

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**LA DIVERSITE SECTORIELLE : UN INDICATEUR LIMITE DE LA STRATEGIE
DE DIVERSIFICATION
L'intérêt d'un recours à la structure organisationnelle pour trois banques
françaises de 1988 à 1994.**

SAMIA BELAOUNIA

Enseignant-chercheur en finance

ESC-Nantes Atlantique
8, route de la Jonelière – BP 31 222
44 312 NANTES CEDEX 3
ou

Domicile : 8, rue Frédéric Caillaud
44 000 NANTES

Tél. 02 40 37 34 34 ou 06 10 61 88 04.

Mail : belaounia@hotmail.com

Mots-clé : diversification liée, synergies opérationnelles, structure organisationnelle, secteur bancaire.

Correspondance à adresser à Samia Belaounia.

LA DIVERSITE SECTORIELLE : UN INDICATEUR LIMITE DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

L'intérêt d'un recours à la structure organisationnelle pour trois banques françaises de 1988 à 1994.

Introduction

L'intérêt de disposer d'indicateurs de la stratégie de diversification est double : d'une part, permettre d'appréhender la trajectoire de croissance de l'entreprise; d'autre part, disposer d'une variable proxy de la stratégie de diversification afin d'en examiner l'impact sur la rentabilité économique et financière. Du travail de Rumelt (1974)¹ à la fin des années 80, les nombreuses études visant à montrer la supériorité de la diversification "liée", basée sur la recherche des synergies opérationnelles, se déclinent sur une méthodologie similaire. Elles opérationnalisent en effet la stratégie de diversification des entreprises étudiées au moyen de la diversité sectorielle de leur profil d'activités. L'obtention de synergies opérationnelles, résultat d'un partage d'actifs ou d'un transfert de compétences, suppose effectivement que les activités aient des points communs en termes de produit, de marché et de technologie. Une hétérogénéité importante, du point de vue de ces trois dimensions, inciterait donc à qualifier la stratégie de diversification de "non liée", les synergies opérationnelles étant dans ce cas peu probables. Un tel mode de saisie revient toutefois à admettre implicitement que la présence de synergies à l'état potentiel suffit à amener l'entreprise à les rechercher réellement, via l'exploitation des liens unissant les activités entre elles. Cependant, si celle-ci coûte davantage qu'elle ne rapporte, l'entreprise pourra y renoncer et préférer une logique de diversification non liée (ainsi que l'objectif de croissance) aux synergies opérationnelles. Dans ces conditions, une entreprise dont les activités sont potentiellement liées pourrait paradoxalement adopter une stratégie de diversification conglomerale. Le problème se posant ici n'est en outre pas celui d'une simple erreur d'approximation dans la caractérisation de la diversification qui pourrait être considérée comme la contrepartie de l'utilisation d'un indicateur permettant le traitement d'échantillons de grande taille. Le risque tiendrait bien plus dans une déformation possible de la stratégie de diversification.

Par conséquent, une faible diversité du portefeuille d'activités n'indiquant que l'adoption probable d'une diversification liée, son utilisation peut amener à une saisie erronée de la stratégie. En somme, parce que la présence de liens potentiels ne représente pas une condition suffisante à leur caractère effectif, la qualification de la stratégie de diversification, telle qu'opérée par les travaux inspirés de la méthodologie de Rumelt, a pu être biaisée. C'est ce qui peut d'ailleurs en expliquer les résultats contradictoires.

Il faut en outre noter un parallèle entre le mode de saisie de la stratégie de diversification et l'approche conceptuelle adoptée concernant sa relation avec la rentabilité économique. L'étude de Rumelt ainsi que celles placées dans sa lignée s'inscrivent dans une approche déterministe. Elles tentent en effet de valider, de façon empirique, le postulat selon lequel la diversification liée serait dotée d'un avantage économique inconditionnel. Dans le même temps, elles relèguent au second plan l'examen de ses coûts. Une saisie empirique basée sur le positionnement est donc cohérente avec un tel cadre d'analyse car elle considère implicitement les synergies potentielles comme la condition suffisante de l'instauration d'une stratégie de diversification liée. En revanche, les travaux mettant

l'accent sur l'indétermination du résultat de la diversification, selon le rapport entre les synergies générées et leurs coûts, ne peuvent se contenter du positionnement pour caractériser la logique de diversification. Leur démarche de saisie apparaît, à ce titre, plus proche de la préoccupation d'établir le caractère réel des liens entre les activités.

Face aux limites du positionnement sectoriel à cerner la stratégie de diversification, nous proposons donc plutôt de la caractériser au moyen de ses manifestations organisationnelles. Celles-ci présentent en effet l'avantage de dénoter d'une recherche effective de synergies opérationnelles. Nous considérons plus particulièrement le degré de divisionnalisation de la structure, le degré de centralisation du processus de décision et l'instauration ou l'absence de mécanismes de liaison entre les activités. Ces paramètres de conception sont en effet directement affectés par la stratégie de diversification.

Dans un premier temps, après une définition de la stratégie de diversification, nous présentons les indicateurs classiques utilisés pour l'appréhender empiriquement. Puis, après une énumération des coûts de la diversification liée, nous montrons l'intérêt d'utiliser la structure organisationnelle à cette fin. Dans une troisième partie, nous exposons le résultat d'entretiens menés auprès de trois banques françaises, pour la période allant de 1988 à 1994. Ils visent à examiner l'expression de la stratégie de diversification à travers leur structure organisationnelle afin de la comparer à l'information véhiculée par le positionnement. Les entretiens montrent, d'une part, qu'un positionnement fortement diversifié n'exclut pas que des synergies potentielles existent, d'autre part, que, même dans un tel cas de figure, ces dernières ne sont pas systématiquement recherchées.

1 / les synergies opérationnelles, critère discriminant des stratégies de diversification

La diversification "liée" se caractérise par l'exploitation des liens existant entre les activités du portefeuille, du point de vue du produit, du marché et de la technologie, de façon à générer des synergies opérationnelles. En revanche, la diversification non liée ou conglomérale, obéissant à une simple logique de croissance, ne permet de réaliser que des synergies financières, à travers une réduction du coût du capital. C'est donc la recherche des synergies opérationnelles qui représente le critère distinctif de la diversification liée.

De manière générale, des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme de celle de chacun d'eux². Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par la totalité du portefeuille doit être supérieure à la somme de celle de chacune de ses activités, prises séparément. On qualifie les synergies d'"opérationnelles" lorsqu'elles sont générées au niveau du centre opérationnel et des départements fonctionnels. Il existe deux moyens d'obtenir des synergies opérationnelles: le partage d'actifs et le transfert de compétences entre unités. Le partage des actifs permet leur amortissement. Il donne donc lieu à des économies d'échelle. On parle alors d'"économies de gamme" car elles résultent de l'étalement du coût total sur une gamme de produits distincts.

Nous excluons de notre champ d'analyse l'intégration verticale en nous restreignant aux cas de diversification où l'activité de destination n'entre pas dans la même filière que l'activité d'origine.

2 / les indicateurs classiques de la stratégie de diversification

Des synergies opérationnelles peuvent résulter d'un partage d'actifs ou d'un transfert de compétences. Or, ceci suppose une certaine proximité du point de vue des caractéristiques du produit, du marché et de la technologie. Pour cette raison, les indicateurs classiques de la diversification l'appréhendent par la diversité du positionnement sectoriel. La littérature empirique utilise deux méthodologies distinctes pour caractériser la stratégie de diversification. Toutes deux se basent sur l'intensité des liens présumés entre les métiers ou les activités.

L'une, inaugurée par Rumelt³, amène à exploiter une information spécifique à chaque entreprise de l'échantillon. Celle-ci est notamment recueillie dans les rapports annuels et la presse financière. Rumelt définit des critères quantitatifs⁴ distinguant les catégories de diversification. Ils sont basés sur le calcul du poids, dans le portefeuille, de l'activité sur laquelle l'entreprise est le plus présente (indicateur du " degré de spécialisation ") et de celui des activités liées. Le croisement de ces deux paramètres amène à regrouper les entreprises de l'échantillon dans les différentes catégories de diversification. L'appréciation des connexités existant entre les activités, nécessaire à la définition des groupes d'activités liées, se fonde toutefois sur le jugement porté par l'initiateur de l'étude. Elle ne peut donc être que subjective et varier avec le chercheur. Les indicateurs correspondants sont d'ailleurs qualifiés de " mesures subjectives ". De plus, les critères utilisés pour déduire la présence de connexités entre les activités ne sont, à aucun moment, décrits. Ces nombreux travaux ne présentent en effet que la classification finalement obtenue des entreprises de l'échantillon, par catégorie de diversification.

