



**HAL**  
open science

## Sur l'affectation des entreprises diversifiées dans les catégories stratégiques de Rumelt

Hafida El Younsi, Didier Lebert

► **To cite this version:**

Hafida El Younsi, Didier Lebert. Sur l'affectation des entreprises diversifiées dans les catégories stratégiques de Rumelt. 2014. halshs-00969264

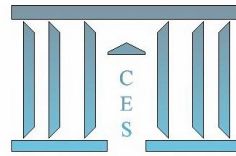
**HAL Id: halshs-00969264**

**<https://shs.hal.science/halshs-00969264>**

Submitted on 2 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Sur l'affectation des entreprises diversifiées  
dans les catégories stratégiques de Rumelt**

Hafida EL YOUNSI, Didier LEBERT

**2014.09**



# Sur l'affectation des entreprises diversifiées dans les catégories stratégiques de Rumelt

Hafida El Younsi<sup>1</sup> et Didier Lebert<sup>2</sup>

## Résumé :

L'objectif de cet article est de repérer les mouvements de recentrage et de diversification des entreprises non financières à la manière de Markides (1993, 1995) et de Whittington *et al.* (1999) entre 1992 et 2007 en Allemagne, France et Royaume-Uni. Par rapport à ces auteurs, nous proposons une nouvelle méthode – « objective » – d'affectation des entreprises dans les catégories stratégiques de Rumelt (1974, 1982).

## Abstract:

The aim of this paper is to identify the refocusing and diversification movements using the Markides (1993, 1995) and Whittington *et al.* (1999) methodology. Compared to these authors, a new “objective” method to assign firms to Rumelt's strategic categories is proposed and applied to non-financial firms between 1992 and 2007 in Germany, France and the United Kingdom.

Mots clés : recentrage, diversification, liaisons interindustrielles, Rumelt  
Keywords: refocusing, diversification, relatedness, Rumelt

Codes JEL : L25

---

<sup>1</sup> Centre d'Économie de la Sorbonne – CNRS UMR 8174 et Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 106-112, boulevard de l'Hôpital – F-75647 Paris cedex 13.

e-mail : hafida.elyounsi@gmail.com – Tél. : +33 1 44 07 81 78.

<sup>2</sup> Unité d'Économie Appliquée, ENSTA ParisTech – 828, boulevard des Maréchaux – F-91762 Palaiseau cedex.  
e-mail : didier.lebert@ensta-paristech.fr – Tél. : +33 1 81 87 19 51.

## Introduction

Prolongeant l'analyse de Wrigley (1970) sur les « ratios de spécialisation » – part du chiffre d'affaires de l'activité principale de l'entreprise –, Rumelt (1974, 1982) propose une catégorisation des entreprises diversifiées prenant en compte – outre leurs ratios de spécialisation – les liaisons fonctionnelles entre les activités de leur portefeuille.

Il revient à Markides (1995) d'analyser en premier les stratégies de développement de *recentrage* et de *diversification* de grandes entreprises non financières (Etats-Unis, décennie 1980) à partir de l'usage des catégories de Rumelt agrégées. L'entreprise diversifiée voit, dans le temps, la part du chiffre d'affaires de son activité principale et les liaisons fonctionnelles entre l'ensemble de ses activités évoluer. Le *recentrage* se traduit par un poids croissant de l'activité principale dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (hausse du ratio de spécialisation) ou par une intensification des liaisons fonctionnelles entre ses activités. La *diversification* correspond aux mouvements opposés. Ces mouvements sont repérés empiriquement lorsque l'entreprise passe d'une catégorie stratégique à une autre « dans un certain sens ». Whittington et al. (1999) proposent une analyse similaire sur de grandes entreprises européennes pour les décennies 1970 et 1980.

Dans cet article, nous proposons un prolongement méthodologique aux travaux de Markides (1993, 1995) et de Whittington et al. (1999). Nous produisons un nouvel outil d'affectation « objective » des entreprises dans les catégories stratégiques de Rumelt (1974, 1982). Hoskisson et Johnson (1992) ont été les premiers à faire reposer l'affectation des entreprises dans ces catégories stratégiques de manière non subjective, non associée à l'expertise du chercheur. Cependant, nous n'adopterons pas la même démarche que ces auteurs. En effet, il s'agira pour nous d'essayer de maintenir la richesse de la catégorisation d'origine. Nous pourrions alors repérer les tendances contemporaines en matière de diversification et de recentrage pour de grandes entreprises multi-activités européennes non financières (Allemagne, France, Royaume-Uni) sur la période 1992-2007, tendances que nous comparerons à celles mises au jour par Whittington et al. (1999) sur les décennies précédentes pour les mêmes pays et le même type d'entreprises.

