

Environnement national et stratégies de rapprochement : une analyse des entreprises françaises et allemandes

Ulrike MAYRHOFER

Université Robert Schuman Strasbourg

Classification JEL : L10

Correspondance :

IECS Strasbourg, Université Robert Schuman

61 avenue de la Forêt-Noire

67085 Strasbourg Cedex

E-mail : ulrike.mayrhofer@iecs.u-strasbg.fr

Résumé : À l'heure où les alliances coopératives et les fusions-acquisitions se multiplient à l'échelle mondiale, cet article se propose d'évaluer les effets de l'environnement national sur les conduites de rapprochements. Fondée sur un échantillon de 4632 opérations de rapprochement nouées par des entreprises françaises et allemandes, l'étude empirique réalisée montre que, malgré quelques éléments de convergence, les comportements affichés continuent d'être façonnés par l'environnement institutionnel, sociétal et culturel des entreprises.

Mots clés : stratégies de rapprochement – alliances coopératives – fusions-acquisitions – environnement national.

Abstract : Following the worldwide surge in cooperative alliances and mergers & acquisitions, this article attempts to evaluate the effects of the national environment on alliance strategies. Based on a sample of 4632 interfirm linkages formed by French and German companies, the empirical study shows that, despite certain elements of convergence, the behavior of firms continues to be influenced by the institutional, societal and cultural environment.

Key words : interfirm linkages – cooperative alliances – mergers & acquisitions – national environment.

Sous l'impulsion de la globalisation des marchés et de la concurrence, les alliances coopératives et les fusions-acquisitions se sont considérablement développées à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, presque tous les acteurs sont impliqués, quels que soient leur localisation géographique, leur taille ou leur secteur d'activité. De nombreuses entreprises gèrent désormais des portefeuilles de rapprochements, qui se composent d'une grande variété de liaisons inter-firmes et qui associent des acteurs localisés dans le monde entier. Leur conduite est devenue un nouveau métier, récemment désigné sous le terme de « *bâtitteur d'alliances* » (Guth 1998). Les rapprochements constituent une importante source d'avantage concurrentiel et contribuent pour une part grandissante à la performance globale des firmes (Noteboom 1999).

Si les rapprochements sont devenus un phénomène économique global, les stratégies poursuivies par les acteurs sont-elles pour autant similaires ? Cette question paraît d'autant plus légitime que de nombreuses alliances associent des acteurs de nationalité différente et que ces opérations internationales sont particulièrement difficiles à gérer (Franck 2000 ; Tayeb 2001). Des divergences dans les pratiques organisationnelles et managériales, dues à l'origine nationale des acteurs, sont susceptibles d'engendrer des conflits et des dysfonctionnements dans les accords scellés. Il devient dès lors tentant d'évaluer plus précisément les effets de l'environnement national sur le comportement des entreprises en matière d'alliance.

À partir d'une analyse de 4 632 opérations de rapprochement nouées par des entreprises françaises et allemandes (avec des partenaires de tous les pays), cet article se propose d'examiner l'influence de l'environnement institutionnel, sociétal et culturel sur la configuration initiale des alliances (orientation stratégique et géographique, forme de rapprochement). Après une présentation du cadre conceptuel de la recherche, les éléments constitutifs de l'environnement national des entreprises françaises et allemandes seront mis en lumière (partie 1). Ensuite, les résultats de l'étude empirique seront expliqués et discutés (partie 2).

1. Environnement national et stratégies de rapprochement

Les rapprochements couvrent une grande variété de liaisons inter-firmes, allant des accords purement contractuels à l'intégration totale des entités associées (Guth 1998 ; Noteboom 1999). Avant d'examiner la relation entre l'environnement national et les stratégies d'alliance, il paraît nécessaire de définir cette forme de développement et ses principales modalités de réalisation.

1.1. Les rapprochements d'entreprises : des alliances coopératives aux fusions-acquisitions

Les rapprochements peuvent être définis comme des accords à caractère stratégique noués entre au moins deux firmes indépendantes qui choisissent de mettre en commun tout ou partie de leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.). La théorie des coûts de transaction permet de répartir les différentes modalités de réalisation en deux catégories principales : les alliances coopératives (modes hybrides) et les fusions-acquisitions (relations hiérarchiques) (Williamson 1991).

Les alliances coopératives reflètent des logiques tâtonnantes, car les partenaires associés conservent leur indépendance suite à la formation de l'accord. La coopération peut être formalisée par un contrat, un groupement ou une société commune, et être accompagnée d'une prise de participation minoritaire dans le capital du partenaire. Elle permet de partager les risques associés à l'opération envisagée avec le(s) partenaire(s) impliqué(s) (Tayeb 2001 ; Urban, Vendemini 1994) et peut constituer une première étape vers une fusion-acquisition (Hennart et al. 1998 ; Kogut 1991).

Les opérations de fusion-acquisition correspondent à des affirmations en force dans la mesure où elles représentent des manœuvres irréversibles qui conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs. Dans le cadre d'une fusion, deux ou plusieurs entreprises réunissent leur patrimoine pour former une nouvelle société dans le but de combiner au mieux les ressources des entités associées. Dans le cadre d'une acquisition, une firme prend le contrôle d'une autre entité et l'intègre

en son sein. La société dominante exerce alors le pouvoir sur l'entité acquise et apporte les ajustements jugés nécessaires tout en maintenant ses propres structures de fonctionnement (Franck 2000 ; Sudarsanam 1995).

Comme toute manœuvre stratégique, les alliances coopératives et les fusions-acquisitions peuvent emprunter trois voies de développement principales : l'expansion horizontale, l'intégration verticale et la diversification (Paturel 1997). Les opérations d'expansion horizontale associent des acteurs qui opèrent dans le même domaine d'activités. Ces alliances entre firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes sont principalement destinées à accroître la taille relative des acteurs impliqués. Les manœuvres d'intégration verticale réunissent des entreprises reliées verticalement dans le processus de production (en amont ou en aval). Elles permettent de gérer les dépendances critiques vis-à-vis d'autres acteurs et de diminuer les coûts de transaction. Enfin, les accords de diversification associent des firmes qui appartiennent à des champs concurrentiels différents. À travers ces opérations, les acteurs visent essentiellement la réalisation d'économies de champ et l'accès à de nouvelles compétences.