Une seconde méthodologie, plus mécaniste, s'appuie sur la nomenclature des branches productives pour cerner la proximité des activités. Il s'agit du système dénommé "SIC", selon l'appellation " Standard Industrial Classification ". Elaborée dans le but d'appréhender la structure de l'industrie, cette classification intègre à la fois " l'utilisation des produits, la structure du marché, la nature des matières premières, ... " ⁵ Plus l'extension du code d'activité est large, moins l'on s'élève dans la nomenclature et plus les délimitations qui lui sont assignées sont fines. Si deux activités ont un même code à quatre chiffres, elles sont supposées plus " proches " que si elles n'avaient en commun que les trois premiers. L'utilisation de cette classification amène, par conséquent, à délimiter les frontières de la branche afin d'apporter une mesure de la diversité inter et intra - branche. Elle permet ainsi d'élaborer des indicateurs tantôt discrets⁶ tantôt continus⁷. Une telle démarche génère un gain de temps considérable pour le traitement d'échantillons de taille importante. Elle ne requière en effet qu'une information sur la ventilation du chiffre d'affaires entre les activités du portefeuille.

Une fois les entreprises classées par profil de diversification, conformément à l'une ou l'autre méthode, des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs⁸ peuvent être établis pour évaluer la diversité du positionnement.

Ce mode de saisie présente toutefois une limite majeure : il n'appréhende que les synergies inter-métiers potentielles. Or, l'exploitation des liens inter-activités génère des coûts qui peuvent en excéder les bénéfices économiques. Ceci peut inciter l'entreprise à y renoncer.

3 / le coût des synergies opérationnelles

L'exploitation des liens inter-métiers, en plus des synergies générées, peut se traduire par l'apparition de coûts. Essentiellement administratifs, ces derniers, parce qu'ils peuvent contrebalancer les avantages obtenus, incitent l'entreprise à opérer un arbitrage entre la diversification liée et une logique de croissance où, par définition, les activités du portefeuille sont indépendantes. C'est une telle idée que mettent en avant les tenants de la théorie "contingente" (essentiellement Berg⁹ et Pitts¹⁰). La supériorité de la diversification liée dépend de certaines conditions relatives à sa mise en œuvre concrète. La prise en compte des coûts de la diversification liée vient donc par là nuancer son avantage économique "inconditionnel" telle qu'il est postulé par Rumelt.

Il s'agit:

- du coût administratif de la coordination : quand un partage d'actifs est instauré entre deux activités, les prestations des divisions ayant un département fonctionnel ou opérationnel commun doivent être coordonnées. Lorsque deux divisions partagent, par exemple, un département "marketing", elles doivent s'assurer de la convergence des objectifs de leur stratégie respective en la matière. C'est le rôle de la coordination ;

- des coûts de compromis : lorsque deux divisions représentatives d'activités distinctes partagent un département fonctionnel ou opérationnel, l'actif concerné par un tel partage n'est dédié ni à l'une, ni à l'autre. Lorsque les activités ou même simplement l'une d'elles privilégient une stratégie de différenciation, l'utilisation commune d'un actif non dédié peut se traduire par une perte d'efficacité. On désigne cette dernière comme un "coût de compromis";

- des coûts de rigidité : ils découlent des coûts administratifs de la coordination et se manifestent par la perte de réactivité qu'elle induit.

De tels coûts administratifs tendent à croître avec la taille et le nombre des divisions. Ils amènent donc l'entreprise à choisir entre un objectif de croissance et l'instauration de liens interdivisionnels¹¹.

- des coûts de perte de contrôle : le partage d'actifs entrave l'évaluation de la performance individuelle des unités. Celle-ci n'est possible qu'à condition que les unités soient étanches, ce qui va à l'encontre de l'objectif des synergies. Si l'on décide, par exemple, d'effectuer la commercialisation d'un produit sous l'enseigne d'un autre, il devient difficile d'en déterminer l'impact sur ses résultats. Quand des synergies sont visées, les performances respectives des divisions et des activités deviennent donc interdépendantes. L'intérêt d'un contrôle des divisions uniquement basé sur la performance financière réside dans l'économie réalisée sur les coûts de contrôle car il dispense d'une supervision de l'action des divisions. Dans le cas d'une stratégie de diversification liée, un tel contrôle ne peut être que faussé, ce qui nécessite une implication dans l'activité courante des divisions.

En somme, une saisie de la stratégie de diversification basée sur ses manifestations organisationnelles se justifie par le fait que les synergies opérationnelles peuvent coûter davantage qu'elles ne rapportent.

4 / l'intérêt d'une saisie de la diversification basée sur ses manifestations organisationnelles

Une stratégie de diversification visant à exploiter des synergies opérationnelles n'est donc pas toujours rentable. Par conséquent, l'inconvénient majeur des méthodes classiques de saisie de la stratégie de diversification tient en ce qu'elles partent de la

diversité sectorielle du portefeuille d'activités. Toutefois, la faiblesse de cette dernière ne suffit pas à attester de l'adoption d'une stratégie de diversification liée. Or, si tel n'est pas le cas, malgré la présence de connexités potentielles, on est bien confronté à une diversification "non liée", conglomérale ou encore de croissance. Ceci justifie l'avantage d'une caractérisation de la stratégie de diversification partant de ses manifestations organisationnelles. La structure organisationnelle est effectivement seule susceptible de traduire l'intention de la direction générale d'exploiter des synergies entre les métiers car, au delà des modalités exactes instaurées pour gérer la diversité, elle renseigne sur la réalité des liens transversaux.

A ce titre, les travaux empiriques du début des années 90 procèdent par questionnaires afin d'informer sur la réalité des liens inter-métiers¹². Ceci présente en outre l'avantage de les détecter à l'intérieur-même des métiers, au niveau intra-divisionnel, et non simplement à l'échelle du groupe dans son ensemble. De façon assez significative, les études les plus récentes cherchent à saisir des liens "inter-divisionnels" (plutôt que des liens "inter-activités") alors que les indicateurs classiques partent du positionnement du groupe et de la configuration globale du portefeuille d'activités. Cette évolution de la terminologie employée reflète celle du mode de saisie. Elle traduit en effet une préoccupation supérieure de cerner la réalité des liens à travers la structure organisationnelle.

Les résultats générés par Nayyar (1992)¹³ mettent ainsi en évidence un décalage entre l'information provenant de sources externes (presse, rapports annuels) et celle, interne, obtenue par le biais de questionnaires distribués aux individus de l'échantillon. Nayyar compare en effet le contenu des catégories selon que sont appliquées des mesures objectives de diversité ou que l'existence de liens interdivisionnels est vérifiée par utilisation de questionnaires. A partir d'un échantillon de 80 grandes entreprises de services, il montre que la présence de synergies potentielles ne s'accompagne pas, de façon systématique, de l'instauration réelle de liens entre les activités¹⁴.

Il constitue, à cette fin, deux classifications :

- une première déduisant la présence des liens inter-activités à partir d'une information exclusivement sectorielle, par définition, externe à l'entreprise. Elle se base sur le calcul de la dispersion du portefeuille qu'elle appréhende au moyen de l'indice d'entropie. Une part importante des travaux visant à montrer la supériorité économique de la stratégie de diversification liée utilisent une telle démarche.

- un second regroupement est obtenu par l'exploitation d'une information interne à l'entreprise, obtenue par le biais de questionnaires destinés aux Directeurs de divisions. On considère que des liens sont instaurés si les activités ont recours à des ressources "stratégiques" similaires (au sens qu'elles représentent des facteurs-clé de succès pour les répondants¹⁵). Nayyar évite d'interroger les intervenants de façon directe au sujet des ressources faisant l'objet d'un partage. Ceux-ci seraient en effet enclins à faire passer ce dernier pour effectif, n'admettant pas que des rigidités administratives aient pu l'entraver. Les liens sont donc déduits à partir des actifs stratégiques communs aux activités.

Le mode de détermination des groupes d'activités liées constitue ainsi le point discriminant de ces deux classifications. La première est en effet basée sur des données sectorielles alors que la seconde suppose le recours à des données exclusivement internes.

