

***DROITS DE PROPRIETE, CHANGEMENTS
D'ENVIRONNEMENT ET PROCESSUS D'ADAPTATION
STRATEGIQUE DES BANQUES***

Pierre-Charles Pupion

Maître de Conférences à l'I.A.E de l'Université de Poitiers et chercheur au C.E.R.E.G.E.

pcpupion@iae.univ-poitiers.fr

Mots-clés : adaptation, déréglementation, changement d'environnement, gouvernance des organisations, gestion stratégique, banque, Europe.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Nous présentons une théorie générale du processus d'adaptation qui intègre les théories usuelles traitant de la capacité d'une firme à s'adapter et permet d'apprécier l'impact de la nature des droits de propriété et de la relation actionnaire-dirigeant sur les choix stratégiques de la firme. Ce modèle est testé sur le secteur bancaire européen, secteur qui a connu de profondes mutations au cours de la période 1988-1997 et comprend toutes formes de structure de propriété. L'étude a permis notamment d'établir que la propension à se diversifier et les modes de diversification sont conditionnés par certains facteurs environnementaux et caractéristiques internes des firmes telles que la taille, le niveau de *slack* ainsi que par la nature des droits de propriété.

Mots clés : adaptation, déréglementation, changement d'environnement, gouvernance des organisations, gestion stratégique, banque, Europe.

Introduction

L'analyse du lien entre structure de propriété et performance est source de controverses théoriques et pratiques. Les théories de la gouvernance d'entreprise (théorie des droits de propriété, de l'école managériale, de l'agence, et de l'enracinement du dirigeant) postulent l'existence d'un clivage d'objectifs entre dirigeants et propriétaires. Elles s'intéressent aux conditions qui réduisent ou au contraire accroissent l'écart entre l'objectif poursuivi par la firme et l'objectif des actionnaires.

L'analyse de l'impact du type de propriété sur les choix stratégiques mis en œuvre par les dirigeants et sur les performances financières ne se limite pas à un examen destiné à prouver que la séparation entre propriété et direction donne aux managers une liberté suffisante pour que les objectifs assignés à l'entreprise correspondent plus à leurs attentes propres qu'à celle des actionnaires. A la question du degré de latitude du dirigeant vis à vis des actionnaires s'ajoute celle de sa capacité à modifier rapidement ou fortement son organisation, son environnement pour atteindre ses objectifs. Ces questions rentrent dans le champ d'étude de l'adaptation organisationnelle, définie comme le processus par lequel l'organisation change sa structure et son activité ou manipule l'environnement afin de maintenir ou améliorer sa performance.

La capacité des firmes à s'adapter et l'importance du choix des dirigeants dans ce processus d'adaptation est également sujette à polémiques. Alors que la théorie de l'écologie des populations d'organisations stipule que, du fait de facteurs d'inertie, les dirigeants peuvent

rarement modifier de façon significative le comportement de l'organisation, les théories de la contingence et du choix stratégique dont la vision peut être qualifiée d'adaptative, reconnaissent que les dirigeants sont capables de modifier notablement et de façon bénéfique l'organisation. Ces deux dernières théories divergent néanmoins quant à la source directe de l'adaptation. Pour la théorie de la contingence, il s'agit essentiellement d'un problème d'adéquation de l'organisation à son environnement, alors que pour l'école du choix stratégique, c'est le dirigeant qui est l'élément essentiel du processus d'adaptation en influant sur la forme de l'organisation et sur l'environnement. La première théorie a une conception essentiellement **réactive** du changement organisationnel efficace. Les organisations s'adaptent de manière prévisible en ajustant objectifs et structures à l'environnement. La seconde conception qui s'est développée, suite aux travaux de Child (72), considère que l'entreprise peut être **proactive** et que les dirigeants par leurs décisions contribuent à définir les relations avec l'environnement. Selon Astley G.W et Van de Ven A.H (1983) les théories de l'adaptation organisationnelle s'ordonnent suivant un continuum « **déterminisme de l'environnement-volontarisme** ». Autrement dit, l'importance accordée par une théorie au choix des dirigeants dans la conduite organisationnelle est inversement proportionnelle à celle de l'environnement.

Nous avons construit ci-après une théorie générale du processus d'adaptation qui intègre les théories usuelles traitant de la capacité d'une firme à s'adapter et permet d'apprécier l'impact de la nature des droits de propriété et de la relation actionnaire-dirigeant sur les choix stratégiques de la firme.

I. Schéma théorique de l'adaptation

La démarche retenue n'est pas de confronter à nouveau les théories (*ne seront d'ailleurs rappelés que les textes fondateurs des différents courants théoriques*) mais de partir des relations causales présumées en l'état actuel des connaissances (l'ensemble des lois dégagées par chacune des théories), de retenir celles qui se vérifient et enfin d'intégrer ces relations dans un schéma théorique général explicatif.

A) Un modèle intégrateur du changement stratégique

Les *visions adaptatives* qu'expriment les modèles de la contingence, de la dépendance de ressources ou du choix stratégique et la *vision de sélection* des tenants de l'écologie des populations ne permettent pas de rendre compte complètement le comportement des firmes. On peut, cependant, utiliser chacune de ces théories afin d'identifier d'une part, **l'ensemble des forces** susceptibles selon la vision adaptative de provoquer un changement de stratégie,

d'autre part, **les facteurs** susceptibles de le freiner. Partant des différents éléments qui semblent régir le changement de stratégie, nous avons formulé le problème de l'adaptation en terme d'équilibre entre facteurs d'inertie et forces de changement et considérons que l'occurrence d'un changement de stratégie s'accroît lorsque les pressions au changement l'emportent sur les facteurs d'inertie. Ce schéma théorique permet d'intégrer les deux courants de pensée:

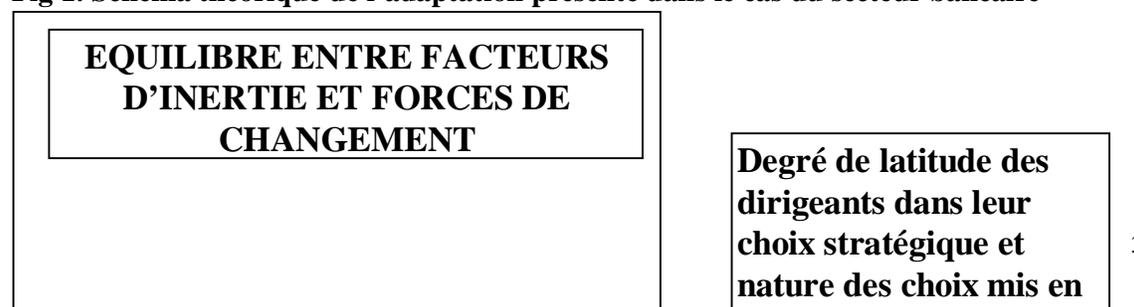
- si les facteurs d'inertie sont faibles, l'on retrouve les conclusions de la vision adaptative, les organisations sont capables de changer de forme facilement et rapidement en réponse à des types variés de changements exogènes ;