Les opérations de rapprochement peuvent réunir des acteurs de même nationalité (rapprochements domestiques) ou des acteurs d'une autre nationalité (rapprochements transfrontaliers). Dans cette optique, une distinction peut être établie entre les rapprochements formés entre des acteurs localisés au sein d'une même zone économique intégrée (par exemple l'Union européenne) et les accords scellés entre des acteurs appartenant à des espaces géographiques différents. Une telle distinction se justifie dans la mesure où les pays appartenant à un même espace économique entretiennent généralement des relations économiques et commerciales étroites et dans la mesure où les différences institutionnelles, sociétales et culturelles entre ces pays ont tendance à se réduire. Le tableau 1 illustre les orientations stratégique et géographique que peuvent emprunter les alliances coopératives et les fusions-acquisitions.

Tableau 1 – *Les orientations stratégique et géographique des opérations de rapprochement*

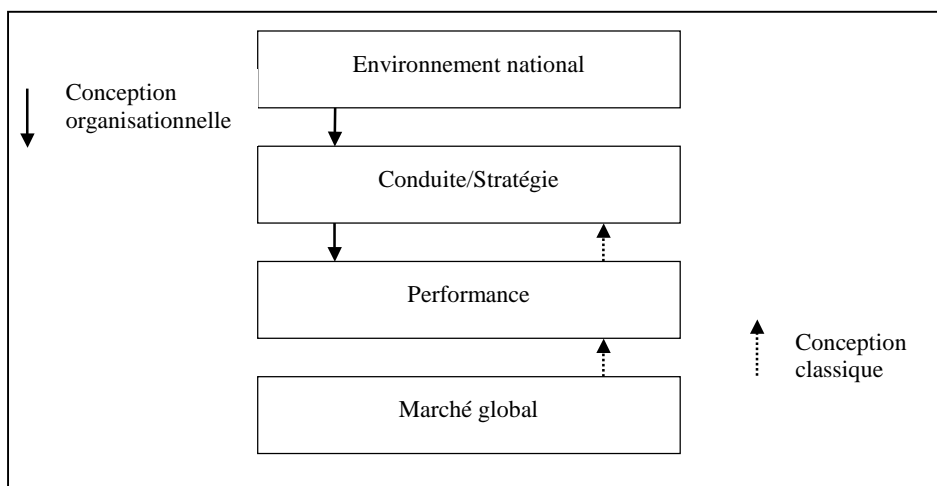
Forme de rapprochement	Alliances coopératives			Fusions-acquisitions		
Orientation géographique \ Orientation stratégique	Domestique	Même zone géographique	Zone géographique différente	Domestique	Même zone géographique	Zone géographique différente
Expansion horizontale						
Intégration verticale						
Diversification						

Adapté de Paturel (1997), p. 107

1.2. Environnement national et comportement stratégique

Depuis la parution de l'ouvrage de Porter (1993) sur l'avantage concurrentiel des nations, la littérature de management stratégique accorde une place grandissante aux caractéristiques de l'environnement national dans lequel opèrent les entreprises. Fondées sur une conception organisationnelle de la firme, ces recherches considèrent l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences créées à travers des interactions avec d'autres agents de l'environnement national. Elles postulent que l'environnement national conditionne le comportement stratégique et *in fine* la performance des firmes. Les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective démontrent que les différences institutionnelles entre les pays infléchissent les conduites stratégiques des acteurs (par exemple Calori et *al.* 1997 ; Ill et Waring 1999 ; Mertens-Santamaria 1997). Ils remettent en cause la conception néoclassique de la firme, qui assimile l'entreprise à une fonction de production (boîte noire) et qui considère que le marché détermine la stratégie optimale (*single best strategy*). Dans un marché global, la survie des entreprises serait alors conditionnée par l'adoption de la stratégie la plus efficiente. La figure 1 illustre les deux conceptions de la relation « environnement-stratégie-performance ».

Figure 1 – Les deux conceptions de la relation « environnement-stratégie-performance »



Adapté de Ill et Waring 1999, p. 733

Le cadre conceptuel proposé par les théoriciens du courant organisationnel est validé par les recherches qui mettent en exergue l'importance de l'environnement sociétal et culturel des entreprises. Ces travaux, qui s'appuient essentiellement sur les investigations menées dans le domaine du management comparé, révèlent des comportements différenciés selon l'origine nationale des acteurs (par exemple, Jain et Tucker 1995 ; Park et Ungson 1997 ; Schneider et de Meyer 1991). Plusieurs investigations empiriques suggèrent que l'environnement national influence les stratégies d'entrée des entreprises sur les marchés étrangers. Les études qui testent l'incidence de la nationalité des acteurs sur le choix du mode d'entrée montrent que la relation entre les deux variables est fortement significative (Hennart et Larimo 1998 ; Pan 1997 ; Pan et Tse 1997). Les auteurs s'appuient essentiellement sur les facteurs de différenciation culturelle identifiés par Hofstede (1991) pour expliquer les résultats obtenus. À l'inverse, les études qui cherchent à évaluer l'influence de dimensions culturelles particulières aboutissent à des résultats contrastés. L'influence de la variable « distance hiérarchique » se révèle certes être similaire (Erramilli 1996 ; Shane 1992, 1994 ; Tse *et al.* 1997), mais celle obtenue pour le facteur culturel « contrôle de l'incertitude » varie selon les étu-

des (Brouthers et *al.* 1997 ; Erramilli 1996 ; Kogut et Singh 1988 ; Tse et *al.* 1997). La comparaison des résultats de ces travaux met en relief les difficultés rencontrées par les chercheurs pour appréhender l'environnement national des entreprises (Mayrhofer 2002).