## 1. La catégorisation de Rumelt (1974, 1982)

Rumelt, dans son travail pionnier de 1974, a proposé un système de classification de la diversité productive des entreprises, système appliqué par lui au cas étasunien sur la période 1949-1969. Il considère que la stratégie de l'entreprise diversifiée possède deux dimensions essentielles : l'engagement de l'entreprise dans la diversité en soi, et l'existence de forces, de compétences et d'objectifs que couvre cette diversité – visant par-là à rendre compte de la manière dont les activités productives se « lient » entre elles.

Rumelt combine un ensemble de critères quantitatifs et subjectifs pour opérationnaliser sa classification. Il articule quatre ratios : le ratio de spécialisation (RS)<sup>3</sup>, le ratio de liaison (RL)<sup>4</sup>, le ratio de connexité (RC)<sup>5</sup> et le ratio d'intégration verticale (RV)<sup>6</sup>. Les catégories stratégiques envisagées sont au nombre de dix en 1974, avant d'être réduites à sept dans son article de 1982. Montgomery (1982) les ramène à six en laissant de côté le ratio de liaison verticale, seul ratio qui ne s'articule pas au ratio de spécialisation (tableau 1).

Nous procédons comme Montgomery (1982) dans l'application empirique de ces ratios et nous retenons les catégories stratégiques suivantes : *Single*, *Dominant-constrained*, *Dominant linked*, *Related-constrained*, *Related-linked* et *Unrelated*.

Le ratio de spécialisation constitue l'élément commun à l'identification de l'ensemble de ces catégories :

- Seul pour la définition de la catégorie *Single* qui comporte l'ensemble des entreprises dont la valeur de ce ratio est supérieure à 0.95, c'est-à-dire dont le chiffre d'affaires réalisé par l'activité *discrète*<sup>7</sup> principale de l'entreprise est supérieur ou égal à 95% de son chiffre d'affaires total.

---

<sup>3</sup> Le ratio de spécialisation correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par l'activité principale de l'entreprise. Cf. El Younsi et Lebert (2014).

<sup>4</sup> Le ratio de liaison correspond à « a group of businesses such that each is related to at least one another in the group but which need not exhibit any single common skill or resource » (Rumelt, 1982, p. 360).

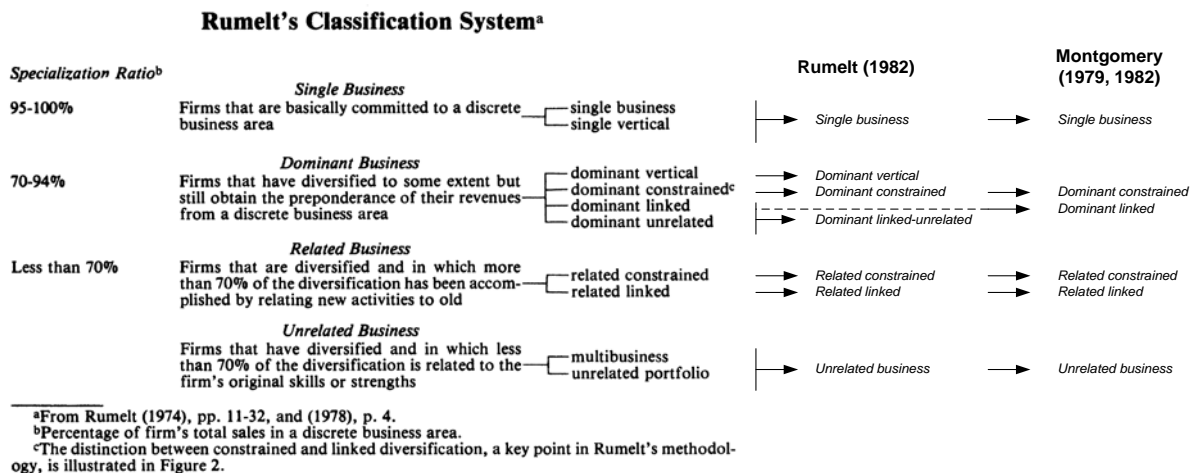
<sup>5</sup> Le « ratio de connexité centrale » ou de « liaison cœur » correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par le plus grand groupe d'activités fondées sur une même compétence, force ou ressource « cœur » (id.).