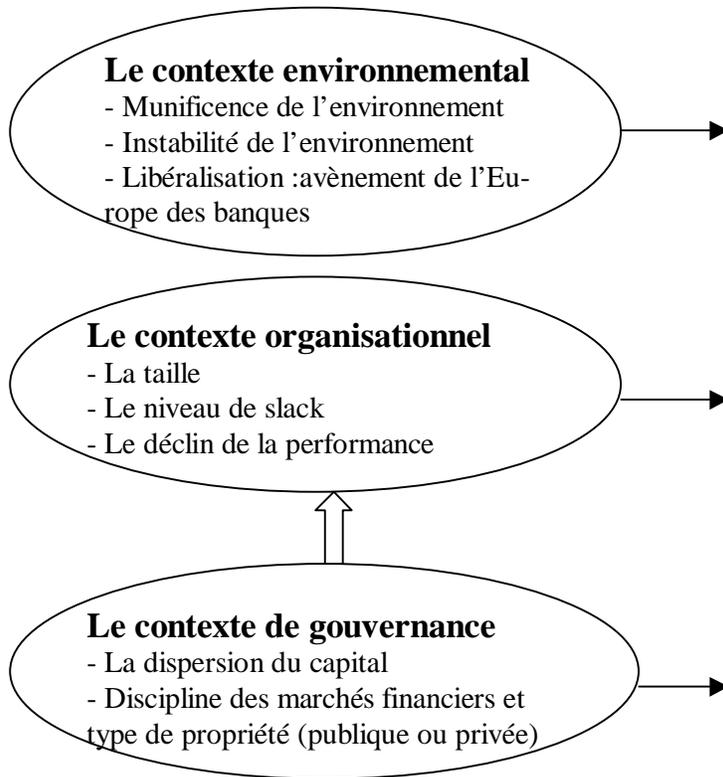
- si les facteurs d'inertie sont forts, l'on retrouve les conclusions des théoriciens de la sélection, les organisations sont naturellement peu flexibles et lentes à répondre aux opportunités et menaces d'un environnement changeant.

Ce schéma intègre les conceptions relatives à l'influence du choix du dirigeant ou de l'environnement dans le processus d'adaptation. Selon que le changement d'environnement sera un vecteur force plus ou moins puissant (en valeur absolue ou relative) la stratégie sera plus ou moins déterminée par l'environnement, et l'influence du dirigeant sera inversement plus ou moins forte.

Il permet également d'inclure l'incidence de la nature des droits de propriété sur la marge de liberté du dirigeant pour que les objectifs assignés à l'entreprise correspondent plus à ses attentes propres qu'à celles des actionnaires. Les objectifs poursuivis par la firme et donc la stratégie diffèrent selon les caractéristiques des droits de propriété. Ainsi l'aversion pour le risque supposée plus forte chez le dirigeant que chez l'actionnaire pourrait conduire à ce que les firmes caractérisées par une séparation entre propriété et direction adoptent une stratégie moins risquée que celle voulue par les actionnaires et se diversifient plus. Après avoir identifié les forces de changement et les facteurs d'inertie, nous montrerons que le changement stratégique mis en œuvre résulte aussi du mode de gouvernement des entreprises. Ce modèle est testé sur le secteur bancaire européen.

Fig 1. Schéma théorique de l'adaptation présenté dans le cas du secteur bancaire





Ce secteur a été choisi comme champ d'analyse du processus d'adaptation stratégique car les firmes de ce secteur ont, après des années de réglementation protectrice, dû faire face à des changements réglementaires qui remettent en cause les rentes de monopole passées mais offrent a contrario de nouvelles opportunités. Si le développement des marchés financiers s'est ainsi traduit par un recul de l'intermédiation bancaire, il offre cependant aux banques l'opportunité de se diversifier vers des activités de marché. Ce secteur qui a fait l'objet de nombreuses vagues de nationalisation puis de privatisation, constitue un précieux champ d'analyse pour étudier l'efficacité relative des différents modes de gouvernement d'entreprise et formes de structure de propriété : banques familiales, banques membres ou non de groupes bancaires, banques indépendantes cotées, banques nationalisées... Notre étude porte sur le contenu de la corporate-strategy, soit l'ensemble des décisions et des actions relatives à la composition du portefeuille d'activité. Nous considérons deux options stratégiques majeures pour les banques : spécialisation et diversification.

B) Forces de changement et facteurs d'inertie selon les théories organisationnelles

a) Vision adaptative et identification des forces de changement

Les tenants de la vision adaptative des firmes ont retenu des approches variées pour expliquer les forces qui engendrent des changements importants. La présentation conceptuelle de

l'origine de cette adaptation diffère selon les théories : **théorie de la contingence** (Miller et Friesen 1984, Meyer et alii 1994), **théorie de la dépendance des ressources** (Pfeffer et Salancik 1978), **théorie de la stratégie** (Andrews 1980), théorie de **l'apprentissage organisationnel** (Argirys et Schon 1981, Nonaka et Takeuchi 1995). Mais toutes considèrent que l'opportunité d'un changement de stratégie ne se juge que par référence à un ensemble de variables internes et externes qui caractérisent les forces créant le déséquilibre. Parmi les variables externes, figurent la disponibilité des ressources (munificence de l'environnement) et les actions des concurrents. Les variables internes sont les effets de feedback des performances (Oster 1982) et le slack organisationnel (Bourgeois 1981).

◊ **L'environnement, une variable externe de changement**

Nombre d'auteurs se sont intéressés au cours des années 80 au changement d'environnement dû à la déréglementation. Elle présente l'avantage d'être un changement universellement reconnu comme majeur car stimulant les pressions concurrentielles et menaçant la performance d'une organisation. S'agissant des banques, la deuxième directive de coordination bancaire qui régit « L'Europe des banques » peut être considérée comme un changement majeur d'environnement. Elle dispose qu'à compter *du 1er janvier 1993* tout établissement de crédit agréé dans un Etat membre pourra s'établir ou offrir des services dans toute la Communauté, installer des succursales sans agrément ni dotation spécifique et exercer toutes les activités dont la liste figure en annexe de la directive, dès lors qu'il a le droit de les exercer dans son pays. Ce principe de licence unique concerne les opérations de banque et les services d'investissement. Les banques ont été a priori confrontées à un environnement stable entre 1988 et 1992 et à de profonds changements d'environnement consécutifs à l'avènement de « l'Europe des banques » qui a stimulé la concurrence et accru les opportunités. « L'Europe des banques » est-elle une force majeure de changement ? Question 1.1 : **La distribution de la variable I mesurant le degré de diversification des banques européennes a-t-elle changé au cours des périodes 88-92 et 93-97 ?** Question 1.2 : **Les changements de stratégie intervenus après « l'Europe des banques » sont-ils plus importants que ceux intervenus avant 1993 ?**

Si la conception déterministe prévaut, la modification de l'environnement est une force de changement très importante et elle conditionne la stratégie mise en œuvre. Une absence d'ajustement de l'organisation à son environnement peut précipiter un changement de stratégie. Les firmes qui changent de stratégie après un changement d'environnement tendent à adopter la stratégie qui permet à la firme d'être en adéquation avec le nouvel environnement.

Ainsi, Dutton et Frieman (1985) ont fait apparaître qu'une incertitude accrue de l'environnement poussait la firme à expérimenter de nouvelles réponses (nouveaux produits, nouveaux marchés). D'une façon plus générale, les banques se diversifieraient lorsque leur environnement devient moins munificent ou plus instable.

A contrario la conception du choix stratégique met en exergue le rôle du dirigeant dans ce processus d'adaptation. Les dirigeants influent sur la capacité des organisations à répondre rapidement voire à anticiper les changements d'environnement par l'attention qu'ils prêtent aux événements extérieurs à l'organisation et par leurs actions. Il n'y a pas selon cette vision volontariste, d'orientation stratégique dominante face à un changement d'environnement.