Il ressort des résultats que pour moins de la moitié de l'échantillon (soit seulement 48.75% des entreprises), les deux classifications coïncident. Pour 30% d'entre elles, l'exploitation des données externes amène à les considérer comme dotées d'un profil d'activités liées alors que l'utilisation des informations recueillies par voie de questionnaires parvient à la conclusion opposée. Par ailleurs, sur la base des données externes, pour 15% des entreprises affectées à la catégorie de la diversification non liée, l'exploitation des données internes aboutit à les intégrer dans celle de la diversification liée. La valeur moyenne de l'entropie, calculée sur chacune des catégories de diversification pour les deux sources d'information exploitées, a enfin permis d'établir le caractère significatif des différences séparant les deux classifications. De fait, outre la divergence à laquelle ces deux méthodes aboutissent (pour plus de la moitié de l'échantillon), de tels résultats montrent que l'exploitation des données externes tend à surestimer la part des entreprises caractérisées par un profil d'activités liées.

Les questionnaires exploités par les travaux les plus récents - qui visent à valider la présence de liens entre les activités du portefeuille - ne cherchent toutefois pas à retranscrire le partage des actifs à travers la structure de l'organisation. Ils interrogent plutôt les responsables de divisions ou les directeurs d'unités opérationnelles, de manière relativement directe sur l'intensité du partage de ressources fonctionnelles entre les activités. Il est cependant possible de mettre en relation certains des paramètres de conception de la structure organisationnelle avec une logique de diversification particulière. Examinons-les successivement.

5 / la structure organisationnelle, un indicateur de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification ne représente pas l'unique facteur de contingence de la structure organisationnelle. On peut notamment considérer l'âge de l'entreprise, son héritage administratif, etc. Toutefois, nous n'évoquons ici que trois des paramètres de conception de la structure organisationnelle, ceux que l'on ne peut dissocier de la logique de diversification dominante. Le partage de ressources fonctionnelles entre différentes activités trouve en effet son expression directe dans le degré de divisionnalisation de la structure. La collaboration d'unités représentatives d'activités distinctes donne lieu à l'instauration de mécanismes de liaison (de degré de formalisation variable). Par ailleurs, la détection de connexités entre les activités et l'exploitation de synergies nécessitent la coordination de l'action des divisions concernées, dont il découle une certaine centralisation des processus de décision du fait d'une nécessaire remontée d'informations au centre.

Les paramètres de conception considérés comme des manifestations organisationnelles de la stratégie de diversification sont donc le degré de divisionnalisation de la structure organisationnelle, le degré de centralisation du processus de décision et les mécanismes de liaison.

5.1 / le degré de divisionnalisation

“Divisionnaliser ” consiste, pour une entreprise diversifiée, à regrouper ses unités selon le principe d'une division par activité ou par ensemble homogène d'activités (défini selon ses propres critères). Quand la divisionnalisation est maximale (hormis dans une structure de holding), l'ensemble des fonctions est dupliqué entre les activités. Celles-ci n'ont pas de département fonctionnel commun. Chaque division, représentative d'une

activité, pourrait fonctionner de manière autonome du reste de l'entreprise. Ainsi, moins les activités sont liées par le partage de départements, plus le degré de divisionnalisation de la structure organisationnelle est fort.

Un degré de divisionnalisation maximal caractérise le conglomérat. Ceci lui confère une souplesse stratégique cohérente avec sa logique de fonctionnement. Un degré élevé de divisionnalisation permet en effet de céder facilement les activités peu rentables sans que les autres soient affectées, compte tenu de l'absence de liens entre elles. En revanche, si deux activités sont unies par la mise en commun d'un département fonctionnel donné et si des économies de gamme en découlaient, il est probable que la cession de l'activité déficitaire se traduise par une dégradation brusque de la position de coût des activités restantes, croissante en fonction du poids de la première au portefeuille. On peut considérer cela comme une manifestation supplémentaire des "coûts de rigidité".

5.2 / le degré de centralisation du processus de décision

Quand des liens sont instaurés entre les activités et une collaboration, établie entre les unités, leur action devient interdépendante. Une coordination s'impose donc au niveau de la Direction générale. Celle-ci consiste, dans le cas, par exemple, du partage d'un département commercial entre deux activités distinctes, à faire en sorte que ceci n'aille pas à l'encontre de leurs stratégies marketing respectives au cas où l'une serait fortement différenciée. Dans le cas du secteur bancaire, l'offre d'un produit à un client donné peut ainsi ne pas s'avérer rentable pour un métier alors que, dans le même temps, il serait apporteur d'affaires pour un autre. Or, lorsque des synergies inter-métiers sont visées, la variable pertinente n'est plus la rentabilité de chaque activité mais celle du portefeuille dans son ensemble. Ceci rend nécessaire l'intervention de la Direction générale qui, en outre, est seule à détenir la globalité de vision nécessaire. L'obtention des synergies opérationnelles donne donc lieu à une remontée d'informations qui tend à accroître le degré de centralisation du processus de décision tant stratégique qu'opérationnel.

La littérature empirique est prolifique sur le lien existant entre la logique de diversification dominante et le degré de centralisation du processus de décision. Goold et Campbell¹⁶ font ressortir des caractéristiques communes à l'organigramme des entreprises ayant mis en œuvre une stratégie de diversification liée. La Direction générale y comporte des services relatifs au développement, au marketing et à la production qui, par essence, sont spécifiques au produit. En revanche, lorsqu'une logique conglomérale est privilégiée, les départements comptable et financier occupent une place prépondérante. En effet, la fonction de la direction générale ne réside que dans un contrôle étroit de la performance des unités sur la seule base des résultats financiers. Ceci explique que la fonction financière y soit particulièrement développée. Les conglomérats se caractérisent également par le recours à des systèmes très formalisés d'élaboration des objectifs, d'évaluation de la performance des responsables de division, au travers de périodicités élevées.

C'est dans une telle perspective que Berg¹⁷ et Pitts¹⁸ considèrent l'effectif de la direction générale comme un indicateur de la volonté d'exploiter des synergies opérationnelles. En effet, son ampleur traduirait celle de l'effort requis pour coordonner l'action des divisions. Une forte corrélation est observée entre un effectif élevé (resp. faible) au centre et l'existence (resp. l'absence) supposée de liens transversaux. Leur portée est

toutefois limitée par la petitesse des échantillons d'étude qui ne se composent que d'une dizaine d'individus.

L'étude de Song¹⁹ met par ailleurs en relief un fort recoupement entre les domaines d'expérience des directeurs généraux et le type de stratégie de diversification choisi. Elle montre que la recherche des synergies opérationnelles s'accompagne d'une expérience accumulée par les directeurs généraux dans des services requérant la détention de compétences spécifiques à une activité précise. Ceci manifeste par conséquent que l'instauration d'une stratégie de diversification liée amène l'équipe dirigeante à s'impliquer dans l'activité courante des divisions, ce qui en rend nécessaire la connaissance des aspects concrets.

Channon²⁰ observe que lorsque la diversité émane du marché et de la région plutôt que du produit, les fonctions ayant un lien avec cette dimension - celles concernées par les connexités - sont rattachées au centre. Ceci se manifeste par la centralisation des unités fonctionnelles de support logistique (telles que le développement des produits) afin d'uniformiser les normes opérationnelles. Ceci contribue, dans le même temps, à atténuer l'autonomie des divisions et à faire ainsi tendre la structure du groupe vers celle d'une bureaucratie mécaniste. Le seul critère de regroupement des unités reste la zone géographique qui est l'unique source de diversité. Le fondement de la divisionnalisation n'y est donc que de nature régionale. Lorsque les spécificités locales doivent être prises en compte, les services du marketing et de la production sont décentralisés. Ce type de configuration est qualifiée par Mintzberg²¹ de "bureaucratie à clones"²². On retrouve une structure similaire dans les entreprises ayant choisi de centraliser certaines fonctions jugées critiques, d'un point de vue stratégique.

5.3 / les mécanismes de liaison

Mintzberg²³ résume, en ces termes, les raisons justifiant l'instauration de mécanismes de liaison entre des divisions distinctes :

“ les mécanismes de liaison sont en général utilisés là où le travail est à la fois 1) spécialisé horizontalement ; 2) complexe et 3) très interdépendant ”.

Lorsque chaque activité nécessite des compétences opérationnelles très spécialisées, on ne peut les réunir au sein d'une même division ou leur faire partager un même département fonctionnel du fait de leur différenciation. Quand ces activités sont liées, des mécanismes de liaison sont nécessaires pour gérer les interdépendances. La littérature fait état de sept mécanismes de liaison que Galbraith²⁴ place le long d'un continuum. Leur position respective en manifeste le classement du point de vue, à la fois du degré de formalisation requis pour leur mise en place et de l'importance accordée à un critère de regroupement particulier : fonctionnel ou par marché. Aussi, retrouve-t-on aux deux extrémités du continuum, les structures fonctionnelle et divisionnelle pures, où respectivement seul agit un critère de regroupement par fonction et par marché. Les différentes modalités de ce continuum correspondent en fait à la superposition du poste à liaison, du groupe de projet, du comité permanent et du cadre intégrateur à une structure fonctionnelle ou divisionnelle.