Plus récemment, Brouthers et Brouthers (2000), Hitt et *al.* (1997) et Tayeb (2001) ont proposé une approche intégrée qui consiste à prendre en compte l'environnement institutionnel et culturel des entreprises. Étant donné le lien entre ces deux contextes (Schneider et Barsoux 1997), il paraît effectivement plus judicieux de s'appuyer sur des dimensions institutionnelles et culturelles. L'approche proposée peut être utilement complétée par les travaux d'analyse sociétale (Maurice et *al.* 1982). En raison du caractère multi-dimensionnel de l'environnement national, cette recherche considère à la fois les caractéristiques institutionnelles, sociétales et culturelles des deux pays examinés.

1.2. *Caractérisation de l'environnement national des entreprises françaises et allemandes*

Malgré les progrès de la mondialisation économique et de l'intégration communautaire, les environnements nationaux français et allemand continuent à présenter de nombreuses différences, tant d'un point de vue institutionnel et sociétal que d'un point de vue culturel.

Fondé sur le dirigisme étatique, le modèle français peut être considéré comme une forme intermédiaire entre « le modèle anglo-saxon », orienté vers les marchés financiers où les acteurs recherchent la meilleure performance financière à court terme (capitalisme financier), et « le modèle germano-nippon », qui est celui d'un capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme. En France, l'État joue un rôle prépondérant dans l'économie et la société (Albert 1991 ; Mertens-Santamaria 1997). Les pouvoirs publics ont dans une large mesure structuré l'appareil productif du pays et continuent à fixer les orientations industrielles majeures et à initier les grands projets technologiques (Urban 1997). Malgré les privatisations intervenues durant la période récente, l'État français demeure présent dans le capital de nombreuses entreprises et infléchit ainsi leurs décisions stratégiques (Gedajlovic et Shapiro 1998). Il convient néanmoins de noter que, depuis le milieu des années 80, les participations des banques et des investis-

seurs institutionnels dans le capital des firmes françaises ont considérablement augmenté (Mertens-Santamaria 1997). Enfin, l'État joue un rôle prépondérant dans la formation des dirigeants. Ceux-ci sont sélectionnés par un système éducatif élitiste, dominé par les « grandes écoles » administratives, scientifiques et commerciales. Il convient aussi de préciser que l'État constitue le vivier le plus important des dirigeants des grandes entreprises (Joly 1996).

Le modèle allemand, également qualifié de « modèle rhénan », est un modèle de coopération et de partenariat. Il est profondément marqué par la doctrine de l'économie sociale de marché (*Soziale Marktwirtschaft*), un système qui allie la solidarité sociale des acteurs avec les mécanismes de marché. La logique coopérative se manifeste tout d'abord dans les relations entre les entreprises et les banques. Celles-ci constituent les partenaires privilégiés des entreprises et détiennent des participations financières dans de nombreuses sociétés. Cette interpénétration banque-industrie facilite l'élaboration de stratégies de développement à long terme. Les entreprises allemandes bénéficient aussi de l'appui des pouvoirs publics. Dans certains domaines tels que la R&D et la formation, de véritables réseaux de partenariat se sont établis entre secteur public et secteur privé. À la différence de la France où l'État est souvent l'initiateur de grands projets technologiques, ce sont les projets privés qui poussent les pouvoirs publics à lancer des programmes de soutien. Au niveau des relations industrielles, le dialogue entre les différents partenaires sociaux favorise la stabilité, et le principe de cogestion renforce le sentiment collectif d'appartenance et autorise une meilleure adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise (Albert 1991 ; Urban 1997). Enfin, la logique coopérative touche également les relations entre les entreprises. Ainsi, Chandler (1991) qualifie le système allemand de « *capitalisme managérial coopératif* » : managérial, parce que les propriétaires ont su s'entourer de professionnels salariés compétents pour faire les investissements nécessaires au développement de leurs entreprises ; coopératif, parce que les relations entre entreprises ne furent pas essentiellement compétitives. La tradition de « la concurrence organisée » a effectivement conduit à une certaine complémentarité entre les entreprises d'un même secteur. La logique de coopération prédomine également les relations entre différentes catégories d'entreprises. Ainsi, les grandes en-

treprises collaborent avec les entreprises de taille plus modeste, ce qui leur confère davantage de flexibilité. Dans le domaine de la sous-traitance, des participations croisées favorisent la collaboration entre fournisseurs et clients (Porter 1992).

Les travaux d'analyse sociétale menés par l'équipe du LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail) révèlent des différences significatives entre la France et l'Allemagne dans la politique d'éducation et l'organisation industrielle (Maurice et *al.* 1982). Les auteurs considèrent que la qualification des salariés est largement déterminée par l'espace social où elle prend forme. Cet espace est défini par les éléments qui le constituent et par la mobilité qu'il offre aux individus qui l'occupent. En France, la qualification des salariés repose essentiellement sur la place acquise dans le système de formation générale et sur l'expérience professionnelle. À l'inverse, dans le système allemand, la qualification se construit principalement sur la base généralisée de l'apprentissage. Selon l'analyse sociétale, les structures hiérarchiques des organisations sont susceptibles de stratifier le système social et d'influencer les rapports sociaux. Les auteurs observent que les entreprises françaises ont recours à un encadrement plus important que leurs homologues allemandes. Si, en France, l'encadrement est essentiellement fondé sur des relations de pouvoir et de commandement, en Allemagne, l'encadrement est centré sur le contrôle des performances et l'organisation des rapports professionnels. Ceux-ci sont conditionnés par les compétences professionnelles détenues et les performances atteintes dans l'exécution des tâches. Les différences dans le système de production des qualifications et les pratiques organisationnelles expliquent la place respective des institutions représentatives des salariés et des employeurs dans les deux pays. Les auteurs attribuent les divergences observées aux rapports sociaux et au jeu complexe entre différentes catégories d'acteurs. Ils estiment que l'interaction des différentes composantes du rapport salarial (modalités de formation, pratiques organisationnelles, formes de l'action collective des salariés) détermine dans une large mesure les structures économiques et sociales d'un pays.

Les différences culturelles entre la France et l'Allemagne sont également marquées. Pour mettre en lumière les traits distinctifs de chaque culture, nous nous appuierons sur les facteurs de différenciation cultu-

relle proposés par le psychosociologue Hofstede (1991) et les anthropologues Hall et Hall (1990).