Question 1.3 : Les banques Européennes se diversifient-elles lorsque l'environnement devient moins munificent et plus instable ?

Prolongeant cette analyse, il convient de rechercher si les banques anticipent les conséquences des changements d'environnement ou ne réagissent que lorsqu'il y a déclin de leur performance

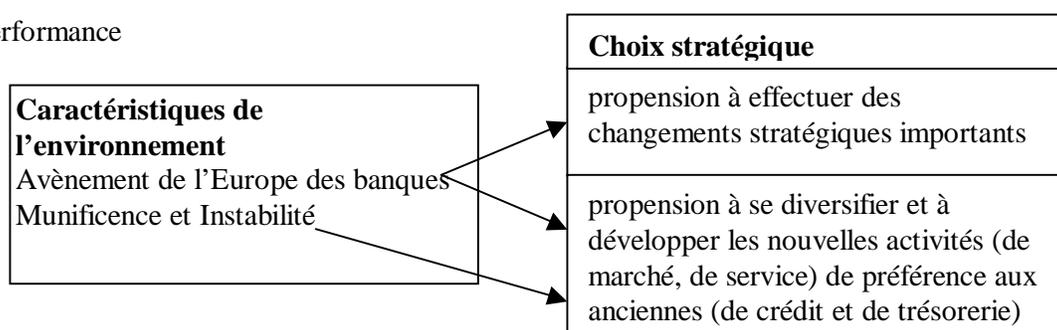


Fig.2. Question 1

◇ Le déclin de performance, une force interne de changement

Les niveaux de performance présents et passés influent-ils sur la capacité des firmes à changer de stratégie. Selon Oster (1982) tant que le profit est satisfaisant, les firmes laissent inchangée leur allocation de ressources au sein de l'organisation. Si au contraire l'organisation n'atteint pas un niveau suffisant de performance, elle peut être contrainte à modifier significativement l'allocation des ressources. **Question 2 : Existe-t-il un lien entre l'importance et la nature du changement de stratégie effectué par les banques après la déréglementation et les niveaux de performance passés ?**

b) Vision de sélection et identification des facteurs d'inertie

◇ Estimation globale de la puissance des facteurs d'inertie internes et externes

Certains chercheurs ont mis en évidence que les organisations sont soumises à une forte inertie dans leur processus d'adaptation (Miller et Friesen 1984) et qu'elles n'avaient pas intérêt à

effectuer des changements de stratégie (H. R. Greve 1999). De ce fait, les organisations sont lentes à s'adapter aux changements d'environnement et ont même tendance à développer la stratégie existante (Quinn 1980, Starbuck 1965). Cette inertie des stratégies résulterait tant de facteurs internes (Barnett et Freeman 1997) qu'externes. Concernant les facteurs d'inertie internes, la stratégie influence la structure des organisations qui à son tour peut limiter l'éventail des stratégies envisagées et mises en œuvre (Fredrickson et Iaquinto 1989). Rappelons également que les investissements en personnel, en capital et autres ressources rendus nécessaires par la poursuite d'une stratégie, limitent la capacité d'une organisation à changer rapidement de stratégie (Freeman et Boeker 1984). De plus, une stratégie donnée forge un système de valeurs dirigeantes et philosophiques (Guth et Taguri 1965, Greenwood et Hinings 1993), limitant ainsi le choix des stratégies futures envisageables. Par ailleurs, avec le temps la stratégie d'une organisation peut être renforcée et légitimée par des groupes fonctionnels qui doivent pour partie leur influence à la stratégie qui a été retenue (Hambrick 1983¹). Cette inertie peut résulter également de facteurs externes. Selon Porter (1980) il peut exister des **barrières à la mobilité** dans l'industrie qui gênent les mouvements de dégagement d'une position stratégique à une autre. Cette idée de freins au changement assurant la stabilité des groupes stratégiques a été validée par Oster (1982).

Les banques sont-elles soumises à des facteurs d'inertie qui réduisent la flexibilité ou du moins retardent leur réaction face aux changements d'environnement ? Dans l'affirmative, les changements seraient rares et l'on constaterait qu'il n'y a pas d'infléchissement important de la stratégie et notamment de changement de mode de spécialisation. Question 3 : **Y-a-t-il des changements d'activité principale chez les banques?** Si l'on considère que les banques n'ont pas un comportement homogène, on doit s'intéresser aux caractéristiques organisationnelles qui permettent d'expliquer l'inertie ou la flexibilité relative d'une banque.

◊ **La taille, une variable interne influant sur le déséquilibre?**

Le facteur taille est associé à la résistance au changement car les grandes firmes ont des gammes d'opérations plus complexes, une plus grande formalisation et standardisation (Hall 1977, Blau et Schoenherr 1971). Ces éléments de structure sont autant de facteurs d'inertie qui diminuent la capacité d'adaptation. Kelly et Amburgey (1991) testant le modèle d'Hannan et Freeman ont montré que pour les compagnies aériennes, la probabilité de changer de stratégie décroissait avec la taille de l'organisation² (pour une contestation sur ce point du modèle d'Hannan et Freeman cf Peli et al. 1994). Dans le cadre de notre analyse, il convient de

confirmer ces résultats. Question 3.1 : **Les banques de grande taille changent-elles moins facilement que les autres de stratégie ?** En prolongement de ces travaux il convient de se demander s'il existe un lien entre la taille et le type de changement de stratégie effectué. Mesurant la stratégie suivant le critère spécialisation-diversification, nous avons cherché à établir le lien précité dans le secteur bancaire. Question 3.2: **La taille influence-t-elle la nature du choix stratégique effectué par les banques (orientation vers la spécialisation ou la diversification) ?** Question 3.3 : **La taille exerce-t-elle une influence primordiale sur le choix des activités servant de support au développement après l'unification du marché bancaire européen?**

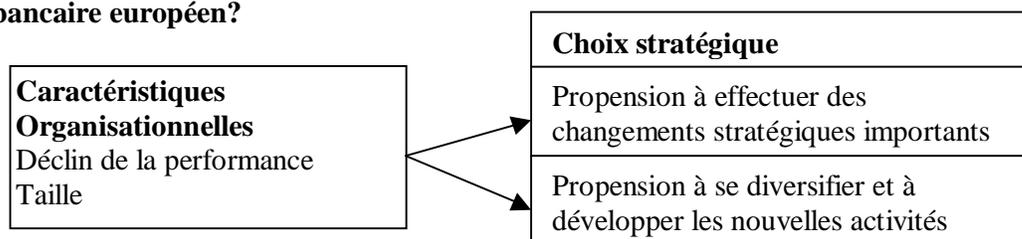


Fig 3. Questions 2 et 3

C) L'apport des théories de la gouvernance sur la connaissance des processus d'adaptation stratégique

a) Divergence d'objectifs entre actionnaires et dirigeants et nature des choix stratégiques