<sup>6</sup> Le ratio de liaison verticale représente la part du chiffre d'affaires du plus grand groupe d'activités intégré verticalement dans l'entreprise.

<sup>7</sup> Une « activité discrète » est une activité productive qui peut être gérée indépendamment des autres (cf. Rumelt, 1974, p. 12-14). Dans Rumelt (1982), la notion d'activité discrète est remplacée par celle de *business unit*, conçue comme « a product, product line, or set of product lines that have strong market interdependencies » (p. 360).

- Articulé avec le ratio de liaison pour la catégorie *Unrelated*.
- Combiné avec les ratios de liaison et de connexité pour les catégories *Dominant* et *Related*, ce qui permet de définir les sous-catégories *constrained* et *linked*.

**Tableau 1.** La classification de Rumelt



La partie gauche du schéma extrait de Montgomery (1982, p. 301), celle de droite est de nous.

Les qualificatifs *linked* et *constrained* associés aux catégories *Dominant* et *Related* ont à voir avec la manière dont les activités discrètes secondaires s'articulent entre elles et avec l'activité principale. Le terme *linked* a trait au fait que des activités secondaires de l'entreprise sont liées (en termes de ressources et de compétences) avec d'autres de même rang sans être elles-mêmes connectées à l'activité principale. Le terme *constrained* indique que des activités secondaires sont liées à l'activité principale.

Markides (1993, 1995) a repris ces catégories stratégiques pour repérer les mouvements de diversification et de recentrage des grandes entreprises non financières américaines durant la décennie 1980. L'auteur agrège les catégories stratégiques de Rumelt (1974) en quatre catégories : *Single*, *Dominant*, *Related* et *Unrelated*. Il considère qu'un mouvement de recentrage est à l'œuvre dans le temps lorsqu'une entreprise passe de la catégorie *Unrelated* aux trois autres catégories, de la catégorie *Related* à *Dominant* ou *Single*, et de *Dominant* à *Single*, alors qu'un mouvement de diversification est à l'œuvre lorsqu'une entreprise suit le chemin inverse. Whittington et al. (1999) ont adopté la même catégorisation pour appréhender

les mouvements de diversification et de recentrage, cette fois en Europe sur la période 1970-1993.

Résumons : trois critères sont utilisés pour classer une entreprise dans l'une des six catégories stratégiques que nous retenons : son ratio de spécialisation, la « connexité » et la liaison entre ses activités. Dans la littérature empirique, les deux derniers critères font le plus souvent appel au « jugement subjectif du chercheur », à son expertise. Cependant, comme le notent déjà Pitts et Hopkins en 1982, « those identifying businesses on a resource basis have had a difficult data collection task. The only publicly available sources of information on resource independence are publications such as company annual reports, *Moody's Industrial Manual*, and journal articles describing company activities. Business identification using these sources is time consuming. It also requires subjective judgments. *Consequently, others replicating the analysis may not entirely agree* [souligné par nous]. » (p. 621). Ces inconvénients plaident en faveur de la recherche de nouveaux critères d'affectation d'une entreprise à une catégorie stratégique à la Rumelt.

Hoskisson et Johnson (1992) ont déjà proposé une méthode capable de distinguer entre les catégories *Related* et les *Unrelated* et, à l'intérieur des premières, entre les *linked* et les *constrained*. Leur manière de procéder consiste à utiliser la décomposition de l'indice d'entropie proposée par Palepu (1985 ; mesure de la « variété » d'un portefeuille d'activités) en une partie « liée » et une partie « non liée ». Ils retiennent quatre catégories stratégiques : une entreprise multi-produits est affectée à la catégorie *Dominant* si ses indices d'entropie liée et non liée sont faibles ; elle est affectée à la catégorie *Unrelated* si son entropie liée est faible et son entropie non liée est forte ; elle est affectée à la catégorie *Related-linked* si les deux composantes de l'entropie ont une valeur élevée ; enfin, elle est affectée à la catégorie *Related-constrained* lorsque l'entropie liée est forte et l'entropie non liée est faible.