Dans ses recherches, Hofstede (1991) met en exergue quatre dimensions qui permettent de distinguer les cultures les unes des autres : « la distance hiérarchique », « le contrôle de l'incertitude », « l'individualisme ou le collectivisme », « la masculinité ou la féminité ». Comme les enquêtes ont été menées au sein d'une seule firme multinationale, il convient de juxtaposer les résultats obtenus aux observations d'autres auteurs. Pour « la distance hiérarchique », qui désigne la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis, la France obtient l'indice 68 et l'Allemagne l'indice 35. Cela signifie que, dans les organisations françaises, le pouvoir est davantage centralisé et le style de direction davantage autocratique que dans les organisations allemandes (Hofstede 1991). Cette différence entre les cultures française et allemande est également soulignée dans d'autres travaux (Calori 1994 ; d'Iribarne 1989). En revanche, pour « le contrôle de l'incertitude », qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs, les scores obtenus par la France (86) et par l'Allemagne (65) ne sont pas validés par d'autres auteurs. En effet, l'étude de Hofstede (1991) suggère que les Français auraient une propension plus forte à écarter l'incertitude et à vaincre l'avenir que les Allemands. D'autres spécialistes considèrent, au contraire, que la volonté de contrôler l'incertitude est plus développée chez les Allemands que chez les Français (Grobien 1995 ; Pateau 1998). Pour la dimension « individualisme ou collectivisme », qui se réfère aux relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité, le score obtenu par la France est légèrement supérieur à celui de l'Allemagne (respectivement 71 et 67). Si les Français sont incontestablement plus individualistes que les Allemands (Hall et Hall 1990), la différence constatée par Hofstede (1991) paraît peu élevée dans la mesure où le comportement des Allemands est plutôt communautaire (Calori 1994). Enfin, en ce qui concerne « la masculinité ou la féminité », qui désigne la répartition des rôles entre hommes et femmes au sein de la société, la France apparaît comme un pays de culture plutôt féminine (score de 43), tandis que l'Allemagne se situe parmi les pays de culture plutôt masculine (score de 66). La société française paraît donc davan-

tage marquée par des valeurs traditionnellement associées au rôle de la femme, tandis que la société allemande semble dominée par des valeurs traditionnelles masculines (accent mis sur la compétition, la carrière, etc.) (Hofstede 1991).

Les facteurs retenus par Hall et Hall (1990), à savoir « le temps », « le contexte » et « l'espace » viennent compléter les dimensions citées. En ce qui concerne la manière de percevoir et de traiter « le temps », la culture française peut être qualifiée de polychronique (les individus exercent simultanément plusieurs activités et les relations interpersonnelles sont importantes), tandis que la culture allemande est plutôt monochronique (le temps est utilisé d'une manière linéaire et il est programmé avec précision et sans chevauchement). Dans cette optique, il convient de préciser que le processus de décision est généralement plus court dans les organisations françaises que dans les organisations allemandes. En effet, les Français ont tendance à prendre les décisions plutôt de manière impulsive. Par ailleurs, la centralisation poussée du pouvoir leur permet d'agir plus rapidement. Si les Français ont plutôt une vision de court terme, les Allemands visent davantage le moyen et le long terme (Calori 1994 ; Hall et Hall 1990). Selon la quantité d'informations qu'une personne a intériorisée et qu'elle suppose également connue par son interlocuteur, Hall et Hall (1990) distinguent deux modes de communication : la communication sans ou avec faible référence au contexte (C-) où l'interlocuteur est supposé ne détenir aucune ou peu d'informations, la communication avec forte référence au contexte (C+) où l'interlocuteur est supposé détenir la même somme d'informations et où les messages explicites ne véhiculent qu'un complément d'information. Disposant de leurs propres réseaux d'information, les Français communiquent en se référant fortement au contexte. À l'inverse, en Allemagne où les informations circulent peu sur une base informelle, les individus privilégient un mode de communication sans ou avec faible référence au contexte. Enfin, les distances interpersonnelles sont plus faibles en France qu'en Allemagne où le territoire de chacun est vigoureusement défini (Hall et Hall 1990).

L'analyse présentée montre que les entreprises françaises et allemandes opèrent dans des contextes assez différents. Si, avec les progrès de la globalisation et de l'intégration européenne, des remises en cause se dessinent, les piliers des deux systèmes restent néanmoins as-

sez solides. Au niveau institutionnel, l'environnement français continue à se différencier par l'interventionnisme étatique, tandis que l'environnement allemand se caractérise par des relations partenariales relativement stables. Au niveau sociétal, les formes d'organisation du salariat présentent de nombreuses différences, conduisant à des pratiques managériales divergentes. Au niveau culturel, les différences sont également marquées (comportement individualiste *vs.* comportement communautaire, orientation à court terme *vs.* orientation à long terme, etc.). Il devient dès lors tentant d'évaluer dans quelle mesure les différences constatées se reflètent dans les stratégies de rapprochement mises en œuvre par les firmes de ces deux pays.

2. L'influence de l'environnement national sur les stratégies de rapprochement

L'étude empirique réalisée dans le cadre de cette recherche vise à comparer le comportement des entreprises françaises et allemandes en matière d'alliance. Elle est centrée sur trois décisions concernant la configuration initiale des rapprochements : l'orientation stratégique empruntée par les acteurs, l'orientation géographique et le choix de la forme des accords. Avant d'analyser les principaux résultats de l'étude, il convient d'expliquer les choix méthodologiques effectués.

2.1. Présentation de la méthodologie employée

Dans le domaine des rapprochements d'entreprises, l'accès à l'information s'avère difficile, car les données comptabilisées par les autorités publiques ne concernent que les accords d'un certain type et d'une certaine envergure. Plusieurs centres de recherche et sociétés de conseil ont ainsi mis en place des recensements systématiques des opérations de rapprochement, principalement fondés sur la presse économique et spécialisée. Si les banques de données constituées contribuent à une meilleure compréhension du phénomène, elles ne permettent cependant pas d'appréhender plus précisément les stratégies de rapprochement menées par les entreprises françaises et allemandes. Pour répondre à nos interrogations, il était donc nécessaire de procéder à notre propre collecte de données. Compte tenu des objectifs de la recherche,

il nous a paru approprié de sélectionner des supports de presse nationaux. Le choix a porté sur le magazine français « L'Usine Nouvelle » et son homologue allemand « *Die Wirtschaftswoche* », car ces deux hebdomadaires relatent avec précision les manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises des deux pays. Le recours à la presse induit certes des biais principalement liés au traitement journalistique des informations, mais le dépouillement exhaustif de ces deux supports permet d'établir un tableau relativement complet des opérations réalisées. La banque de données constituée contient des informations relatives à 4 632 opérations de rapprochement nouées par des entreprises françaises et allemandes, dans les deux cas avec des partenaires de tous les pays. La période d'observation s'étend de 1989 à 1996.