Les auteurs de l'école **managériale** ont montré que la séparation entre propriété et direction procure aux dirigeants de grandes firmes disposant d'un pouvoir de marché, une marge de liberté suffisante pour que les objectifs assignés à l'entreprise correspondent plus à leurs attentes propres qu'à celles des actionnaires. Aussi la réalisation du profit n'est plus l'objectif de la firme mais une contrainte à prendre en compte par les managers qui recherchent la rémunération la plus élevée possible, le prestige, le pouvoir et la sécurité. **Les théories des droits de propriété, de l'agence ou de l'enracinement** reprennent cette idée de divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants et s'intéressent aux conditions qui amenuisent ou au contraire accroissent l'écart entre l'objectif poursuivi par la firme et l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. Les auteurs des droits de propriété (Alchian et Demsetz 1972) s'intéressent aux incidences des changements des droits de propriétés sur les actions des décideurs. La théorie de l'agence se focalise sur le contrat qui lie le dirigeant de la firme managériale (le mandataire) aux actionnaires (les mandants) et examine l'ensemble des mécanismes externes et internes qui amènent le dirigeant à gérer conformément aux attentes de l'actionnaire. Ces théories supposent que les actionnaires recherchent la maximisation du

profit, alors que les désirs de rémunération, de prestige, de pouvoir et de sécurité conditionneraient les choix stratégiques des dirigeants.

b) Aversion pour le risque, droits de propriété et propension à la diversification

L'aversion pour le risque plus forte chez le dirigeant que chez l'actionnaire conduit selon Caves (1971), les dirigeants de grandes firmes à exploiter leur pouvoir de marché sous la forme non pas d'un prélèvement d'un superprofit mais d'une réduction de la variance de leur profit. Selon les tenants de la théorie de l'agence, les dirigeants tendent à adopter une stratégie moins risquée que celle voulue par les actionnaires car à la différence des investisseurs qui peuvent diversifier leur portefeuille, les dirigeants ont l'essentiel de leur patrimoine à savoir leur capital humain investi dans la firme. Ces théories expliquent le degré d'aversion au risque des firmes par la pression plus ou moins forte des actionnaires sur les dirigeants. Cette pression dépend de la part de capital détenu par l'actionnaire qui ne sera prêt à investir dans le contrôle des dirigeants que si sa participation dans l'entreprise est suffisante pour que le bénéfice tiré du contrôle soit supérieur au coût d'information. La diffusion du capital réduisant le contrôle des actionnaires sur les dirigeants (Shleifer et Vishny 1986, Agrawal et Mandelker 1990), l'aversion au risque des firmes et donc le désir de se diversifier devraient augmenter avec la dispersion du capital (pour la question d'une perte de valeur pour l'actionnaire dans la diversification de la firme cf Anderson R. C., Bates T.W., Bizjak J.M., Lemmon M.L., 2000).

Question 4.1: Les banques à forte dispersion du capital se diversifient-elles plus que les autres, lorsque l'environnement est instable ?

Certaines structures du marché du travail et du capital conduisent à un alignement de l'attitude des dirigeants face au risque sur celle des actionnaires. Ainsi la chute des cours en bourse qui résulte d'une prise de risque insuffisante du dirigeant accroît-elle le risque de prise de contrôle extérieur et de perte d'emploi. Du fait de l'absence de contrôle extérieur, et de menace de prise de contrôle les dirigeants de banques publiques auraient des pratiques discrétionnaires plus grandes que celles du privé. Conformément aux analyses de Liebeskind and Opler (1994), l'on peut supposer que les banques publiques sont plus diversifiées car leurs dirigeants peuvent plus facilement faire prévaloir leur aversion pour le risque. Inversement la présence de l'Etat en tant que garant des éventuelles pertes des banques publiques pourrait conduire les banques publiques à faible rentabilité à prendre plus de risques que les banques privées faiblement rentables. Les dirigeants de ces banques publiques seraient moins enclins que leurs homologues du privé à intégrer le risque de faillite dans leur décision stratégique. Question 4.2 : **La banque publique qui est moins contrôlée par son actionnaire se diversifie-t-elle plus ?** Question

4.3 : Les banques à faible rentabilité changent-elles d'autant plus facilement de stratégie qu'elles sont publiques ?

c) Désir de croissance, nature des droits de propriété et propension à la diversification

Les firmes se diversifient-elles dans de nouvelles activités parce que les dirigeants ne peuvent atteindre leurs objectifs de croissance (Marris 1963) et de taille (Baumol 1959) dans leurs activités actuelles. Question 5.1 : **En environnement moins munificent, les firmes bancaires se diversifieraient d'autant plus que leur capital est très dispersé?**

Selon Williamson (1963), les managers tirent essentiellement leur satisfaction du volume et de la croissance du personnel. Le contrôle d'un nombre élevé de personnes est source de pouvoir et de prestige et la responsabilité inhérente justifie des salaires élevés. En conséquence, plus la dispersion du capital est élevée, plus le slack organisationnel est grand (et donc productivité moindre) et plus la firme a la capacité de se diversifier. Question 5.2 : **Y-a-t-il un lien négatif entre dispersion du capital des firmes bancaires et productivité des agents et un lien positif entre dispersion du capital et importance de la diversification ?**

Les firmes publiques ont selon les théoriciens des droits de propriété un slack plus important car leurs dirigeants peuvent plus que les autres exprimer leur préférence pour la dépense. Aussi les firmes publiques disposent de ressources supplémentaires pour mettre en œuvre une stratégie de diversification. Question 5.3 : **Les banques publiques utilisent-elles leur plus grand slack pour se diversifier ?**

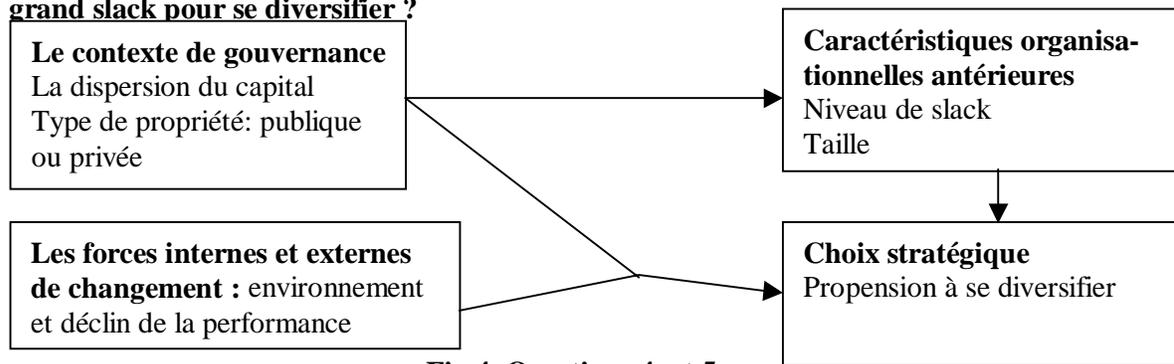


Fig 4. Questions 4. et 5.

III. Méthodologie

Notre étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 120 établissements de crédit de l'Union Européenne. L'établissement de crédit est, selon la *première directive de coordination bancaire du 12 décembre 1977*, une entreprise dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts ou d'autres fonds remboursables et à octroyer des crédits pour son propre compte.

a) Les variables

Dans le secteur bancaire, la stratégie d'une banque et son mode de spécialisation sont appréciés au travers de l'évolution des parts des quatre grands types d'opération (*opérations avec la clientèle, opérations de trésorerie, activités de prestation de service, opérations de marché*) dans le total de l'actif du bilan ou dans le total des produits d'exploitation.³ Le bilan d'une banque n'intègre pas les activités de prestation de service qui ne modifient pas le patrimoine de la banque et mésestime les activités de marché, aussi avons-nous caractérisé l'importance de chacune des activités par leur part x_i dans le total des produits d'exploitation. La stratégie de diversification des banques au cours de la période considérée t a été caractérisée par l'évolution de la part de l'activité principale $\text{Max}(x_1; x_2; x_3; x_4)$ et par l'évolution de l'indice I^i de diversification d'Herfindahl⁴ de chaque banque.