La méthode de Hoskisson et Johnson (1992) mobilise les données de segments industriels (au format SIC). Elle manipule également des indices aisément calculables et elle se passe de la recherche d'informations additionnelles et du jugement du chercheur. Elle a cependant

l'inconvénient de limiter par construction le nombre de catégories pertinentes (la richesse des catégorisations de Rumelt et de Montgomery ne peut pas être reproduite)<sup>8</sup>.

Pour préserver la richesse des catégories de Rumelt tout en évitant le biais associé au jugement subjectif du chercheur, nous avons développé une nouvelle méthode basée sur l'utilisation des notions de « liaison verticale » et de « complémentarité productive » introduites par Lemelin (1982) et développée notamment depuis par Fan et Lang (2000) et Rondi et Vannoni (2003, 2005).

## **2. Une nouvelle méthode d'affectation des entreprises diversifiées dans les catégories stratégiques de Rumelt**

Nous proposons donc « d'objectiver » les ratios de connexité et de liaison en développant de nouvelles mesures inspirées par les travaux de Fan et Lang (2000) et de Rondi et Vannoni (2003, 2005).

L'objectif de Fan et Lang (2000) est d'expliquer la performance des entreprises diversifiées non financières américaines en fonction des liens entre leurs activités en utilisant des outils de mesure de la liaison interindustrielle issus de l'analyse input / output. Celui de Rondi et Vannoni (2003, 2005) est de déterminer la nature du « cœur » autour duquel les activités de l'entreprise diversifiée se centrent, en usant des mêmes sources de données externes. Quoiqu'il en soit, ces auteurs s'inspirent des travaux de Maddigan (1981), de Lemelin (1982) et de Davies et Morris (1995) qui, pour repérer les liaisons entre activités dans l'entreprise, développent au préalable des ratios de liaison interindustrielle. Les liaisons entre activités à l'intérieur de l'entreprise tiennent compte ensuite du poids de chaque couple industriel (le plus souvent exprimé en part du chiffre d'affaires) dans son portefeuille.

Fan et Lang (2000) critiquent dans leur travail le postulat selon lequel deux activités  $i$  et  $j$  sont « liées » si elles appartiennent au même code SIC à deux ou trois chiffres, postulat que l'on retrouve par exemple chez Shleifer et Vishny (1990), Berger et Ofek (1995) ou encore chez Montgomery et Wernerfelt (1988). En effet, selon ces auteurs, deux activités peuvent être

---

<sup>8</sup> Par construction, il est impossible de distinguer les firmes appartenant à la catégorie *Single* de celles qui appartiennent à la catégorie *Dominant*, et de préciser la nature (*constrained*, *linked*) des relations entre l'activité principale et les activités secondaires de l'entreprise au sein de la catégorie *Dominant*.



liées sans partager le même code SIC à deux chiffres. Fan et Lang citent l'exemple de deux activités, le raffinage du pétrole (code SIC 1987 à deux chiffres : 29) et la chimie (code SIC : 28), qui sont liées verticalement dans la majorité des grandes entreprises pétrolières, alors que ces deux activités appartiennent à deux codes SIC à deux chiffres différents.

Pour construire les ratios de liaison verticale et de complémentarité, Fan et Lang (2000) et Rondi et Vannoni (2003, 2005) utilisent des données des Tableaux d'Echanges Interindustriels issus de la Comptabilité nationale et des outils de l'analyse input / output. Les TEI enregistrent les consommations intermédiaires des différentes branches de l'économie en différents produits. Ils décrivent l'interdépendance entre les différentes branches de production au niveau national. Cette interdépendance est appréhendée par l'intermédiaire de deux outils de base : les « coefficients techniques » et les « coefficients de débouché ». Les premiers représentent les techniques de production utilisées par les différentes branches. Ils correspondent aux rapports entre la valeur des consommations intermédiaires en produit  $i$  par la branche  $j$  (notée  $a_{ij}$ ) et la valeur de la production totale de la branche  $j$  (notée  $P_j$ ) :  $v_{ij} = \frac{a_{ij}}{P_j}$ . Les coefficients de débouché représentent les utilisations des produits en tant que consommation intermédiaire par les différentes branches. Ils correspondent au rapport entre  $a_{ij}$  et la valeur de la production totale en produit  $i$  (notée  $P_i$ ) :  $b_{ij} = \frac{a_{ij}}{P_i}$ .