Le tableau 2 présente les variables utilisées et les modalités qui leur sont associées. Pour la variable « nationalité » (*Nat*), deux modalités sont distinguées : *France* et *Allemagne*. La variable nationalité prend la modalité *France* lorsque le rapprochement a été noué par une entreprise française, elle prend la modalité *Allemagne* lorsque le rapprochement a été effectué par une entreprise allemande. Il convient de noter que la nationalité retenue est celle du groupe et non pas celle de la filiale, car celui-ci joue un rôle prépondérant dans la conclusion des accords. La variable « orientation stratégique » (*OrStr*) peut prendre trois modalités : l'expansion horizontale (*ExpHor*), l'intégration verticale (*IntVert*) et la diversification (*Div*). Trois modalités sont également associées à la variable « orientation géographique » (*OrGéo*) : les accords domestiques qui associent des acteurs de même nationalité (*Dom*), les accords européens qui réunissent des firmes localisées dans différents pays de l'Union européenne (*Eur*) et les autres accords internationaux (*Int*) qui impliquent au moins un acteur situé en dehors de l'Union européenne. Enfin, deux formes principales de rapprochement sont distinguées : les alliances coopératives (*AC*) et les fusions-acquisitions (*FA*).

Afin de pouvoir comparer le comportement des entreprises françaises et allemandes en matière de rapprochement, nous chercherons, dans un premier temps, à évaluer les liaisons entre les variables « nationalité », « orientation stratégique », « orientation géographique » et « forme de rapprochement ». L'analyse proposée est de nature descriptive et de type exploratoire. Les quatre variables étant qualitatives, il convient

d'utiliser une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) (Tenenhaus 1994). Pour déterminer la significativité des liens entre les différentes variables, des tests du khi-deux d'indépendance ont ensuite été effectués. Les deux séries d'analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPAD, version 3.5.

Tableau 2 – Liste des variables utilisées et des modalités associées*

Variable	Modalités associées à la variable
Nationalité (<i>Nat</i>)	<i>France</i> <i>Allemagne</i>
Orientation stratégique (<i>OrStr</i>)	Expansion horizontale (<i>ExpHor</i>) Intégration verticale (<i>IntVert</i>) Diversification (<i>Div</i>)
Orientation géographique (<i>OrGéo</i>)	Accord domestique (<i>Dom</i>) Accord européen (<i>Eur</i>) Autre accord international (<i>Int</i>)
Forme de rapprochement (<i>Forme</i>)	Alliance coopérative (<i>AC</i>) Fusion-acquisition (<i>FA</i>)

* La codification des variables utilisées dans les tests statistiques est mise en italique.

2.2. Les stratégies de rapprochement poursuivies par les entreprises françaises et allemandes

L'analyse factorielle des correspondances multiples a été effectuée sur un échantillon de 4 632 opérations de rapprochement nouées par des entreprises françaises et allemandes à travers le monde. Le tableau 3 présente les fréquences associées aux différentes modalités.

Tableau 3 – Fréquences associées aux modalités (n = 4 632)

Modalités	Fréquences associées
<i>France</i>	3 472
<i>Allemagne</i>	1 160
Expansion horizontale (<i>ExpHor</i>)	2 640
Intégration verticale (<i>IntVert</i>)	682
Diversification (<i>Div</i>)	1 310
Accords domestiques (<i>Dom</i>)	2 512
Accords européens (<i>Eur</i>)	870
Autres accords internationaux (<i>Int</i>)	1 250
Alliances coopératives (<i>AC</i>)	2 655
Fusions-acquisitions (<i>FA</i>)	1 977

Le tableau 4 indique les six valeurs propres de l'analyse factorielle des correspondances multiples (en ordre décroissant). Comme il est conseillé de ne retenir que les axes dont la valeur propre associée est supérieure à un sur le nombre total des variables prises en compte (Tenenhaus 1994, p. 201), seuls les trois premiers axes factoriels sont pris en considération. Ceux-ci expliquent 57,90 % de la variance totale.

Tableau 4 – Les valeurs propres de l'AFCM ($n = 4\ 632$)

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0.3266	21.77 %	21.77 %
2	0.2805	18.70 %	40.48 %
3	0.2614	17.43 %	57.90 %
4	0.2479	16.53 %	74.43 %
5	0.2244	14.96 %	89.39 %
6	0.1591	10.61 %	100.00 %

