

**Renouvellement de l'approche
stratégies de diversification - performance économique :
- controverses et expérience -**

Résumé

**Jean-Pierre Boissin
Maître de Conférences**

**C.E.R.A.G.
Ecole Supérieure des Affaires
B.P. 47
38040 GRENOBLE Cedex**

**Domaine de recherche :
Manoeuvres stratégiques
et performances**

**Formation :
Doctorat Sciences de gestion, 1994
C.E.F.A.G., 1992**

Dans un premier temps, une approche historique de la littérature met en relief différentes controverses entre les paradigmes d'Economie Industrielle et de Management Stratégique sur les variables d'influence entre stratégies de diversification et performance.

Dans un second temps, ces controverses sont intégrées au sein d'une expérience dans le groupe Péchiney autour de quinze acquisitions. Un renouvellement méthodologique du cadre d'analyse initial est proposé en prenant en compte la mise en oeuvre de la stratégie à travers le processus d'intégration des acquisitions.

1. Les controverses entre les paradigmes d'Economie Industrielle et de Management Stratégique sur les variables d'influence entre stratégies de diversification et performance.

La recherche empirique, en particulier anglo-saxonne, s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité - performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément (Pitts et Hopkins, 1982). A. Louitri (1986) explique que les difficultés sémantiques ont très largement amené les chercheurs en Gestion ou en Economie Industrielle à déplacer la problématique de la définition du concept de diversification vers la mesure. La diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique mais comme une variable d'état. L'enjeu est bien de distinguer "ce qui est" et "ce qui est en train", l'état et la dynamique, la diversité et la diversification. Les travaux empiriques n'arrivent pas ou peu à porter sur les travaux conceptuels originels sur la diversification (notamment ceux de H.I. Ansoff, 1957 et 1965).

Dans ce contexte, la thèse à Harvard de R.P. Rumelt (1974) est parmi les premiers travaux empiriques en Stratégie sur la relation stratégies de diversification - performance économique. L'hypothèse de recherche est que les différences de performance économique ne sont pas liées à la diversité en soi. Ces différences résulteraient bien plus des stratégies des firmes et du choix entre expansion et diversité. R.P. Rumelt fait aussi porter sa recherche sur les structures organisationnelles, dans la lignée des travaux de A.D. Chandler (1962). Au total, la thèse de R.P. Rumelt repose sur l'interrelation stratégies de diversification, structure organisationnelle et performance économique dans les grandes entreprises industrielles américaines.

Ses deux contributions majeures (1974) seront une typologie de neuf stratégies de diversification et la découverte d'un lien statistique entre ces stratégies de diversification et la performance économique. R.P. Rumelt conclut que les différences de performance ne sont pas liées à la diversité en soi, mais plus fonction de la stratégie de diversification des entreprises.

La remise en cause des résultats de R.P. Rumelt (1974) revient à la thèse de C.A. Montgomery (1979, non publiée) qui n'avait d'autre titre que : "*Diversification, market structure and firm performance : an extension of Rumelt's model.*"

Ces travaux seront traités à travers l'article publié par C.A. Montgomery avec H.K. Christensen dans le *Strategic Management Journal* en 1981.

H.K. Christensen et C.A. Montgomery (1981) intègrent au modèle de R.P. Rumelt cinq sources d'explication rivales issues de l'Economie Industrielle entre la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise. Ces sources sont liées à l'environnement de l'entreprise et permettent de caractériser un marché, à savoir : la part de marché, la concentration du marché, la croissance du marché, la rentabilité du marché, la taille de l'entreprise. Le résultat est que les entreprises aux plus fortes performances dans les catégories de R.P. Rumelt (1974) sont positionnées sur des marchés dont les caractéristiques sont plus favorables et inversement pour les firmes aux performances les plus faibles.

Les caractéristiques des marchés ont été reprises comme meilleur discriminant des différences de performance que les stratégies de diversification en soi (Bettis et Hall, 1982 ; Lecraw, 1984 cité par A. Seth, 1990). D'autres recherches ont mis l'accent sur le fait que ces différents résultats n'étaient pas généralisables dans le temps et l'espace (Grant et Jammine, 1988). Le modèle a aussi été élargi

à l'appréciation des acquisitions liées versus non liées (Chatterjee, 1986 ; Singh et Montgomery, 1987 ; Chatterjee et Lubatkin, 1990).

En 1982, R.P. Rumelt intègre les différentes critiques reçues à sa recherche originelle, notamment de l'Economie Industrielle. Ses résultats confirment ceux de H.K. Christensen et C.A. Montgomery (1981) : l'influence des structures de l'industrie est reconnue pour la plus forte rentabilité des diversifications sur activité contrainte. Il s'interroge sur les effets cachés de chaque industrie. Y a-t-il un biais dans la mesure de l'effet de l'industrie ?

De façon beaucoup plus récente, R.P. Rumelt (1991) reprend ce questionnement sur le rôle de l'industrie dans la performance. Il rappelle que du fait de la concurrence à l'accès aux ressources offrant la plus forte rentabilité, il est constaté la persistance de rentabilités inégales qui mettent en relief les obstacles naturels ou créés aux flux de ressources. L'étude de ces obstacles est un principal problème de l'Economie Industrielle. L'unité d'analyse dominante dans ce champ théorique est l'industrie. L'hypothèse implicite qui en a résulté est que ces imperfections des marchés relèvent de circonstances collectives et de comportements des firmes.