Le *return on assets (ROA)* = « *résultat net / total de l'actif* » est retenu comme mesure de la performance passée de préférence au *taux de rentabilité financière* = « *résultat net / fonds propres* » car une valeur élevée de ce ratio peut refléter une insuffisance de fonds propres et une moindre couverture des risques plutôt qu'une forte rentabilité. Les autres caractéristiques organisationnelles sont la taille et le niveau de slack (inverse du niveau de productivité).

Pour caractériser les **structures de propriété** l'on distingue les banques publiques des banques privées et apprécions de façon classique la dispersion de leur capital à l'aide d'un indice de concentration.

Tableau 1. Liste des variables

Mesure des stratégies mises en œuvre	
Mesure de l'importance des activités par leur part x_i dans le total des produits d'exploitation	
Prêt à la clientèle	$x_1 = \text{produits liés à l'activité prêt à la clientèle} / \text{Total des produits d'exploitation}$
Trésorerie	$x_2 = \text{produits liés aux opérations de trésorerie} / \text{Total des produits d'exploitation}$
Prestation de services	$x_3 = \text{montant des commissions perçues} / \text{Total des produits d'exploitation}$
Activités de marché	$x_4 = \text{résultat global dégagé sur l'ensemble des instruments traités (titres de transaction, instruments financiers à terme...) / Total des produits d'exploitation}$
Mesure du niveau de diversification à un instant t	$J_H = (1 - \sum_{i=1}^n x_i^2) / (1 - 1/n)$ avec $n = 4$
Mesures du mouvement de diversification	$\varepsilon_t^i = I_{t+1}^i - I_t^i$
Mesure du degré de changement de stratégie	$\eta_t^i = \varepsilon_t^i = I_{t+1}^i - I_t^i $
Caractéristiques Organisationnelles	
Taille	Total des effectifs
Slack	Coefficient d'exploitation = Frais généraux/Produit net bancaire
Déclin de la performance	ROA de la période précédente
Les caractéristiques de gouvernance	
La dispersion du capital	Indice de concentration appliqué aux pourcentages de part détenus par les actionnaires
Type de propriété	Banque publique ou banque privée
Les caractéristiques environnementales	
Munificence	Marge moyenne dégagée par les firmes du pays pour l'activité principale de la banque

Instabilité	Le coefficient de variation du taux de marge de l'activité principale du secteur bancaire dans chacun des pays
Avenement de l'Europe des banques	<i>une sous période avant : 1987-1992 et une après : 1993-97</i>

b) Les Méthodes statistiques

Nous avons résolument opté pour un étude empirique de type longitudinale qui permet de mettre en évidence les changements de stratégie, de dégager les effets de *feed-back* et de faire apparaître les effets de variable retard tel que le niveau des performances passées facteur influençant les stratégies bancaires. Ce type d'analyse permet de distinguer le niveau de diversification à un instant donné (nommé généralement diversité) de la diversification proprement dite qui est une augmentation de la diversité au cours du temps.

Dans le cadre de la recherche en stratégie, il s'agit d'expliquer des probabilités de réalisation d'événements en fonction de la réalisation d'autres événements et non d'établir des relations de type fonctionnel ($y = f(x)$) comme c'est le cas lorsque l'on emploie les techniques de régression classique. Concernant par exemple l'influence de la stratégie sur la performance, A-Ch Martinet (1990) faisait remarquer que « l'entreprise ne peut être assurée de la performance en consultant un répertoire des stratégies prétendues efficaces qui ne sont jamais des conditions nécessaires et suffisantes mais seulement des principes, des points de repère servant d'outils à l'intelligibilité et au jugement. Agir en les respectant peut accroître la probabilité de succès ; ne pas les suivre, la réduire sans l'annuler ». En fin d'étude nous analysons donc à l'aide de modèles statistiques à variable qualitative binaire (tel que les modèles logit) les probabilités pour que la firme élise telle stratégie de diversification ou de spécialisation.

IV Résultats

De façon synthétique les études statistiques présentées ci-dessous ont permis d'établir que les banques ont réagi au changement d'environnement réglementaire en réalisant de profonds changements de stratégie ce qui montre à l'évidence que les firmes ont eu la capacité de modifier rapidement leur stratégie. Elles ont généralement opté pour un développement, voire pour un redéploiement, vers de nouvelles activités (activités de service et de marché) et ce d'autant plus que leur performance déclinait. Leur comportement est donc, contrairement à la vision de l'école du choix stratégique, essentiellement de type réactif. La latitude du choix du dirigeant ne s'exprime, lorsqu'elle existe, qu'au niveau du choix de l'activité servant de support à la diversification. Lorsque le contrôle des actionnaires est faible, les dirigeants peuvent poursuivre leurs propres objectifs et privilégier

des deux nouvelles activités celle qui réduit l'exposition au risque. Ce mouvement de diversification est selon l'étude bivariée d'autant plus fort que l'environnement de la firme est instable. Seule, la garantie de l'Etat fait que les dirigeants des banques publiques ont une moindre aversion pour le risque.

a) Etude bivariée

Retenant une mesure ($\eta_t^i = |\varepsilon_t^i| = |I_{t+1}^i - I_t^i|$) du degré de changement de stratégie pour toute banque i entre t et $t+1$ qui soit indépendante de l'orientation donnée changement, on conclut avec un risque d'erreur inférieur à 0,1% que les banques ont effectué des changements plus importants après 1993 qu'avant. Ces résultats corroborent ceux obtenus par Ari Ginsberg (1986) pour les E.U. sur la période 79-83. Prenant comme critères du degré de diversification l'évolution de la part de l'activité principale dans l'activité totale et l'évolution de l'indice I^i de spécialisation de chaque banque au cours des périodes considérées, nous concluons dans les deux cas que la diversification est l'orientation stratégique dominante au cours de la période 93-97⁵ mais qu'il n'existe pas d'orientation dominante lors de la précédente période⁶. Une proportion non négligeable de banques (entre 6,75% et 19,2% pour un niveau de confiance de 95 %) a changé d'activité principale et donc de mode de spécialisation au cours de la période 1993-97 (réponse à la question 3). L'avènement de l'Europe des banques est donc un changement majeur d'environnement qui incite les banques à se diversifier. Concernant l'impact des caractéristiques objectives de l'environnement sur l'orientation stratégique, nous avons établi que la diversification des firmes bancaires européennes est d'autant plus grande au cours de la période 93-97, que l'instabilité de l'environnement est grande⁷.

L'étude par traitements statistiques de la question 2 établit que les firmes à faible performance se diversifient plus que les autres au cours de la période 1993-97⁸. Ce sont les firmes précédemment les moins rentables qui ont notamment le plus développé les nouvelles activités de marché et les offres de prestation de service. Le niveau de performance réalisé est donc un *feedback* qui permet aux dirigeants de savoir si les décisions stratégiques actuellement mises en œuvre sont appropriées ou non, et leur indique la nécessité d'un changement de stratégie. En réponse aux questions 3.1 et 3.2, notre étude permet d'affirmer que la taille réduit la capacité à changer de stratégie et l'ampleur de la diversification pour la période 1993-97⁹ mais n'a pas d'effet sur l'orientation stratégique pour la période 1987-92. Les difficultés de coordination du changement s'accroissant avec la taille, les dirigeants

d'organisations grandes et complexes peuvent renâcler devant la mise en œuvre des changements majeurs. Les grandes banques qui a priori devaient disposer d'un excédent de ressources pour réaliser les changements nécessaires¹⁰ ont ainsi entre 1992 et 1997, moins développé les nouvelles activités de marché et de prestation de services. Ces résultats infirment ceux obtenus par Haveman (1993).