En son milieu, on retrouve la structure matricielle à travers laquelle ces deux critères revêtent la même importance, de façon permanente. Elle résulte en effet du croisement d'un critère par fonction et d'un critère par marché. Le mécanisme de coordination privilégié est l'ajustement mutuel. La mise en œuvre de la supervision directe ou de la

standardisation est en effet entravée par la complexité du contenu du travail et le fort degré de qualification des compétences. Ceci explique le nombre élevé de départements et de directions caractéristiques de la structure matricielle²⁵. C'est la conséquence de la décentralisation du processus de décision dans une organisation où le pouvoir naît de l'expertise.

A titre illustratif, au sein du secteur bancaire, les métiers sont à la fois techniquement pointus²⁶ et pour certaines prestations, complémentaires dans la relation commerciale. Les mécanismes de liaison ne viseraient, en aucune façon, à transférer des compétences opérationnelles d'une activité à l'autre, celles-ci étant différenciées. Ils traduisent, au contraire, la nécessité du maintien de la différenciation des métiers et dans le même temps, celle d'une coordination - jugée porteuse de valeur - des prestations faisant appel à plusieurs métiers.

Il apparaît donc pertinent de considérer la superposition de mécanismes de liaison (entre plusieurs divisions différentes) à une structure organisée par marché comme la manifestation, pour une entreprise diversifiée, d'une stratégie de diversification liée.

6 / application au cas de trois banques françaises de 1988 à 1994

6.1 / diversité du positionnement des trois banques de l'échantillon

L'examen des rapports annuels de ces trois institutions révèle un positionnement généraliste, étant présentes sur l'ensemble des couples " produit-marché ". Afin toutefois d'appréhender de façon quantitative la diversité du profil d'activités, conformément à la méthode classique, la structure d'actif de ces trois groupes a été exploitée comme un indicateur du positionnement. Le bilan bancaire, s'organisant sur la base du croisement des critères de " clientèle " et de " produit ", on considère qu'il possède une certaine portée pour saisir le positionnement des banques de manière empirique²⁷. C'est l'indice d'entropie, calculé à partir de l'actif du bilan dont les encours ont respectivement été rattachés à l'un des trois principaux métiers²⁸, qui est utilisé comme variable proxy de la diversité du positionnement. Il valorise en effet, davantage que l'indice d'Herfindhal, le degré d'équilibre dans la répartition des encours d'actif et leur dispersion entre les métiers. Les résultats obtenus sur l'ensemble de la période d'étude figurent dans le tableau suivant.

Tableau 1 : diversité du positionnement des banques de l'échantillon (1988-1994)

Structure moyenne d'actif (1988 - 1994) (en %)	Activités de marché	Crédit	Banque d'affaires	Entropie (sur structure d'actif moyenne)	Valeur moyenne de l'entropie (1988 - 1994)
Crédit lyonnais	38.97	59.45	1.45	0.74	0.74
Société générale	40.33	58.18	1.49	0.74	0.74
CCF	56.97	41.9	1.14	0.73	0.73

La répartition des actifs entre les trois métiers considérés n'apparaît donc pas uniforme. Ceci est dû notamment au poids structurellement faible des titres de participation, considéré comme un indicateur de celui de la banque d'affaires au portefeuille. Ces derniers, en tant que de créances de dernier rang, d'après les normes prudentielles, représentent une part limitée de l'actif. Cependant, bien que faiblement équilibrée, les trois banques sont dotées d'une structure d'actif quasiment similaire. La conclusion retirée de l'exploitation des indicateurs de diversification traditionnels serait, par conséquent, la similitude de leurs stratégies de diversification respectives.

6.2 / la méthode

La méthode consiste à confronter l'information véhiculée par le positionnement des trois groupes à celle déduite de leur structure organisationnelle, pour la période allant de 1988 à 1994. L'intérêt d'une telle comparaison réside ainsi dans la similitude du positionnement sectoriel. La question est donc de savoir si les deux bases de saisie de la logique de diversification convergent ou pas. La diversité du positionnement inciterait à supposer l'adoption d'une stratégie de diversification non liée. En cas de divergence des deux sources d'information, le positionnement apparaîtrait comme une base non suffisante pour saisir la stratégie de diversification. La structure organisationnelle possède effectivement une fiabilité supérieure car elle atteste de l'exploitation réelle des liens existant entre les activités. Des entretiens ont donc été menés auprès de chacun de ces trois groupes.

Les personnes interrogées appartiennent soit à la Direction du groupe, à la Direction de la communication et / ou à la Direction financière²⁹. Elles ont été choisies selon leur rattachement à des services centraux. Ceci garantit de leur part la globalité de vision nécessaire à la connaissance de la politique générale du groupe. Leur appartenance à un département fonctionnel leur confère, par ailleurs, une appréhension globale des métiers. Seuls les paramètres de conception liés à la stratégie de diversification ont été examinés. Les organigrammes, qui auraient permis d'affiner l'information exploitée, n'ont pu être obtenus, pour des motifs de confidentialité. Un questionnaire³⁰ a donc servi de guide à la mise en œuvre des entretiens afin de cerner la logique de regroupement des départements. Il s'articule autour de trois grands axes, chacun étant associé à l'un des paramètres de conception de la structure organisationnelle examinés. Il possède un avantage sur ceux habituellement utilisés. Nous jugeons en effet que ces derniers, comportant des questions trop directes au regard de l'information visée, risquent d'appeler des réponses subjectives. Ceci explique l'intérêt de passer par la structure organisationnelle qui représente une manifestation objective de la volonté ou non d'exploiter des connexités.

6.3 / l'intérêt économique des synergies opérationnelles entre les métiers bancaires (exploitation descriptive des entretiens)

Afin de définir le positionnement, nous prenons pour référence une typologie des métiers bancaires composée des quatre principaux métiers : le crédit, les activités de marché, la banque d'affaires et la gestion des moyens de paiement³¹.

Des synergies opérationnelles existent potentiellement entre les métiers bancaires compte tenu de leurs complémentarités dans la relation commerciale. On parle de "complémentarités" entre deux produits quand le besoin de l'un appelle celui de l'autre.

Le gain en résultant peut être représenté par l'effet d'entraînement obtenu entre leurs recettes respectives qui manifeste la création de synergies inter-métiers.

Ces dernières peuvent être générées en présence de besoins globaux, de la part de la clientèle, au sens où ils concernent l'ensemble des métiers. Un client demandeur d'un financement, étant contraint de domicilier ses revenus auprès de la banque offreuse, fera, par exemple, appel aux prestations de la gestion des moyens de paiement en souscrivant une carte de paiement. Il pourra également être intéressé par le placement de son patrimoine sous forme de SICAV, qui concerne plutôt l'activité de marché de la banque. Dans le cas où ce client particulier serait par ailleurs chef d'entreprise, il pourrait avoir recours aux services de gestion de trésorerie qui, là aussi, renvoient au métier des activités de marché ou encore, dans l'hypothèse d'une restructuration de son entreprise, à la banque d'affaires.

Dans une perspective semblable, certaines prestations sont "transversales" par nature, au sens où elles supposent le recours simultanément à l'ensemble des métiers bancaires. Tel est le cas de l'organisation d'une opération de fusion-acquisition. L'entité représentative du métier de banque d'affaires sera amenée à offrir ses prestations de conseil pour déterminer l'intérêt stratégique de l'opération et définir un montage juridique, fiscal et financier de l'opération. Ce dernier aspect concerne, plus particulièrement, la définition des modalités du financement (placement de titres sur le marché et / ou crédit classique). Les métiers des activités de marché et du financement seront ainsi simultanément sollicités. Des prestations administratives pourront également être offertes pour la conservation de titres (dans l'éventualité d'un recours au marché financier), la publicité de l'opération, autant d'aspects qui concerneront encore d'autres unités opérationnelles de la banque.