Dans leur article de 2000, Fan et Lang proposent deux indicateurs de liaison interindustrielle : le ratio de liaison verticale et le ratio de complémentarité. Pour ces auteurs, deux industries sont liées verticalement si l'industrie  $i$  ( $j$ ) utilise la production de l'industrie  $j$  ( $i$ ) comme produit intermédiaire. La « liaison verticale » (*vertical relatedness*) se calcule alors de la manière suivante :

$$V_{ij} = \frac{v_{ij} + v_{ji}}{2}.$$

La « complémentarité », dans l'article de Fan et Lang (2000), correspond au degré d'imbrication des approvisionnements et des débouchés des branches. L'indicateur est construit pour refléter in fine les similarités de marchés auxquels les entreprises participent comme acheteur et comme vendeur. La mesure de complémentarité interindustrielle  $C_{ij}$  correspond à la moyenne des corrélations des vecteurs de coefficients

techniques  $corr(v_{ki}, v_{kj})$  et de coefficients de débouché  $corr(b_{ik}, b_{jk})$ . Plus explicitement, elle se calcule de la manière suivante :

$$C_{ij} = \frac{corr(b_{ik}, b_{jk}) + corr(v_{ki}, v_{kj})}{2}$$

avec  $k$  différent de  $i$  et  $j$ .

Dans leurs travaux de 2003 et de 2005, Rondi et Vannoni (2003, 2005) développent l'indicateur de liaison verticale et reprennent celui de complémentarité pour définir ce qu'ils appellent « le cœur d'activité » de l'entreprise. L'idée de ces auteurs est que les entreprises peuvent se recentrer autour d'un cluster d'activités liées de manière verticale ou complémentaire, et le cœur d'activité d'une entreprise peut être défini autrement que par l'activité dont la part du chiffre d'affaires est la plus élevée ou bien par l'agrégation des activités qui possèdent le même code SIC à deux chiffres.

Dans leurs définitions de l'indicateur de liaison verticale, les auteurs intègrent, en plus des coefficients techniques utilisés par Fan et Lang (2000), les coefficients de débouché. Autrement dit, pour reprendre la terminologie de Davies et Morris (1995), les auteurs prennent en considération à la fois les liaisons *backward* et *forward*<sup>9</sup> entre les industries (i.e. à la fois des liens de l'amont vers l'aval et de l'aval vers l'amont). Ainsi, la liaison verticale entre deux activités (industries)  $i$  et  $j$  correspond à une moyenne de la somme des coefficients  $v_{ij}, v_{ji}, b_{ij}$  et  $b_{ji}$  :

$$V_{ij} = \frac{v_{ij} + v_{ji} + b_{ij} + b_{ji}}{4}$$

Pour la mesure de complémentarité interindustrielle, Rondi et Vannoni (2003, 2005) reprennent donc la même formulation que Fan et Lang (2000).

---

<sup>9</sup> La liaison verticale *forward* de l'industrie  $j$  est mesurée « *by the proportion of industry sales accounted for by the intra-firm flows of output from firms in the industry to their plants in other industries* ». La liaison *backward* de l'industrie  $j$  est mesurée « *by the proportion of industry expenditures accounted for by intra-firm purchases by firms in  $j$  from their plants in other industries* » (p.155).

A partir des TEI, nous sommes à même de mesurer la liaison verticale et la complémentarité pour tout couple industriel. Nous ordonnons ces couples en fonction de l'intensité du lien qui les caractérise. Nous posons qu'il existe une liaison interindustrielle « forte » entre deux industries si ce lien est supérieur au troisième quartile des intensités. Et nous ne retenons que ces liens forts pour  $V_{ij}$  comme pour  $C_{ij}$ . Nous supposons qu'en deçà du troisième quartile, deux industries ne sont pas *suffisamment* liées entre elles pour engendrer de réelles synergies productives dans l'entreprise.

A partir des données de segments des entreprises diversifiées, nous sommes capables de repérer à l'intérieur de l'entreprise l'existence de ces liaisons fortes. Chaque entreprise, à tout moment, peut être représentée sous la forme d'un réseau potentiellement déconnecté (s'il n'existe pas de liaisons suffisamment significatives) de ses activités.