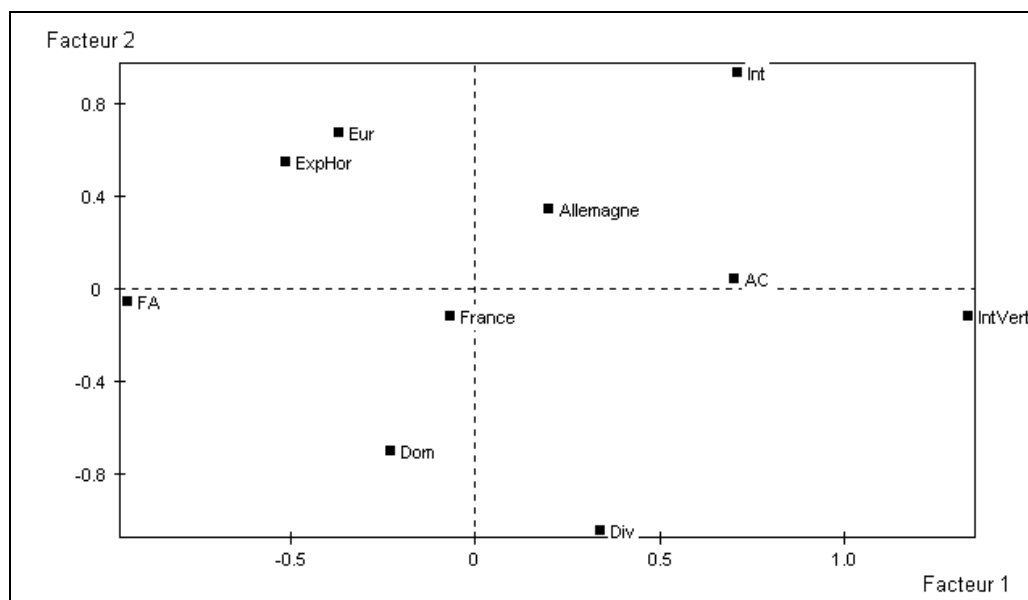
La construction des trois premiers axes factoriels à partir des modalités des variables est présentée dans le tableau 5. Les chiffres indiqués montrent que le premier axe factoriel est essentiellement bâti sur les variables « forme de rapprochement », « orientation stratégique » et « orientation géographique ». Il oppose, du côté négatif, les fusions-acquisitions, les opérations d'expansion horizontale, les accords domestiques et les accords européens, avec, du côté positif, les alliances coopératives, les opérations d'intégration verticale et de diversification et les autres accords internationaux. Bien que la contribution de la variable « nationalité » soit plus faible, il convient de noter que la France obtient une coordonnée négative et l'Allemagne une coordonnée positive. Le deuxième axe factoriel est principalement construit sur les variables « orientation géographique » et « orientation stratégique ». Il distingue, du côté négatif, les accords domestiques et les opérations d'intégration verticale et de diversification et, du côté positif, les accords européens et internationaux et les opérations d'expansion horizontale. Malgré la faible contribution de la variable « nationalité », il convient de préciser que la France se situe du côté négatif et l'Allemagne du côté positif. Enfin, le troisième axe factoriel est bâti pour l'essentiel à partir des variables « nationalité », « orientation géographique » et « orientation stratégique ». Il oppose, du côté négatif, les

rapprochements noués par les entreprises allemandes, les accords domestiques et internationaux ainsi que les opérations d'expansion horizontale et de diversification, avec, du côté positif, les rapprochements formés par les entreprises françaises, les accords européens et les opérations d'intégration verticale.

Tableau 5 – *La construction des trois premiers axes factoriels de l'AFCM (n = 4632)*

Variable/ modalités	Dist, car- rées	Coordonnées			Contributions (en %)			Cosinus carrés			Valeurs-test			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Nat :														
France	0,33	-0,07	-0,12	0,47	0,3	0,9	15,7	0,01	0,04	0,66	-7,8	-13,6	55,1	
Allema- gne	2,99	0,20	0,35	-1,40	0,8	2,7	47,0	0,01	0,04	0,66	7,8	13,6	-55,1	
Contribution cumulée					1,0	3,6	62,7							
OrStr :														
ExpHor	0,75	-0,51	0,55	-0,07	11,5	15,4	0,3	0,35	0,40	0,01	-40,2	43,0	-5,5	
IntVert	5,79	1,33	-0,11	0,93	20,0	0,2	12,2	0,31	0,00	0,15	37,7	-3,2	26,3	
Div	2,54	0,34	-1,05	-0,34	2,5	27,7	3,1	0,05	0,43	0,05	14,5	-44,8	-14,6	
Contribution cumulée					34,0	43,2	15,6							
OrGéo :														
Dom	0,84	-0,23	-0,70	-0,16	2,1	23,9	1,4	0,06	0,59	0,03	-16,8	-52,1	-12,0	
Eur	4,32	-0,37	0,68	0,97	1,9	7,7	17,0	0,03	0,11	0,22	-12,0	22,2	31,8	
Int	2,71	0,71	0,94	-0,35	10,5	21,3	3,2	0,19	0,33	0,05	29,5	38,9	-14,5	
Contribution cumulée					14,6	53,0	21,5							
Forme :														
AC	0,74	0,70	0,04	0,04	21,5	0,1	0,1	0,66	0,00	0,00	55,3	3,3	3,1	
FA	1,34	-0,94	-0,06	-0,05	28,9	0,1	0,1	0,66	0,00	0,00	-55,3	-3,3	-3,1	
Contribution cumulée					50,4	0,2	0,2							

Les résultats de l'analyse factorielle peuvent être représentés graphiquement par une carte des modalités. La figure 2 montre la projection des modalités sur les deux premiers axes factoriels.

Figure 2 – La carte des modalités de l'AFCM ($n = 4\,632$)

La carte des modalités illustre le comportement des entreprises françaises et allemandes en matière de rapprochement. Elle révèle que les entreprises françaises se montrent plus enclines à nouer des accords domestiques et des fusions-acquisitions que leurs homologues allemandes. Ces préférences semblent compatibles avec les principales caractéristiques institutionnelles, sociétales et culturelles de la France. Ainsi, il est probable que la plus forte intervention de l'État favorise des regroupements nationaux. De même, la place grandissante des investisseurs institutionnels, l'importance des relations de pouvoir dans les organisations et une culture plus individualiste, marquée par une forte distance hiérarchique et orientée vers le court terme, expliquent vraisemblablement la plus forte propension des firmes françaises à procéder à des fusions-acquisitions. À l'inverse, les entreprises allemandes semblent plus disposées à sceller des accords avec des acteurs localisés en dehors de l'Union européenne et à s'engager dans des alliances coopératives. L'ouverture internationale des entreprises allemandes peut être attribuée à la plus faible présence étatique. La plus forte propension à former des alliances coopératives est cohérente avec la logique coopérative du système allemand, un encadrement moins soutenu dans

les organisations et une culture communautaire, caractérisée par une faible distance hiérarchique et orientée vers le long terme.