6.4 / la stratégie des trois banques de l'échantillon à travers leurs manifestations organisationnelles

Les conclusions déduites du contenu des entretiens permettent d'établir une première distinction basée sur les grands traits de la logique de diversification dominante. Elles amènent à réunir le Crédit lyonnais et la Société générale. Bien que se démarquant par certaines spécificités, ces deux établissements se caractérisent tous deux par la recherche des complémentarités. Tel n'est pas le cas du CCF qui privilégie la réactivité sur l'apport d'une collaboration des métiers. Avant d'en venir à la description de la logique de diversification de ces groupes, précisons tout d'abord l'intérêt économique que revêtent, de manière générale, les synergies opérationnelles entre les métiers bancaires.

6.4.1 / le Crédit lyonnais et la Société générale

Ces deux établissements ont cherché à générer des synergies inter-métiers dès 1988. Une telle volonté s'exprimait alors par un encouragement informel des opérationnels, rattachés à chacun des trois principaux métiers, à collaborer. Chacun d'eux était censé détecter, à travers son propre portefeuille de clients, des sources de revenus potentiels pour les autres métiers ou les activités complémentaires. Dans cette perspective, les réseaux de guichets constituent un moyen de placer les produits conçus par les activités de marché (tels que ceux de la gestion collective de l'épargne qui se rattachent aux activités de marché) ou d'orienter la clientèle vers des activités complémentaires. Au sein

de ces deux banques, la prédominance d'une logique de diversification liée s'exprimait donc par une incitation informelle des métiers à coopérer, dans le contexte d'une structure organisationnelle organisée par métier, avec, à un niveau inférieur de la structure, un critère de segmentation plus fin, par activité élémentaire (couple produit-marché).

Ces établissements ont toutefois récemment instauré des structures matricielles, opérationnelles depuis 1995. Ces dernières se caractérisent par une double structure d'autorité, résultat du croisement d'un critère de spécialisation fonctionnelle avec un critère de segmentation par grand type de métier. Ont donc été créées des "lignes-métiers" supervisées par des "cadres intégrateurs"³² dont la fonction est de repérer les clients dont les besoins sont globaux et de coordonner les prestations transversales. Cela évite que le client ait affaire à l'ensemble des opérationnels chargés de son dossier, ce qui génère une cohérence accrue dans l'offre et une qualité supérieure du service.

Le Crédit lyonnais a ainsi combiné à un critère de structuration par grand type de métier³³ l'instauration des lignes - métiers (dont deux seulement étaient opérationnelles en 1995 : les lignes "audit" et "financement de projet"), conjointement à la nomination de "chefs de métier". Une telle organisation comporte également des sous - segmentations par secteur d'activité et par marché.

Quant à la Société générale, depuis le milieu de l'année 1995, des postes de "banquiers - conseil" ont été instaurés au sein de la branche "International et finance". Ils ont pour fonction d'être les interlocuteurs des grands groupes et sont chargés de coordonner leurs demandes. Il existe à présent six banquiers - conseil, chacun spécialisé sur un type particulier d'activité et de marché. Au même titre que les "chefs de métier" du Crédit lyonnais, leur rôle consiste à encourager la communication entre les opérationnels chargés du suivi d'un même client et d'en superviser la collaboration. Chaque banquier - conseil est en outre censé effectuer une synthèse (bimensuelle à l'occasion d'une réunion regroupant tous les métiers) ainsi qu'un compte-rendu permanent auprès de la Direction générale. Même si, sur le plan technique, les métiers ne gagnent rien de cette globalisation, celle-ci se solde néanmoins par un bénéfice s'exprimant par une connaissance globale de la relation commerciale. Chacun est en effet incité à intégrer la perspective des autres métiers dans la réalisation de ses propres prestations. Bien qu'auparavant, il existait une Direction des grandes entreprises scindée en grands secteurs d'activité, l'intérêt de la nomination de banquiers-conseil tient dans la "fluidité"³⁴ imprimée à la gestion de la relation commerciale.

L'adoption d'une structure matricielle a par ailleurs été complétée, au sein de la Société générale, par le passage d'une divisionnalisation par produit (prédominante depuis 1988) à une divisionnalisation par marché qui exprime la volonté d'exploiter des synergies inter-métiers. Ceci manifeste d'une part, la prise en compte du fait que certaines catégories de clientèles sont plus concernées que d'autres par la présence de complémentarités³⁵, d'autre part, que c'est la clientèle visée qui "cimente" l'offre des services bancaires. Le regroupement en deux branches, chacune correspondant à une clientèle donnée, a en effet pour objet de favoriser l'exploitation des liens intra-branche. Les unités ont donc été regroupées autour de deux grands pôles :

- la clientèle des particuliers et des PME (pour le marché français): cette branche regroupe les particuliers et les entreprises. Elle vise à appréhender ces deux marchés de manière globale. Le dirigeant d'entreprise peut ainsi être considéré à la fois sous l'angle

de la personne physique et du client-particulier. La coordination des prestations s'en trouve d'ailleurs facilitée ;

- la branche "International et finance" : son objectif essentiel est de satisfaire la grande clientèle internationale en proposant des produits faisant à la fois appel à des techniques d'activités de marché, d'exportation, de haut de bilan, de bas de bilan et de financement de projet.

Au sein de chacune de ces deux branches, les compétences opérationnelles relevant des différents domaines d'activité sont séparées afin de préserver leur technicité et leur spécialisation.

L'ensemble de ces informations appellent plusieurs remarques constituant autant de conclusions que l'on peut tirer des entretiens.

Parce que le cadre intégrateur se rattache à la Direction générale, la vision globale des métiers qu'il en a facilité l'identification des complémentarités pour certaines catégories de clientèle, ce qui n'est pas toujours possible à l'échelle d'une agence. La connaissance des clients, nécessaire pour exploiter la relation commerciale dans toutes ses facettes, n'est pas toujours facile au niveau opérationnel. Dans les termes de l'un des répondants, " au niveau de chaque agence, on ne connaît pas nécessairement ses clients et il est difficile que des liens soient établis avec des gens plutôt anonymes ". La structure matricielle constitue donc une réponse aux insuffisances de l'organisation spécialisée par métier quand les activités sont interdépendantes. Alors que la vision des cadres opérationnels est inévitablement parcellaire, dominée par la perspective de leur métier, celle du cadre intégrateur est globale et vise à gérer les liens inter-métiers tant en terme de rentabilité que de risque.

L'adoption de structures matricielles s'est accompagnée, dans les deux cas, de la "séniorisation" du cadre intégrateur. La formalisation de son pouvoir est ainsi perçue comme un moyen de contrebalancer la "toute-puissance des métiers"³⁶, dans un contexte sectoriel où le pouvoir naît de l'expertise. La déréglementation du secteur bancaire, amorcée au milieu des années 80³⁷, a en effet contribué à accroître la spécialisation des métiers et la différenciation des compétences opérationnelles correspondantes. Elle a encouragé, en corollaire, le regroupement des spécialistes rattachés à un même domaine d'expertise. Ceci s'est traduit par le passage de structures généralistes à des structures spécialisées par métier à partir de 1987-1988. La sophistication des techniques financières, du fait de la déréglementation, s'est également associée à une complexité accrue des tâches et un degré supérieur de spécialisation horizontale et verticale³⁸. La spécialisation horizontale résulte d'une division du travail plus poussée, voulue par la complexité accrue de son contenu. Elle s'accompagne, par ailleurs, d'un haut niveau de qualification permettant à son détenteur d'avoir un contrôle important sur son travail dont il découle une forte spécialisation verticale. Dans un contexte de spécialisation horizontale et verticale élevées, quand des interdépendances existent entre les métiers, seul l'ajustement mutuel, en tant que mécanisme de coordination, permet de gérer les liens. On retrouve d'ailleurs ici les caractéristiques du travail, citées par Mintzberg, justifiant le recours aux mécanismes de liaison.

A titre illustratif, il peut arriver qu'un nouveau marché, confronté à des besoins multi-métiers, soit porteur d'un résultat déficitaire pour l'un d'eux alors que, dans le même temps, il serait positif pour l'ensemble du portefeuille. Ce cas de figure traduit une contradiction entre l'intérêt général et celui, individuel, de l'une des divisions.