Cependant, entre la phase interindustrielle et la phase intra-entreprise du raisonnement, il est nécessaire de procéder à une correspondance entre les données TEI (au format NACE) et les données segments (au format SIC). Les TEI que nous retenons sont issus des bases EUROSTAT (classification NACE rev. 1 à deux chiffres, soit 59 produits et branches productives). Les données de segments d'entreprises sont extraites de la base de données Worldscope suivant la nomenclature SIC 1987 à quatre chiffres. Nous utilisons la table de correspondance SIC 1987 / NACE 1 disponible sur le serveur de métadonnées RAMON d'EUROSTAT. En définitive, les données de segments sont transformées en données NACE. Dans certains cas, à un code NACE correspond plusieurs codes SIC. Dans ce cas, les données des chiffres d'affaires des segments correspondants sont fusionnées. Quand un même code SIC se répartit sur plusieurs codes NACE, le chiffre d'affaires du segment se divise par le nombre de catégories NACE correspondantes<sup>10</sup>.

Intéressons-nous maintenant aux notations (reprises de Rondi et Vannoni, 2003) :

- $S_i^t$  est le montant total des ventes de la firme  $i$  l'année  $t$ .
- $S_{ip}^t$  est le montant des ventes de la firme  $i$  dans son activité principale  $p$  l'année  $t$ .
- $S_{ij}^t$  est le montant des ventes de la firme  $i$  dans une activité  $j$  quelconque en  $t$ .

---

<sup>10</sup> Cette manière de faire est inspirée par Shen (1960).

Nous envisageons tout d'abord deux indices permettant de mesurer l'intensité des relations fonctionnelles entre l'activité principale et les activités secondaires de l'entreprise diversifiée. Le premier indice mesure la part du chiffre d'affaires de l'activité principale et des activités secondaires liées verticalement à l'activité principale (selon le principe de la « liaison forte »). Si l'on appelle  $V_{s \rightarrow p}$  l'ensemble des activités secondaires liées verticalement à  $p$ , on obtient :

$$I1_i^t = \frac{S_{ip}^t + \sum_j S_{ij \in V_{s \rightarrow p}}^t}{S_i^t}.$$

L'indice 2 mesure la part du chiffre d'affaires de l'activité principale et des activités secondaires complémentaires de l'activité principale. Si nous appelons  $C_{s \rightarrow p}$  l'ensemble des activités secondaires complémentaires à  $p$ , nous obtenons :

$$RC \equiv I2_i^t = \frac{S_{ip}^t + \sum_j S_{ij \in C_{s \rightarrow p}}^t}{S_i^t}.$$

$I2_i^t$  est utilisé dans notre étude pour mesurer le ratio de connexité (RC). La notion de complémentarité des activités en termes de techniques de production et de marchés telle qu'elle est pensée par Fan et Lang (2000) et Rondi et Vannoni (2003, 2005) traduit bien selon nous l'articulation entre activités fondées sur des compétences ou ressources communes, pour reprendre la définition de Rumelt (1982) de la connexité.

Pour mesurer RL, censé synthétiser l'ensemble des liaisons entre les activités de l'entreprise, nous procédons de la manière suivante. Nous définissons quatre nouveaux indices.

L'indice 3 mesure la part du chiffre d'affaires des activités secondaires liées verticalement entre elles, qu'elles soient liées ou non à l'activité principale. Si nous appelons  $V_s$  l'ensemble des activités secondaires liées verticalement entre elles, nous obtenons :

$$I3_i^t = \frac{\sum_j S_{ij \in V_s}^t}{S_i^t}$$

L'indice 4 mesure la part du chiffre d'affaires des activités secondaires complémentaires entre elles, qu'elles soient liées ou non à l'activité principale. Si nous appelons  $C_s$  l'ensemble des activités secondaires complémentaires entre elles, nous obtenons :

$$I4_i^t = \frac{\sum_j S_{ij \in C_s}^t}{S_i^t}$$

Les indices  $I5$  et  $I6$  sont définis à partir de l'union des indices  $I1$  et  $I3$  pour le premier, et de celle de  $I2$  et  $I4$  pour le deuxième. L'indice  $I5$  agrège l'ensemble des activités liées verticalement, laissant donc de côté les activités connectées à aucune autre de ce point de vue. L'indice 6 agrège l'ensemble des activités complémentaires de l'entreprise.

$$I5_i^t = I1_i^t \cup I3_i^t.$$

$$I6_i^t = I2_i^t \cup I4_i^t.$$

$$RL \equiv I5_i^t \cup I6_i^t$$

Le ratio de liaison  $RL$  correspond ainsi à  $I5_i^t \cup I6_i^t$ . Cette union mesure en définitive la part du chiffre d'affaires de l'activité principale et de l'ensemble des activités secondaires complémentaires et liées verticalement, qu'elles le soient à l'activité principale ou non. Par définition,  $RS \leq RC \leq RL$ . Les catégories stratégiques répondent alors aux critères reproduits dans le tableau suivant, inspiré par Rumelt (1982, p. 360).