Concernant les prédictions des théories des droits de propriété nous n'observons, au cours de la période 1992-97, aucun lien significatif entre le degré de dispersion du capital des firmes privées et l'importance du mouvement de diversification. A contrario la nature de la diversification est liée à la dispersion du capital. Plus le capital de la firme est dispersé et plus la diversification a eu pour support le développement des activités de prestation de service. Ce résultat prouve que les dirigeants poursuivent, au travers de la diversification, leurs propres objectifs. Les activités de prestation de service réduisant l'exposition de la firme au risque de taux d'intérêt sont privilégiées par les dirigeants sur les activités de marché soumises au fort risque de taux (placements en instruments financiers à terme...) et aux fluctuations des cours boursiers¹¹. Pour les mêmes raisons ils préfèrent que la part des activités de trésorerie demeure importante. Le désir de croître n'est pas un motif de diversification chez le dirigeant comme le démontre l'absence de lien entre la variation de l'indice de diversification et la croissance des effectifs.

Alors même que les banques publiques ont un *slack* plus important que celui des banques privées, elles ne se sont pas globalement plus diversifiées. Elles ont plus développé les activités de marché que les firmes privées mais ont moins développé les activités de prestation de service contrairement à l'hypothèse selon laquelle l'aversion pour le risque des dirigeants de banque publique les inciterait à privilégier les activités susceptibles de réduire leur exposition au risque.

b) Analyse multivariée

Nous expliquons la propension des banques à adopter telle ou telle stratégie en fonction des variables explicatives précédemment retenues. Les variables expliquées et les variables explicatives sont préalablement recodées afin d'avoir des résultats statistiques plus fiables .

Tableau 2. Codage des variables

<i>DI</i> choix stratégique	<i>DI</i> = 0 si stratégie de spécialisation ; <i>DI</i> = 1 si choix de diversification
Z_1 et Z'_1 mesurent l'évolution de la part de l'activité prêt à la clientèle	Z_1 = 1 si la part de cette activité augmente entre 93 et 97 et 0 dans le cas contraire, Z'_1 = -2 ou -1 selon que la baisse de cette part est supérieure ou inférieure à 15%

Z ₂ et Z' ₂ mesurent l'évolution de la part de l'activité trésorerie	Z ₂ = 1 si la part de cette activité augmente entre 93 et 97 et 0 dans le cas contraire, Z' ₂ = -2 ou -1 selon que la baisse de la part de cette activité est supérieure ou non à 15%
Z ₃ et Z' ₃ mesurent le développement des activités de prestation de services	Z ₃ = 1 si la part de cette activité augmente entre 93 et 97 et 0 dans le cas contraire, Z' ₃ = 2 si la hausse de cette part est supérieure à 15% et Z' ₃ = 1 dans le cas contraire
Z' ₄ mesure le développement des activités de marché	Z' ₄ = 2 si la hausse de la part de cette activité entre 93 et 97 est supérieure à 15% et est égale à 1 dans le cas contraire
RENTA mesure la rentabilité passée	RENTA fixée à 0 ou 1 selon qu'au cours de la période passée 1988-92 il existe ou non une année pour laquelle la rentabilité a été négative
E mesure la taille des banques	E = 1, 2 ou 3 selon que les effectifs sont compris entre 0 et 500, 500 à 1000 et plus de 1000
MUNI mesure la munificence	MUNI = 0 si la marge sur l'activité principale dans le pays d'origine a une valeur inférieure à 3% et MUNI = 1 au delà
INSTAB mesure de l'instabilité	INSTAB = 0 ou 1 selon que le coefficient de variation de la marge sur l'activité principale dans le pays d'origine est inférieure ou non à 0,5
SLACK indique le niveau de slack	Trois catégories 1, 2 ou 3 selon l'importance du slack mesuré à l'aide du coefficient d'exploitation
TYPE indique le type de propriété	Aux banques privées et publiques sont respectivement attribués les codages 0 ou 1

Tableau 3. Résultats d'estimation du logit pour chacune des variables expliquées (équation en fonction des variables explicatives)

	DI entre 92-97	Z ₁	Z' ₁	Z ₂	Z' ₂	Z ₃	Z' ₃	Z' ₄	DI entre 88-92
Propriété	-1,36***		-1,44**		1,85*	-1,43*		0,91***	
Rentabilité passée	,79***		1,77*	-1,18*	-0,8*	0,98*			
Taille	,95*	-,87*	1,74*	-,82*		1,44***	0,65**		
Munificence de l'environnement	2,7*						1,97*		
Instabilité de l'environnement		-2,7*		1,1**				1,04*	1,38
Slack				-0,71**	-0,7**				

* significatif au seuil de 5% , ** significatif au seuil de 10% , *** significatif au seuil de 15% , si la valeur prise par le coefficient est non significative sa valeur est omise.

Les résultats de l'analyse permettent d'affirmer que la taille et la munificence élevée de l'environnement favorisent le développement d'une stratégie de diversification entre 1992 et 1997 alors que l'appartenance au secteur public freinerait la diversification. La diversification est d'autant plus grande que la performance passée est faible, que la munificence de l'environnement est grande.

Concernant l'activité trésorerie, la probabilité que la firme développe cette activité décline avec la taille, le niveau de performance passé, le niveau de slack disponible et le degré de stabilité de l'environnement mais elle ne dépend pas de la nature des droits de propriété. S'intéressant aux seules banques qui ont réduit leur activité trésorerie, on constate que le fait que la banque soit privée accroît la probabilité pour que la baisse soit importante.

S'agissant de l'activité crédit, plus la firme est grande et son environnement instable, plus la part de cette activité est susceptible de baisser. La probabilité d'une baisse importante

augmente lorsque l'entreprise est privée, grande et dispose de ressources inemployées.

La probabilité que l'activité de service serve de support au développement de la firme s'accroît lorsque la firme est grande, l'environnement munificent, la rentabilité passée est faible et qu'elle est sous contrôle privé.

Pour les activités de marché qui ont été développées par quasiment toutes les banques l'on a pu établir que la probabilité pour que cette activité se développe de manière importante augmente lorsque l'entreprise est publique et évolue dans un environnement instable.

Notons que le choix de se diversifier entre 1988 et 1993 n'a été influencé que par le degré de stabilité de l'environnement. Ce résultat confronté aux résultats obtenus sur la période 93-97 confirme que c'est l'équilibre entre facteurs d'inertie et forces de changement qui détermine le changement organisationnel.

L'analyse proposée intègre les enseignements des théories traitant du processus d'adaptation et des théories de la gouvernance. Le degré de latitude des dirigeants dans l'élaboration des stratégies dépend simultanément du contexte environnemental et de la pression des actionnaires. Si l'attitude des firmes est essentiellement de type réactif face à un important changement d'environnement, les dirigeants ont cependant une marge de manœuvre qu'ils utilisent pour pouvoir poursuivre leur propres objectifs lorsque la pression des actionnaires est faible. La nature du choix stratégique mise en œuvre et les caractéristiques organisationnelles de la firme qui conditionnent ses capacités futures d'adaptation seront donc différentes selon le contexte de gouvernance.