La figure 2 montre que, dans certaines situations, les entreprises françaises et allemandes affichent des comportements similaires. Ainsi, la proximité des modalités « expansion horizontale » et « accord européen » indique que lorsque les entreprises françaises et allemandes entreprennent une opération d'expansion horizontale, elles s'allient de préférence avec leurs homologues communautaires. Cette tendance peut être expliquée par la mondialisation économique qui contraint les acteurs à atteindre une taille critique dans leur domaine d'activité et par l'intégration européenne qui stimule les rapprochements au sein de l'espace communautaire. Par ailleurs, ces accords se traduisent plutôt par des fusions-acquisitions. À l'inverse, les rapprochements qui s'inscrivent dans une logique de diversification associent souvent des acteurs de même nationalité. L'éloignement du métier de base semble alors conduire les acteurs à rechercher des partenaires dans un environnement qui leur est familier, une tendance qui vaut plus particulièrement pour les firmes françaises. Les configurations des fusions-acquisitions se révèlent être différentes de celles des alliances coopératives. Ainsi, les opérations d'expansion horizontale prennent plutôt la forme d'une fusion-acquisition, tandis que les opérations d'intégration verticale et de diversification se traduisent plutôt par des alliances coopératives. De même, dans le cadre des accords domestiques et européens, les acteurs choisissent plutôt de procéder à des fusions-acquisitions, alors que, dans le cadre des autres accords internationaux, ils préfèrent nouer des alliances coopératives. Il apparaît qu'une plus forte distance technologique et culturelle avec les futurs alliés incite les acteurs à adopter des attitudes plus prudentes. Cette observation concerne plus particulièrement les entreprises allemandes.

Les résultats présentés suggèrent l'existence d'une corrélation entre les variables « nationalité », « orientation stratégique », « orientation géographique » et « forme de rapprochement ». Pour valider l'existence des liaisons constatées, l'analyse a été complétée par des tests du khi-deux d'indépendance. Les résultats de ces tests sont indiqués dans le tableau 6. En raison de la taille de l'échantillon utilisé, les valeurs du khi-deux calculé sont comparées aux valeurs du khi-deux théorique à trois niveaux de signification (5 %, 1 % et 0,1 %).

Tableau 6 – Résultats des tests du khi-deux d'indépendance

Variabes examinées	Valeur du khi-deux calculé	Valeur du khi-deux théorique (**)	Valeur du khi-deux théorique (***)	Valeur du khi-deux théorique (****)	Nombre de degrés de liberté
Nationalité/ Orientation stratégique	9,82	5,99	9,21	13,8	2
Nationalité/ Orientation géographique	15,07	5,99	9,21	13,8	2
Nationalité/ Forme de rapprochement	12,04	3,84	6,63	10,8	1
Orientation stratégique/ Orientation géographique	80,83	9,49	13,3	18,5	4
Orientation stratégique/ Forme de rapprochement	322,31	5,99	9,21	13,8	2
Orientation géographique/ Forme de rapprochement	149,56	5,99	9,21	13,8	2

(**) seuil de confiance établi à 0,05

(***) seuil de confiance établi à 0,01

(****) seuil de confiance établi à 0,001

Les chiffres indiqués confirment l'existence de liaisons significatives entre les variables examinées. Toutes les valeurs du khi-deux calculé se révèlent être supérieures aux valeurs du khi-deux théorique au seuil de confiance de 1 %. Pour cinq tests, les valeurs du khi-deux calculé dépassent même les valeurs du khi-deux théorique au seuil de confiance de 0,1 %.

L'analyse factorielle des correspondances multiples, complétée par des tests du khi-deux d'indépendance, a permis de mettre en lumière les stratégies de rapprochement poursuivies par les entreprises françaises et allemandes. Si les réponses apportées à certaines situations se révèlent être similaires, les acteurs situés des deux côtés du Rhin continuent à afficher des comportements différenciés. Les divergences observées reflètent les caractéristiques institutionnelles, sociétales et culturelles de chaque pays. Comme celles-ci ont été appréhendées à partir de la nationalité du groupe, les résultats obtenus présentent plusieurs limites. Ainsi, les construits utilisés pour interpréter les différences constatées ne représentent que partiellement l'environnement national des acteurs et d'autres facteurs spécifiques aux entreprises fran-

çaises et allemandes pourraient également expliquer certaines pratiques. De même, la nationalité des acteurs est réduite à celle du groupe d'appartenance. Celui-ci joue certes un rôle prépondérant dans les décisions stratégiques, mais, selon le degré d'autonomie accordé aux filiales, l'environnement national de la filiale concernée par l'alliance pourrait aussi influencer la configuration initiale et le processus de réalisation de l'opération (dans le cas où l'accord est conclu par une filiale étrangère du groupe). Si le succès des opérations de rapprochement est dans une large mesure déterminé par le processus d'intégration mis en place par les partenaires, il convient néanmoins de préciser que ce processus dépend de la forme d'alliance initialement choisie (Zeira et Newbury 1999).

Conclusion

Cet article a tenté d'évaluer, à l'exemple des entreprises françaises et allemandes, la relation entre l'origine nationale des acteurs et les conduites de rapprochements. Il suggère que les caractéristiques institutionnelles, sociétales et culturelles d'un pays influencent le comportement des entreprises en matière d'alliance. L'évolution récente des modèles de développement français et allemand, qui empruntent de plus en plus les chemins du capitalisme anglo-saxon, et la convergence progressive des formes d'organisation salariale et des cultures nationales au sein de l'espace communautaire sont certes susceptibles d'atténuer les divergences constatées, mais les particularismes nationaux restent, à ce jour, relativement marqués. Les tests statistiques réalisés valident la conception organisationnelle de la firme, selon laquelle l'environnement national influence le comportement stratégique des entreprises.

L'analyse présentée peut être utile aux dirigeants désireux de s'engager dans des alliances transfrontalières, et notamment à ceux qui souhaitent se rapprocher d'une entreprise française ou allemande. Pour réussir leurs projets et pour prévenir d'éventuelles incompatibilités, « les bâtisseurs d'alliances » doivent en effet décrypter les intentions stratégiques de leur(s) futur(s) allié(s). En ce sens, l'environnement national apparaît comme un indice révélateur. La connaissance des conduites de rapprochements spécifiques aux entreprises d'un pays

peut en effet faciliter le processus de réalisation d'une alliance, ceci non seulement durant la phase de négociation, mais aussi dans la mise en œuvre des accords. Elle est aussi susceptible de diminuer les risques de conflit et de dysfonctionnement inhérents à toute opération de rapprochement.