L'attribution d'un pouvoir formel au cadre intégrateur lui permet ainsi d'avoir l'autorité suffisante pour contraindre la coopération des métiers même lorsqu'elle n'est pas financièrement souhaitable pour l'un d'eux. La formalisation accrue dans la recherche des synergies opérationnelles inter-métiers, à travers l'adoption de la structure matricielle, a pour cette raison remplacé la simple politique volontariste mise en place jusqu'en 1995. Dans cette perspective, le rattachement du cadre intégrateur à la Direction générale et sa non appartenance à un métier particulier, vise à garantir son impartialité et sa crédibilité auprès des opérationnels. Malgré sa capacité à saisir la dimension technique des métiers, son rôle n'est pas de se substituer aux cadres opérationnels. Son champ de manœuvre ne porte que sur les décisions stratégiques ou managériales (tenant à l'élaboration des grandes orientations stratégiques des métiers, à la définition des priorités en matière de risque de contrepartie et / ou de marché). Il peut, en revanche, interférer avec l'un des métiers dans le choix d'un dossier si un arbitrage est nécessaire. Par ailleurs, la remontée de l'information, nécessaire à la gestion des interdépendances, peut entraver la rapidité de réponse des divisions aux clients. L'établissement de crédit risque donc de perdre en réactivité. Sachant que le nombre d'intervenants concernés par l'acceptation d'un dossier "transversal" peut aller jusqu'à une trentaine, le Crédit lyonnais fixe arbitrairement à trois le nombre de signatures nécessaires à l'adoption d'un projet transversal, soit celles "de la personne mettant le projet en œuvre, du patron du projet et d'une autorité supérieure"³⁹.

Par ailleurs, la coopération des métiers peut également rendre la répartition du résultat plus difficile entre chacun d'eux. Pour des opérations complexes de montage financier, des équipes de travail multi-métiers sont parfois constituées. Le problème devient alors de définir une clé de répartition de la marge qui serait équitable. Par exemple, les opérationnels du "réseau", ceux chargés de la collecte des dépôts de la clientèle et de l'offre de financements, sont généralement les apporteurs d'affaires des autres métiers. Ceci n'est pourtant pas pris en compte dans l'évaluation de leur contribution à la marge globale.

Bien que les synergies managériales n'entrent pas dans le champ de ce travail, il est malgré tout apparu intéressant d'aborder cette dimension. Le type de contrôle exercé par la direction générale est en effet affecté par sa volonté de générer des synergies opérationnelles et recoupe ainsi sa logique de diversification dominante. Le Crédit lyonnais et la Société générale se rejoignent là aussi.

La gestion courante des ressources humaines (le recrutement lui-même ainsi que la gestion du personnel proprement dite) est décentralisée et réalisée au plus près du marché. Ceci se justifie notamment par la taille de ces groupes dont l'importance oblige à une décentralisation de la gestion courante. En revanche, pour ce qui concerne les grands traits de la gestion des compétences, elle est centralisée, comme le manifeste leur volonté d'inscrire tout recrutement dans une démarche globale. Celui-ci est établi à partir d'un profil - type défini dans ses grandes lignes, de manière centralisée. Au sein de la Société générale et de la maison-mère du Crédit lyonnais, à poste donné, la détermination des critères de rémunération (pour l'ensemble des zones géographiques) est également centralisée.

De la même façon, la présence d'une politique de communication globale exprime la volonté d'exploiter des synergies d'enseigne et s'inscrit ainsi dans la même logique. La Direction de la communication du Crédit lyonnais définit en effet, à l'échelle du groupe,

les normes en matière de signalétique et de publicité que l'ensemble des unités opérationnelles doivent respecter. La politique marketing est toutefois décentralisée afin de tenir compte des spécificités culturelles locales. La Société générale, quant à elle, met en avant le concept d' "identité visuelle " qui transparaît dans l'uniformité du contenu de l'enseigne. Ceci vise en particulier à favoriser l'identification du client au groupe, quelque soit son implantation géographique.

Au sein de la Société générale, la conception des produits fait enfin systématiquement l'objet d'un processus de concertation visant à favoriser un brassage de compétences ainsi qu'à générer des synergies au niveau managérial. L'organigramme se caractérise en effet par une double hiérarchie comportant une direction fonctionnelle par type d'activité (dont le rôle est de concevoir de nouveaux produits et de faire évoluer ceux existants) et une direction opérationnelle par réseau (réseau France et réseau international) chargée d'en assurer la vente. Le processus de planification stratégique résulte de la concertation des directions fonctionnelles, chacune étant rattachée à un métier. Les directions opérationnelles apportent leur contribution à la forme du produit, en étant chargées de sa commercialisation. Par ailleurs, dans la mesure où les besoins exprimés sur le réseau international (où le marché est essentiellement composé de multinationales) sont, en général, globaux, la conception des produits y donne lieu à de nombreuses interférences entre les directions fonctionnelles, ce qui permet également d'obtenir des synergies managériales.

Au Crédit lyonnais, depuis l'arrivée de Jean Peyrelevade à la tête du groupe en 1993, la collégialité dans la prise des décisions stratégiques (en particulier quant au choix de marché ou encore de croissance externe) est devenue le maître mot. Le processus de planification stratégique, même s'il est mis en oeuvre de manière centralisée, donne lieu à une concertation entre les réseaux national et international.

6.4.2 / le cas particulier du CCF

Jusqu'à la fin de l'année 1995, la philosophie de gestion du groupe CCF (qui comprend à la fois le réseau des agences bancaires et les filiales spécialisées par métier acquises par croissance externe) accordait aux filiales une autonomie totale, pour leur gestion tant opérationnelle que stratégique. Ainsi, non seulement la définition des objectifs était décentralisée mais également celle des moyens de les réaliser. La stratégie multi - enseigne adoptée par le groupe l'illustre d'ailleurs à elle seule.

Le seul contrôle exercé sur l'activité des filiales était donc financier, leur marge de manoeuvre étant absolue tant que les objectifs de rentabilité fixés étaient atteints. Une filiale pouvait ainsi prendre l'initiative d'une opération de croissance externe voire même de se positionner sur un nouveau métier sans pour cela dépendre de l'aval de la Direction générale du CCF tant que l'opération s'avérait rentable. Le CCF se considérait avant tout comme l'actionnaire des filiales, ne s'attribuant le droit d'exprimer une opinion qu'au sujet du dividende proposé, du contrôle du risque ou du fonctionnement de l'Inspection, autant d'aspects relatifs à la gestion financière du groupe.

Une telle philosophie place ainsi le CCF à contre-courant des deux autres établissements généralistes où la Direction générale définit ne serait-ce que les grands axes de la politique générale du groupe. Par conséquent, le caractère décentralisé de la gestion du groupe (au moins jusqu'en 1995) s'accompagne de l'absence de liens entre les filiales, censés représenter les vecteurs des synergies opérationnelles. Ce n'est que depuis 1995

qu'une volonté d'atteindre une certaine cohérence dans la stratégie des unités opérationnelles et des filiales, au moyen de la coordination de leur action, s'est affirmée. La nécessité d'une coordination entre les métiers a donc été mise en avant, à travers l'instauration d'une structure horizontale - permettant de coordonner l'action des techniciens - et la création d'un poste chargé de réunir les différentes compétences de la banque. Dans cette perspective, la direction des moyens de paiement est à présent regroupée avec la direction concernée par la gestion des OPCVM afin qu'il en découle une cohérence dans l'appel d'offre, à travers, par exemple, la proposition d'une tarification unique. Une telle orientation est cependant difficile d'application, les filiales ayant été acquises par croissance externe. Ceci limite effectivement la possibilité de la Direction générale du CCF d'infléchir leur politique dans une direction particulière. La qualité de leur situation financière rend d'ailleurs cette tâche encore plus difficile.

Conclusion

Selon les indicateurs classiques de la stratégie de diversification, une forte hétérogénéité du portefeuille du point de vue des activités et/ou des branches qui le constituent, traduirait l'adoption d'une diversification non liée. Il est, en corollaire, très probable, d'après la perspective de Rumelt, que des entreprises caractérisées par le même degré de diversité instaurent une stratégie de diversification semblable. Des entretiens menés auprès de trois banques dotées d'un même positionnement généraliste montrent que l'une d'entre elles (le CCF) a choisi, sur la période d'étude, une logique opposée à celle des autres, dans la gestion de son portefeuille d'activités. Le CCF a en effet privilégié la réactivité sur l'intérêt économique des synergies opérationnelles. Ainsi, des complémentarités inter-métiers, bien qu'existant à l'état potentiel, ne sont pas nécessairement recherchées. Les coûts administratifs de la diversification liée induit des arbitrages pouvant amener à l'abandon des synergies. Même si l'information prélevée dans le cadre des entretiens aurait gagné à être plus fine, la démarcation du CCF montre, en tout cas, que le positionnement est une base de saisie insuffisante de la stratégie de diversification.