Conclusion

Le fait qu'une banque soit publique ou privée conditionne le choix de diversification et les modes de diversification mais ces choix résultent également de facteurs environnementaux et de caractéristiques internes telles que la taille et le niveau de *slack* disponible. Notre étude donne un cadre général permettant de mieux comprendre quels sont les forces de changement et les facteurs d'inertie. Elle permet ainsi aux Etats d'apprécier quels sont les effets comparés d'une politique de libéralisation sur le comportement des firmes privées et publiques. Elle fournit une grille d'analyse permettant au dirigeant d'estimer quelle est la chance pour que telle ou telle firme concurrente adopte tel ou tel choix stratégique compte tenu de ses caractéristiques organisationnelles et de son contexte de gouvernance. Elle aide les investisseurs et les actionnaires en leur permettant d'apprécier dans quelle mesure et sous quelles conditions les choix stratégiques mis en œuvre peuvent correspondre à un

comportement opportuniste de la part du dirigeant. Elle devrait être par la suite complétée en retenant d'autres types de changement organisationnel et d'autres caractéristiques des droits de propriété (ou du gouvernement d'entreprise). L'étude des performances des firmes avant et après la mise en œuvre des changements organisationnels s'inscrit dans le prolongement naturel de cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

Agrawal A., Mandelker G., 1990, « Large shareholders and the monitoring of managers, the case of antitakeover charter amendments », *Journal of financial and quantitative analysis*, 25, n°2, pp 143-167.

Akella S.R., Greenbaum I.S., 1988, « Saving and loan ownership structure and expense-preference ». *Journal of banking and finance*. Vol 12 .

Alchian A.A., Demsetz H., 1972, « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, 62, n°5, p777-795.

Aldrich H.E., 1979, « Organizations and environments » Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Amman B, Couret A., 1992, « Les relations actionnaires dirigeants selon les types d'organisation » *Revue Française de gestion*.

Anderson R. C., Bates T.W., Bizjak J.M., Lemmon M.L., 2000 « Corporate governance and firm diversification », *financial management* p 5-22.

Andrews K., 1980, « The concept of corporate strategy » Homewood ILL : Richard D Irwin.

Argirys C., Schon D.D., 1981, « Organizational Leading » Reading MA : Addison-Wesley.

Astley G.W., Van de Ven A. H., 1983, « Central perspectives and debates in organization theory » *Administrative Science Quaterly*, 28, p 245-273.

Barnett, William P., John Freeman., 1997, « Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. », *Research paper no. 1425*, Stanford University.

Baumol W.J., 1959, « Business behavior, value and growth », Macmillan.

Berle AA, Means G.C., 1932, « The modern corporation and private property » Macmillan.

Blau P et Schoenhorr R « The structure of organizations » New-York : basic Books, 1971.

Bourgeois J.L., 1981, « The measurement of organizational slack » *Academy of management review*, 6, p 29-39.

Boyd J.H., Graham S.L. « Risk, Regulation and bank Holding company expansion into nonbanking » *Quaterly Review*. Federal Reserve Bank of Minneapolis (1986), p 2-17

Chandler A., 1977, «The visible hand » Cambridge MA: Belknap Press

Chandler A.D., 1962, « Strategy and structure: chapters in the history of the american Industrial enterprise. » Cambridge MA: MIT Press,.

Chang Y, Thomas H , 1989. The impact of diversification strategy on risk-return performance » *Strategic Management Journal* , vol 10, pp 271-284

- Charreaux G (éd)**,1997 « Le gouvernement des entreprises :Corporate Governance, théories et faits », Economica .
- Child J**, 1972, « Organizational Structure, environment and performance » Sociology January, 6, p 1-22.
- Cragg M, Dyck I.J.A**, 1999, « Management control and privatization in United Kingdom » Rand Journal of economics pp 475-497.
- Darran D., Miles R., Snow C.**, 1975, « Organizational adjustment to the environment : a review » Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences
- Davies D, Brucato P**, 1987 « Property Rights and transaction costs : theory and evidence on privately_owned and government owned enterprises », Journal of institutional and theoretical Economics, p 7-22.
- De Bandt Olivier; Davis E Philips**, 2000 « Competition, contestability and market structure in European banking sectors on the eve of EMU » Journal of Banking & Finance; Amsterdam.
- Dutton J.M. and Frieman R.D.**, 1985, « External environment and internal strategies calculating, experimenting, and imitating in organizations » in Advances in Strategic Management, vol 3 R Lamb and P Shrivastava (Ed), NewYork Jai Press,.
- Ewards F.R.**,1977, « Managerial objectives in regulated industries :expense preference behavior in banking », Journal of Political economy, vol 85, pp147-162.
- Fiegenbaum A.** 1990 . Prospect theory and the risk-return association: An empirical examination in 85 industries. Journal of Economic Behavior and Organization, 14: pp187-204
- Fishburn P.C.** 1977 Mean-Risk Analysis with risk associated with below target returns » The American economic review March 1977 pp116-126
- Fredrickson J.W., Iaquinto A.** 1989,« Inertia and creeping rationality in strategic decisions processes » Academy of management journal, 32, p 516-532.
- Ginsberg A**, 1988, « Measuring and modeling changes in strategy : theoretical foundations and empirical directions » Strategic Management Journal, 9, p 559-575.
- Greve H.R.**, 1999, « The effect of core change on performance: Inertia and regression toward the mean », Administrative Science Quarterly; Ithaca.
- Greve, Henrich R.**, 1998, « Performance, aspirations, and risky organizational change. », Administrative Science Quarterly, 44: 58-86.
- Guth W.D, Taguri R**, 1965, « Personnal values and corporate strategy » Harvard Business review 43(5), p123-132.
- Hall R.H.**,1977, « Organizations: structure and process » Prentice-Hall Englewood Cliffs NJ.
- Hambrick D.C** « Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types » Academy of management Journal, 26/1, 1983, p 5-26
- Hannan M.T., Freeman J.** , 1983, « Niche Widdth and the Dynamics of Organizational populations » American Journal of Sociology, volume 88, number 6, p 1116-1145.
- Haveman, Heather A.**, 1993 « Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation. », Administrative Science Quarterly, 38: 20-50
- Izawa H, Tsutsui Y**,1998, « Managerial objectives in japanese banking : a test of the expense

preference hypothesis », *Applied Financial Economics*, 8, pp 89-99.

Kelly D., Amburgey T.L., 1991, « Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change » *Academy of Management Journal*, vol 34 n°3, p 591-612.

Locke, Karen, 1996 « Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? » *Journal of Management Inquiry*, 5: 239-245.

Maati J., 1999, « Le gouvernement d'entreprise ». Ed de Boeck Université.

MacMillan L., McCaffery M.L., Van Wijk G., 1985 « Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking introductions » *Strategic management journal* 6 : 75-86.

Marris R., 1963, « A model of managerial enterprise », *Quarterly Journal of Economics*, n°2 pp 185-209

Martinet A.C., 1990, « Epistémologies et sciences de gestion », Edition Economica.

Mester L.J., 1989, « Testing for Expense Preference Behavior: Mutual Versus Stock Savings and Loans », *RAND Journal of Economics*, 20, pp. 89-97.

Meyer, Alan D., James B. Goes, and Geoffrey R. Brooks, 1994, « Organizations reacting to hyperturbulence. » In G. P. Huber and W. H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*: 66-111. Oxford University Press.