Les investigations menées, qui confirment la pertinence de comparaisons internationales dans ce champ d'investigation, permettent de dégager plusieurs pistes de recherche. Au vu des divergences de comportement constatées entre les entreprises françaises et allemandes, il conviendrait d'étendre l'étude à un ensemble plus large de pays (par exemple, les États-Unis et le Japon). Il paraît aussi nécessaire de spécifier davantage les éléments constitutifs de l'environnement national. Par ailleurs, le pouvoir explicatif du facteur « environnement national » mérite d'être approfondi. Il serait également intéressant d'examiner l'incidence de l'environnement national sur le processus d'intégration des entités associées. Enfin, il serait envisageable de comparer les choix effectués par des firmes originaires de pays différents aux performances atteintes par le biais des alliances scellées et de vérifier ainsi la validité du modèle « environnement-stratégie-performance ».

Bibliographie

- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil.
- Brouthers K. D. et Brouthers L. E. (2000), « Acquisition or Greenfield Start-up ? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 89-97.
- Brouthers K.D., Brouthers L.E. et Nakos G. (1997), « Culture, Risk and Mode Selection in Central and Eastern Europe », in *British Academy of Management (BAM) Conference Proceedings*, London, p. 74-85.
- Calori R. (1994), *The Diversity of Management Systems*, in R. Calori et P. de Woot (Éds.), *A European Management Model : Beyond Diversity*, Prentice Hall, p. 11-30.
- Calori R., Lubatkin M., Véry P. et Veiga J.F. (1997), « Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages : A Historical Institutional Analysis of French and British Firms », *Organization Science*, vol. 8, n° 6, p. 681-696.

- Chandler A.D. (Jr.) (1991), *Organisation et performance des entreprises. Tome 3 - L'Allemagne (1880-1939)*, Les Éditions d'Organisation.
- Erramilli M.K. (1996), « Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2, p. 225-248.
- Franck G. (2000), « Acquisitions américaines : le management français en question », *Revue Française de Gestion*, n° 131, p. 136-144.
- Gedajlovic E.R. et Shapiro D.M. (1998), « Management and Ownership Effects : Evidence from Five Countries », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 533-553.
- Grobien M. (1995), *Améliorer ses relations d'affaires avec les Allemands. Le management interculturel*, Les Presses du Management.
- Guth J.P. (1998), *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Les Éditions d'Organisation.
- Hall E.T. et Hall M.R. (1990), *Guide du comportement dans les affaires internationales (Allemagne, États-Unis, France)*, Seuil.
- Hennart J.F., Kim D.J. et Zeng M. (1998), « The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 382-395.
- Hennart J.F. et Larimo J. (1998), « The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises : Does National Origin Affect Ownership Decisions ? », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 3, p. 515-538.
- Hitt M.A., Dacin M.T., Tyler B.B. et Park D. (1997), « Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives Strategic Orientations », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 2, p. 159-167
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill.
- Ill L.G.T. et Waring G. (1999), « Competing Capitalisms : Capital Investment in American, German, and Japanese Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 8, p. 729-748.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil.
- Jain S.C. et Tucker L.R. (1995), « The Influence of Culture on Strategic Constructs in the Process of Globalization : An Empirical Study of North American and Japanese MNCs », *International Business Review*, vol. 4, n° 1, p. 19-37.

- Joly H. (1996), « France-Allemagne : le résistant déclin des modèles nationaux », *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 184-198.
- Kogut B. (1991), « Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire », *Management Science*, vol. 37, n° 1, p. 19-33.
- Kogut B. et Singh H. (1988), « The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 3, p. 411-432.
- Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Presses Universitaires de France.
- Mayrhofer U. (2002), « L'influence de la culture nationale du pays d'origine sur le choix du mode d'entrée des marchés étrangers », *Management International*, à paraître.
- Mertens-Santamaria D. (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). État des lieux et stratégies*, La documentation Française.
- Noteboom B. (1999), *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, Routledge.
- Pan Y. (1997), « The Formation of Japanese and U.S. Equity Joint Ventures in China », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 247-254.
- Pan Y. et Tse D.K. (1997), « Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country », in P.W. Beamish et J.P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies. Asian Pacific Perspectives*, The New Lexington Press, p. 135-156.
- Park S.H. et Ungson G.R. (1997), « The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 279-307.
- Pateau J. (1998), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Cirac.
- Paturel R. (1997), « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 7-8, p. 93-118.
- Porter M. E. (1992), « Capital Disadvantage : America's Failing Capital Investment System », *Harvard Business Review*, September-October, p. 65-82.

- Porter M.E. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterÉditions.
- Schneider, S.C. et Barsoux, A. (1997), *Managing Across Cultures*, Prentice Hall.
- Schneider S.C. et de Meyer A. (1991), « Interpreting and Responding to Strategic Issues : The Impact of National Culture », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 4, p. 307-320.
- Shane S.A. (1992), « The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing », *Management International Review*, vol. 32, n° 4, p. 295-311.
- Shane S. (1994), « The Effect of National Culture on the Choice between Licensing and Direct Foreign Investment », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 8, p. 627-642.
- Sudarsanam P.S. (1995), *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall.
- Tayeb M.H. (2001), *International Business Partnership*, Palgrave.
- Tenenhaus M. (1994), *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod.
- Tse D.K., Pan Y. et Au K.Y. (1997), « How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances : The China Experience », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 779-805.
- Urban S. (1997), « Le "Modèle" Rhénan », *The European Union Review*, vol. 2, n° 3, p. 7-24.
- Urban S. et Vendemini S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, DeBœck Université.
- Williamson O.E. (1991), « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.
- Zeira Y. et Newburry W. (1999), « Equity International Joint Ventures (EIJVs) and International Acquisitions (IAs) : Generic Differences in the Pre- and Post-Incorporation Stages », *Management International Review*, vol. 39, n° 4, p. 323-352.