A ce titre, une saisie empirique, basée sur la structure organisationnelle, présente l'avantage à la fois :

- d'attester d'une volonté réelle d'exploiter ou non des liens entre les activités ;
- d'informer sur les moyens mis par la structure organisationnelle au service de la stratégie de diversification (renseignant ainsi sur le degré de formalisation et l'intensité des liens inter-activités) ;
- de mieux comprendre les interactions entre la stratégie de diversification et la rentabilité économique, par l'adoption d'une approche processuelle qui pose le problème de la mise en œuvre concrète de la stratégie. En outre, partant de manifestations objectives, un tel mode de saisie empirique ne dépend pas uniquement de l'appréciation du chercheur, comme dans le cas des indicateurs de Rumelt.

L'exploitation de la structure organisationnelle permet par conséquent une saisie plus précise et plus riche de la stratégie de diversification. Son inconvénient, face aux indicateurs traditionnels, réside dans le fait qu'elle induit un traitement plus lourd, en présence d'échantillons de taille importante. Ceci représente cependant le coût induit par une saisie de la stratégie de diversification plus fiable.

Bibliographie

- Amit, Livnat** (1988), Diversification strategy, business cycles and economic performance, Strategic management journal.
- Ansoff** (1984), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Ed Hommes et techniques : traduction française de Ansoff (1965), Corporate strategy, Mac Graw Hill.
- Bettis** (1981), Performance differences in related and unrelated firms, Strategic management journal.
- Bettis, Hall** (1981), Diversification strategy, accounting determined risk and accounting determined return, Academy of management journal.
- Caves, Porter, Spence** (1980), Competition in the open economy, Cambridge, MA, Harvard University press.
- Chatterjee** (1986), Types of synergy and economic value : the impact of acquisitions on merging and rival firms, Strategic management journal.
- Chatterjee, Wernerfelt** (1988), Related and unrelated diversifications : a ressource based approach, Academy of management proceedings.
- Chatterjee, Wernerfelt** (1991), The link between ressource and type of diversification : theory and evidence, Strategic management journal.
- Davis, Robinson, Pearce, Ho Park** (1992), Business unit relatedness and performance : a look at the pulp and paper industry, Strategic management journal.
- Dubofsky, Varadarajan** (1987), Diversification and measures of performance : additional empirical evidence, Academy of management journal.
- Dundas, Richardson** (1982), Implementing the unrelated product strategy, Strategic management journal.
- Golden** (1992), SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship, Strategic management journal.
- Gomez-Meija** (1992), Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance, Strategic management journal.
- Grinyer, Yasai-Ardekani** (1981), Strategy, structure, size and bureaucracy, Academy of management journal.
- Gupta, Govindarajan** (1986), Ressource sharing among SBU's : strategic antecedents and administrative implications, Academy of management journal.
- Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland** (1991), Synergies and post-acquisition performance : differences versus similarities in ressource allocations, Journal of management.
- Hill, Hoskisson** (1987), Strategy and structure in the multiproduct firm, Academy of management review.
- Jones, Hill** (1988), Transaction cost analysis of strategy-structure choice, Strategic management journal.
- Kazanjan, Drazin** (1987), Implementing internal diversification : contingency factors for organization design choices, Academy of management review.
- Lecraw** (1984) Diversification strategy and performance, The journal of industrial economics.
- Lemelin** (1982), Relatedness in the patterns of interindustry diversification, Review of economics and statistics.

Markides, Williamson (1994), Related diversification, core competences and corporate performance, Strategic management journal.

Michel, Shaked (1984), Does business diversification affect performance ?, Financial management.

Montgomery (1982), The measurement of firm diversification : some new empirical evidence, Academy of management journal.

Nayyar (1992), On the measurement of corporate diversification strategy : evidence from large U.S service firms, Strategic management journal.

Palepu (1985), Diversification strategy, profit performance and entropy measure, Strategic management journal.

Panzar, Willig (1981), Economies of scope, American economic review.

Pitts (1977), Strategies and structures for diversification, Academy of management journal.

Pitts, Hopkins (1982), Firm diversity : conceptualization and measurement, Academy of management review.

Porter (1986), L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, InterEditions.

Prahalad, Hamel (1990), The core competence of the corporation, Harvard business review.

Reed, Luffman (1986), Diversification : the growing confusion, Strategic management journal.

Robins, Wiersema (1995), A resource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, Strategic management journal.

Rumelt (1974), Strategy, structure and economic performance, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Rumelt (1982), Diversification strategy and profitability, Strategic management journal.

Rumelt (1984), Toward a strategic theory of the firm dans LAMB (ed), Competitive strategic management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Singh, Montgomery (1987), Corporate acquisition strategies and economic performance, Strategic management journal.

Song (1982), Diversification strategies and the experience of Top executives of large firms, Strategic management journal.

Varadarajan, Ramanujam (1987), Diversification and performance : a reexamination using two dimensional conceptualization of diversity of firms, Academy of management journal.

Varadarajan, Ramanujam (1989), Research on corporate diversification strategy : a synthesis, Strategic management journal.

White (1986), General business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation, Strategic management journal.

Annexe 1

Questions posées durant l'entretien

A - Degré de divisionnalisation de la structure

- sur quel(s) critère(s) les départements sont-ils regroupés ? en d'autres termes, sur quel(s) critère(s) l'organisation est-elle structurée ? :
 - sur la base d'un critère fonctionnel ? sur la base du marché, du segment de clientèle, du métier (cf les quatre métiers bancaires), de la zone géographique ou encore de leur croisement ?
- des changements sont-ils intervenus concernant l'adoption de l'un de ces critères ? si oui à quelles dates sont - ils intervenus ?
- entre les filiales (ou groupes de filiales) d'un même métier ou de métiers différents existe-t-il un partage permanent :
 - d'infrastructures (locaux, salles de marché...)
 - d'équipes commerciales
 - de services d'études économiques et financières (approvisionnement par exemple l'ensemble du groupe)
- quels sont les services rattachés à la Direction générale: leur intitulé et leur fonction ?

B - Les mécanismes de liaison

- Existe-t-il des postes de liaison, des groupes de projets, des comités permanents, des postes de "cadre intégrateur" ? Si oui, à quelle fin ? Quelle est leur fonction ?
- Considérez-vous que les filiales (ou plus généralement les métiers) aient intérêt à travailler conjointement ou à coopérer ?
 - si oui, dans quelles situations concrètes ?
 - si oui, les filiales sont-elles incitées à coopérer ? [si oui, comment ? (à travers des mesures particulières ?)]
- Si un client demande à la banque d'assurer une prestation relevant de différentes filiales et /ou de différents métiers, comment s'organise-t-elle concrètement pour y répondre ?
- Existe-t-il une entité ou un poste chargé de repérer les liens éventuels entre les métiers ou les segments ? (exemple : un client particulier, également chef d'entreprise, à qui l'on pourrait offrir d'autres prestations que celles de la banque commerciale classique).
- Des équipes d'opérationnels rattachés à différentes filiales ou à différents métiers (ou segments) sont-elles constituées ? Si oui, dans quel but et dans quelles situations particulières (→ donner des exemples) ?
- Une partie du groupe a-t-elle été acquise par croissance externe ?
 - Si oui, quelle importance a-t-elle dans le portefeuille ?
 - Si oui, la cohésion du groupe n'en est-elle pas affectée ?
- Existe-t-il des fichiers présentant l'ensemble des produits offerts par client ?
 - Si oui, sont-ils accessibles à l'ensemble des filiales et des unités opérationnelles du groupe ?

C - Type de contrôle exercé par la direction générale (cet aspect est censé corroborer les deux précédents)

- Si vous deviez caractériser le contrôle exercé par la direction générale, vous diriez que :
 - a - la direction générale intervient directement dans la planification stratégique des filiales ;
 - b - la direction générale définit les grandes lignes de la stratégie du groupe en fonction desquelles chaque filiale définit sa propre stratégie. Ensuite, cette dernière est soumise à l'aval de la direction générale ;
 - c - une fois la stratégie élaborée au niveau de chaque filiale, elle est soumise à l'approbation de la direction générale ;
 - d - ni a), ni b), ni c) mais seul un contrôle financier est exercé.
- L'information financière concernant les filiales remonte à la direction générale :
 - sous quelle forme ?
 - selon quelle périodicité ?
- L'initiative d'une opération de diversification (extension à d'autres segments de clientèle, création de nouveaux produits, positionnement sur de nouveaux métiers) peut-elle être du seul ressort d'une filiale ?
- Peut-il arriver que la décision d'une opération de croissance externe soit prise par une filiale ?
- Est-ce que les grands axes de :
 - a - la politique de gestion des ressources humaines (recrutement des cadres " les plus importants ", recrutement des opérationnels, rémunération, formation, gestion de carrière) ;
 - b - la politique de communication ;
 - c - la politique marketing
 sont définis de manière centralisée ?