Miles R.E., Snow C., 1978, « Organizational strategy, structure and process » Mc Graw-Hill

Miller D. , Friesen P., 1984 « Organizations : A quantum view » Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.

Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J., 1999, « Safari en pays stratégie », Ed Village Mondial

Nonaka I, Takeuchi H., 1995 « The knowledge-Creating company », New-York ,Oxford University Press.

Oettle K , 1999, « Public enterprises after privatizations as quoted companies », *Annals of public and cooperative Economics*, p 213-226.

Oster S.M., 1982, « Intraindustry structure and the case of strategic change » *Review of economics and Statistics*, 64, p 376-383.

Paquerot M., 1997 « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle » dans Charreaux ed Economica.

Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, « The external control of organizations » ed Harper and Row.

Porter M.E., May 1979, « The structure within industries and companies' performance » *Review of economics and statistics*, p 214-227.

Pupion P. C. 1996. « Un indice de diversification » *Revue d'économie industrielle* n°76 pp 115-124 Edité par le C.N.R.S

Purroy P., Salas V., may 2000 « Strategic competition in retail banking under expense preference behavior », *Journal of Banking & Finance*; Amsterdam;

Quinn J.B., 1980, « Strategy for change: logical incrementalism », Homewood, ILL Dow-Jones-Irwin.

- Romanelli, E., Tushman, M. L.**, 1994 « Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test ». *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.
- Shleifer A., Vishny R.W.**, 1986, « Large shareholders and corporate control », *Journal of political economy*, 94, pp 461-479.
- Starbuck W.**, 1965, « Organizational growth and development » in J.G March (Ed) *Handbook of organizations* p 451-533. Chicago:Rand McNally & Co.
- Verbrugge, J. et S. Goldstein**, 1981, « Risk Return and Managerial Objectives: Some Evidence from the Savings and Loan Industry », *Journal of Financial Research*, Vol. 4, pp.
- Williamson, O.**, 1963, « Managerial Discretion and Business Behavior », *American Economic Review*, Vol. 53, pp. 1032-57.

Notes de bas de Page

¹ Ainsi lorsque les firmes adoptent une stratégie de « défendre » au sens de Miles et Snow la fonction production prend de l'importance, et le groupe fonctionnel qui lui est lié a un pouvoir accru. Ce groupe dont l'influence est liée à cette stratégie pousse à son renforcement.

² Kelly et Amburgey ont mené leur étude sur la période 1962-85 à partir d'un échantillon de 136 compagnies aériennes. Ils ont considéré que le fait de passer d'une stratégie de spécialiste à une stratégie de généraliste ou inversement constituait un changement de stratégie.

³ Prenant pour critère la répartition des activités d'une banque entre les différents types d'opérations (« *montant des opérations avec la clientèle figurant à l'actif du bilan / total du bilan* » ; « *montant des opérations de trésorerie à l'actif / total du bilan* »...) il est usuel de distinguer: - les *banques traditionnelles* qui, disposant d'un réseau d'agences leur permettant de développer une activité tournée vers la clientèle (octroi de crédit et collecte de dépôts), réalisent peu d'opérations autonomes de trésorerie et ont un portefeuille titres de faible importance; - les *banques d'affaires*, spécialisées dans la prestation de services, qui ont un bilan d'un faible montant; - les *banques de marché* caractérisées par l'importance des opérations de trésorerie, des opérations sur titre et des engagements au hors-bilan sur instruments financiers ; - les *banques universelles* caractérisées par un développement de toutes les activités.

⁴ L'indice de diversification d'Herfindahl est couramment utilisé dans les études de la diversification. Ramené à l'échelle (0,1) il est égal à $J_H = (1 - \sum_{i=1}^n x_i^2) / (1 - 1/n)$ Il prend la valeur zéro si l'entreprise réalise un seul type d'activité ($J_H = 0$) et la valeur 1 ($J_H = 1$) si à l'opposé elle répartit son activité de façon égale entre les n secteurs d'activité.

⁵ En l'absence d'orientation dominante les variables (I_t^i, I_{t+1}^i) sont deux variables

échangeables, conséquemment la variable $\varepsilon_i = I_{t+1}^i - I_t^i$ a une distribution centrée et symétrique et l'on peut lui appliquer le test des rangs signés de Wilcoxon (sig. level < 5%).

⁶ Utilisant le test des rangs signés de Wilcoxon afin de comparer la part A_{88}^i de l'activité principale dans l'activité totale de la firme (i) en 88, à la part A_{92}^i de cette même activité en 92 nous concluons qu'il n'existe pas de réduction significative de cette part au cours de la période 1988-92. A contrario, l'on conclut avec un risque d'erreur inférieur 0,1% à la diversification si l'on compare A_{92}^i la part de l'activité principale dans l'activité totale de la firme (i) en 92, à la part A_{97}^i de cette même activité dans l'activité totale de la firme i en 97.⁶

⁷ Prenant pour mesure de l'instabilité de l'environnement, *COEFVC* le coefficient de variation du taux de marge de l'activité principale du secteur bancaire dans chacun des pays pour la période 93-97, on conclut par emploi du test de corrélation de rang de Kendall, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%, que les firmes se sont d'autant plus diversifiées et ont réduit la part de leur activité crédit que le degré d'instabilité de l'environnement était élevé. A contrario plus le degré d'instabilité est élevé plus la part de l'activité trésorerie s'est maintenue.

⁸ En effet, souhaitant savoir si le niveau de performance passé influence l'orientation que donne les dirigeants à leur stratégie, l'on a testé l'hypothèse d'indépendance entre la variable ROA_{92} [niveau de rentabilité en 1992] et la variable ε [importance du mouvement de diversification intervenu après l'avènement de l'Europe des banques c'est-à-dire entre 92 et 97] contre l'hypothèse que ces deux variables sont liées. τ désignant le coefficient de corrélation de Kendall, nous avons testé $H_0 \ll \tau(ROA_{92}, \varepsilon) = 0 \gg$ contre l'hypothèse de discordance $H_1 \ll \tau(ROA_{92}, \varepsilon) < 0 \gg$ et avons conclu au rejet de H_0 avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

⁹ Testant à l'aide du test de corrélation des rangs de Kendall l'hypothèse $H_0 \ll T$ taille de la firme en 1992 et ε évolution du degré de diversification entre 92 et 97 sont indépendantes \gg contre l'hypothèse $H_1 \ll \tau(T, \varepsilon) < 0 \gg$, nous rejetons avec un risque d'erreur inférieur à 4% l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de discordance.

¹⁰ Utilisant le test de Spearman, l'on conclut qu'il existe tout au long de la période 88-92 une relation de discordance entre taille et productivité globale (sig. level de 5%).

¹¹ Testant l'hypothèse $H_0 \ll D$ dispersion du capital de la firme en 1992 et $dx_{4(92-97)}$ évolution de la part du résultat des activités de marché dans le total du produit d'exploitation entre 92

et 97 sont indépendantes » contre l'hypothèse H_1 « $\tau(D, dx_{4(92-97)}) < 0$ », l'on conclut avec un risque d'erreur inférieur à 1% à l'acceptation de l'hypothèse de discordance. Réalisant le même genre de test pour étudier le lien entre D et $dx_{3(92-97)}$ évolution de la part des commissions dans le total du produit d'exploitation entre 92 et 97, l'on conclut avec un risque d'erreur inférieur à 10 % à l'acceptation de l'hypothèse de concordance.