Pour R.P. Rumelt (1991), le champ de la stratégie concurrentielle ou stratégie d'activité ("*business strategy*") offre une autre perspective : les plus importants obstacles ne sont pas les propriétés communes de rassemblements d'entreprises, mais relèvent au contraire de dotations et d'actions des entreprises au niveau individuel ou même des activités "*business-unit*").

Finalement, pour R.P. Rumelt, l'industrie n'est pas une bonne unité d'analyse : les industries sont trop hétérogènes pour illustrer les théories classiques. Ainsi, "*les obstacles les plus importants à l'équilibre de long terme des taux de rentabilité ne sont pas associés avec l'industrie mais avec les dotations uniques, les positions et les stratégies des activités prises individuellement*"

2. Controverses méthodologiques sur la construction du cadre d'analyse pour l'appréciation de la stratégie de diversification et de la performance économique

La remise en question de l'unité d'analyse (l'activité versus l'industrie) conduit sur le plan méthodologique à privilégier une approche clinique de l'entreprise. De même, le dépassement de la seule formulation stratégique avec la prise en compte de la mise en oeuvre aboutit à une analyse longitudinale. Dès lors, une expérience a été conduite sur le groupe Péchiney sur la base de quinze acquisitions, de l'interview de vingt-neuf cadres ou dirigeants et de l'accès aux informations confidentielles (plans stratégiques, demandes d'autorisation d'engagements, données du contrôle de gestion).

Un premier résultat est que l'orientation stratégique des acquisitions (sur la base de la segmentation stratégique) peut correspondre à un processus de diversification délibérée ou d'expansion horizontale (en phase avec le plan stratégique ou la D.A.E.) mais aussi, à un processus de diversification non délibérée (inadéquation avec la formulation du plan ou de la D.A.E.). De façon synthétique, il est possible de replacer les acquisitions d'une part, dans le contexte de " *stratégie concurrentielle*" du secteur Emballage et d'autre part, au sein de la " *stratégie d'ensemble*" du groupe Péchiney (Porter, 1987).

Schéma 1
Acquisitions et processus de diversification

Stratégie concurrentielle
Emballage :

Diversification

délibérée

Diversification non délibérée

Expansion

horizontale

	Chantreau L'Armoricaïne Carrillon Hellion	A.N.C. T.P.I.	
	Europ. de Surb	Celograf	Scheuch
Evatsa C.V.P. P.C.P.L. Tubopak	ENTEC Printal		

1982

oct. 87

nov. 88

mars 90

1994

Stratégie d'ensemble
Groupe :

Intégration verticale

Expansion et diversification

Diversification

Expansion

Toutefois, la performance économique ne traduit pas les seuls déterminants de l'orientation stratégique des acquisitions. Comme l'illustre le schéma 2, les résultats des quinze acquisitions sont très dispersés quelle que soit l'orientation stratégique.

Schéma 2
Processus de diversification et évolution du ratio R (1)
depuis l'acquisition

Diversification délibérée	Carrillon Hellion	Chantreau L'Armoricaïne A.N.C.	T.P.I.	
Diversification non délibérée	Celograf Europ. de Surb.	Scheuch		
Expansion horizontale	ENTEC P.C.P.L.	Evatsa C.V.P.		Tubopak Printal

- 10 points 0 + 10 points

(1) marge opérationnelle / (immobilisations corporelles + besoin en fonds de roulement)

Il est donc nécessaire de prendre en compte la mise en oeuvre de la stratégie à travers différentes variables du processus d'intégration des acquisitions. A ce titre, les synergies mises en oeuvre ne sont pas suffisantes pour discriminer les performances des acquisitions. D'autres variables s'avèrent nécessaires : la conjoncture économique, le management originel de l'acquisition et son éventuel remplacement, le temps, la taille des acquisitions. Sur ce dernier point, les moyens mobilisés par l'acquéreur ne sont pas les mêmes suivant la taille de l'acquisition : le risque de péril financier n'étant pas le même pour le groupe.

3. Mieux rendre compte de la complexité du management stratégique par l'expérience

Une première conséquence est sur le plan méthodologique. L'expérience s'appuie sur une approche clinique privilégiant une analyse longitudinale à une modélisation en coupe instantanée. Il ne s'agit plus de valider des hypothèses sur la base de données quantitatives mais davantage de participer à la construction de représentations issues de la confrontation des discours et des pratiques des acteurs.

Ensuite, l'orientation stratégique (processus de diversification) peut ne pas relever de la seule stratégie délibérée et formulée, mais n'apparaître qu'à l'occasion de la mise en oeuvre d'une stratégie parfois émergente. Une acquisition peut répondre à une stratégie délibérée de croissance du groupe (stratégie d'ensemble privilégiant la taille) conduisant à un processus de diversification émergente dans la phase d'intégration (mise en oeuvre de stratégies concurrentielles par activités). Il y a donc un risque à valider des performances à travers des stratégies définies ex-post par le chercheur, en contribuant à une rationalisation a posteriori des discours et des pratiques.

Dès lors, la complexité des facteurs intervenant sur les projets ne permet pas de modélisation limitée aux seules relations stratégie délibérée - performance économique ou stratégie formulée - performance économique. Différentes variables du processus d'intégration des acquisitions permettent une approche de la mise en oeuvre de la stratégie, tant formulée qu'émergente. Ainsi, il est possible de procéder à une plus fine discrimination des sources de performances économiques des acquisitions.