Annexe 2 : typologie des métiers bancaires, cadre de référence du positionnement.

Cette typologie est proposée par S. de Coussergues (1994)⁴⁰. D'autres typologies sont disponibles. Il s'agit notamment de celles de Walter⁴¹ et de la Commission bancaire⁴². Nous avons choisi celle de S. de Coussergues car son élaboration vise à atteindre une certaine homogénéité des compétences requises au sein de chacune de ses catégories.

Elle comporte :

- *le crédit* représentant l'activité de financement ;
- les *activités de marché* qui renvoient à l'intervention de la banque sur les marchés de capitaux pour son propre compte (gestion actif-passif) ainsi que pour celui de la clientèle (gestion de la trésorerie des entreprises clientes, activité d'apport en fonds propres, offre de SICAV aux particuliers, gestion de patrimoine pour les particuliers fortunés) ;
- la *banque d'affaires* ou *d'investissement*. Elle consiste à prendre des participations dans des entreprises industrielles et commerciales pour le compte de la banque, à offrir des conseils stratégiques à la clientèle (en matière de fusion-acquisition ou de financement de projet) ;
- la *banque de dépôt* qui comporte les activités de collecte des dépôts et de gestion des moyens de paiement. Cette dernière consiste à mettre à la disposition de la clientèle des moyens techniques lui permettant de disposer de ses dépôts, de consulter

périodiquement l'état de ses comptes voire d'effectuer des opérations bancaires à domicile.

Notes de bas de page

¹ R.P. Rumelt (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

² Ansoff (1984), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Ed Hommes et techniques : traduction française de Ansoff (1965), *Corporate strategy*, Mac Graw Hill.

³ Rumelt (1974), *op. cité*.

⁴ Ils sont exposés avec précision dans Rumelt (1982), *Diversification strategy and profitability*, *Strategic management journal*.

⁵ Montgomery (1982), *The measurement of firm diversification: some new empirical evidence*, *Academy of management journal*.

⁶ Ramanujam, Varadajan (1987), *Diversification and performance : a reexamination using two dimensional conceptualization of diversity of firms*, *Academy of management journal*.

⁷ Les mesures continues de la diversification résultent du calcul, à partir de la part des activités dans le portefeuille, des indices suivants. Il s'agit notamment de l'indice d'Herfindhal : $H = \sum_i Pi^2$, de l'indice d'entropie : $E = \sum_i Pi * \ln(1/Pi)$, avec pi : le poids de l'activité i au portefeuille et de l'indice de Caves, Porter et Spence : $C = \sum_j Wij * \sum_l Wil * Djl$ avec Wj : la part des actifs dans l'industrie j ; Djl : la proximité entre

les codes d'activité des industries j et l reflétant leur proximité sectorielle (Djl = 0 si les activités ont les trois chiffres de leur code d'activité en commun ; Djl = 1 si elles n'ont en commun que les deux premiers ; Djl=2 si les deux premiers chiffres de leur code d'activité diffèrent). L'indice de Caves et al. augmente donc avec la diversité. Sa valeur minimale est égale à zéro quand toutes les activités ont le même code d'activité.

⁸ Une revue en est présentée en annexe.

⁹ Pitts (1977), *Strategies and structures for diversification*, *Academy of management journal*; Pitts (1980), *Toward a contingency theory of multibusiness organization design*, *Academy of management review*.

¹⁰ Berg (1967), *What's different about conglomerates?*, *Harvard business review*; Berg (1973), *Corporate role in diversified companies*, in B. Taylor and Mac Millan, *Business policy: teaching and research*. New York Wiley.

¹¹ Jones, Hill (1988), *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, *Strategic management journal* et Hill, Hoskisson (1987), *Strategy and structure in the multiproduct firm*, *Academy of management review*, présentent un modèle théorique expliquant la logique de diversification dominante par la taille et le nombre de divisions.

¹² Il s'agit notamment d'études s'appuyant sur le cadre conceptuel de la théorie contingente dans la lignée des travaux de Berg et de Pitts : Gomez-Meija (1992), *Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance*, *Strategic management journal* ; Gupta, Govindarajan (1986), *Ressource sharing among SBU's : strategic antecedents and administrative implications*, *Academy of management journal* ; Nayyar (1992), *On the measurement of corporate diversification strategy : evidence from large U.S service firms*, *Strategic management journal* ; Robins,

Wiersema (1995), A resource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic management journal*.

¹³ Nayyar (1992), op. cité.

¹⁴ L'étude se limite aux dix activités les plus importantes en termes de chiffre d'affaires.

¹⁵ Chaque directeur de division doit cocher une grille croisant le type de ressource stratégique (facteur-clé de succès) avec chaque activité du portefeuille dont l'on déduira la nature des ressources communes aux divisions et ainsi, l'intensité des liens inter-activités effectifs.

¹⁶ Goold et Campbell (1987), *Strategies and styles*, Blackwell, Oxford.

¹⁷ Berg (1973), *Corporate rôle in diversified companies*. In B. Taylor and Mac Millan, *Business policy : teaching and research*. New York Wiley.

¹⁸ Pitts (1977), *Strategies and structures for diversification*, *Academy of management journal*.

Pitts (1980), *Toward a contingency theory of multibusiness organization design*, *Academy of management review*.

¹⁹ Song (1982), *Diversification strategies and the experience of Top executives of large firms*, *Strategic management journal*.

²⁰ Channon (1976), *Corporate evolution in the service industries 1950 - 1974*, dans Hannah (ed), *Corporate strategy and management organization*, London, Mac Millan.

²¹ Mintzberg (1981), *Structure et dynamique des organisations*, Dunod.

²² Une telle appellation se justifie d'une part, parce qu'elle représente une reproduction à l'identique de divisions ne se différenciant les unes des autres que par leur localisation, d'autre part, parce que la centralisation des fonctions jugées critiques y restreint considérablement l'autonomie des responsables de division.

²³ Mintzberg (1981), op.cité.

²⁴ Galbraith (1973), *Designing complex organizations*, Addison - Wesley.

²⁵ Mintzberg (1981), op. cité.

²⁶ En particulier depuis la déréglementation intervenue au milieu des années 80 qui a contribué à la sophistication des produits et techniques bancaires.

²⁷ Belaounia S. (1999), " Le bilan bancaire : portée et limites pour appréhender le positionnement des établissements de crédit ", cahier du CEREG n°9902.

²⁸ Le positionnement a été caractérisé par référence à la typologie de S. De Coussergues (1994), op. cité (cf. annexe 2).

²⁹ Pour le Crédit lyonnais, deux personnes ont été interrogées, l'une rattachée à l'Inspection générale et l'autre, à la Direction financière du groupe, après avoir accumulé une expérience dans les métiers du crédit et des activités de marché. Pour la Société générale et le CCF, les répondants appartiennent respectivement à la Direction de la communication et à la gestion du groupe.

³⁰ Il figure en annexe.

³¹ Le contenu de chaque métier de la typologie est présenté en annexe.

³² Ces cadres intégrateurs ont une appellation variable avec les établissements. Ils sont désignés comme des " chefs de métier " au Crédit lyonnais et des " banquiers-conseil " à la Société générale.

³³ Il s'agit de " la banque commerciale classique (comprenant la gestion des moyens de paiement) ", les activités de marché et la banque d'affaires.

³⁴ C'est ce même terme qui a été employé par la personne interrogée.

³⁵ Une entreprise multinationale représente, par exemple, pour l'établissement bancaire une source plus importante de synergies qu'un client particulier.

³⁶ L'expression a été employée telle quelle par l'un des répondants.

³⁷ La déréglementation du système financier s'est en effet traduite par la multiplication des produits et des innovations financières requérant ainsi des compétences opérationnelles plus pointues, en particulier sur les activités de marché et la banque d'affaires.

³⁸ Noyelle, Bertrand (1988), Ressources humaines et stratégies d'entreprise : changement technologique dans les banques et assurances, publication OCDE.

³⁹ Dans les termes de l'un des intervenants.

⁴⁰ S. DE COUSSERGUES (1994), La banque: structures, marchés, gestion, Edition Dalloz.

⁴¹ I. WALTER (1988), Global competition in financial services, market structure, protection and trade liberalization, Ballinger Publishing company, Cambridge, Massachusetts.

⁴² Rapport annuel de la Commission bancaire de 1988.