**Tableau 2.** Les catégories stratégiques

<b>Catégories</b>	<b>Critères</b>
Single (S)	$RS \geq 0.95$
Dominant-constrained (DC)	$0,7 \leq RS < 0.95$ et $RC \geq 0.5*(RS+RL)$
Dominant-linked (DL)	$0.7 \leq RS < 0.95$ et $RC < 0.5*(RS+RL)$
Related-constrained (RCt)	$RS < 0.7$ ; $RL \geq 0.7$ et $RC \geq 0.5*(RS+RL)$
Related-linked (RLk)	$RS < 0.7$ ; $RL \geq 0.7$ et $RC < 0.5*(RS+RL)$
Unrelated (U)	$RS < 0.7$ ; $RL < 0.7$

La seule chose qui change par rapport à Rumelt (1982) est la suppression du ratio  $RV$  (intégration verticale) et de la seule catégorie qu'il contribuait à définir (*Dominant vertical*).

Comme lui, nous fusionnons les catégories *Dominant linked* et *Dominant unrelated*. Enfin, RC et RL contribuent également à distinguer les catégories qualifiées de *constrained* et de *linked* (*Dominant* ou *Related*).

Une fois ces six catégories identifiées à partir de nos critères, nous les avons agrégés au même niveau que Markides (1993, 1995) et que Whittington et al. (1999). L'idée ici est de pouvoir comparer nos propres résultats à ceux de ces derniers sur le cas Européen.

### 3. Données et résultats

Notre échantillon est composé de 284 « grandes » entreprises non financières européennes<sup>11</sup> (96 entreprises allemandes, 78 entreprises françaises et 110 entreprises du Royaume-Uni) sur la période 1992-2007 – décomposée en trois sous-périodes : 1992-1997, 1997-2002, 2002-2007. Cet échantillon est extrait de la base de données Worldscope.

Les données TEI sont fournies par EUROSTAT. Ces données permettent de mesurer les indicateurs de liaison verticale et de complémentarité productive. Nous avons choisi l'année 2000 comme référence (sauf pour le Royaume-Uni, pour lequel seul le TEI de 1995 est exploitable), et décidé d'appliquer aux entreprises d'un pays le TEI de ce pays. Ce choix est motivé par deux raisons : d'une part, une année médiane est retenue car les structures productives nationales s'avèrent suffisamment stables sur la période de l'étude (i.e. les coefficients techniques et de débouché changent peu) ; d'autre part, les TEI de chaque pays sont sensiblement différents, et en appliquant à chaque entreprise le TEI de son pays nous nous distinguons de Rondi et Vannoni (2003, 2005) qui utilisent le TEI d'un seul pays – l'Italie – pour étudier la liaison verticale et la complémentarité productive d'entreprises de l'Union Européenne.

---

<sup>11</sup> Sont considérées comme « grandes entreprises » celles qui, à chacune des quatre dates retenues, ont un chiffre d'affaires supérieur à la médiane des observations, à partir d'un échantillon initial de 612 entreprises non financières.

**Tableau 3.** Statistiques descriptives sur l'échantillon

	1992	1997	2002	2007
Chiffre d'affaires ( <i>Mo. \$</i> )				
1 <sup>er</sup> quartile	109.20	147.26	180.02	285.55
2 <sup>ème</sup> quartile	432.13	584.91	766.93	1465.29
3 <sup>ème</sup> quartile	2428.75	2868.59	4136.46	7261.19
Nombre d'activités ( <i>3 ch.</i> )				
Moyenne	3.75	3.58	3.47	3.23
<i>Ecart-type</i>	1.54	1.48	1.46	1.26
<i>Kurtosis</i>	4.26	3.92	4.83	7.44
<i>Skewness</i>	1.02	1.03	1.25	1.55
Indice d'Herfindahl				
Moyenne	0.52	0.55	0.57	0.59
<i>Ecart-type</i>	0.21	0.23	0.23	0.21
<i>Kurtosis</i>	2.48	2.12	2.07	2.17
<i>Skewness</i>	0.59	0.39	0.36	0.29
Observations	200	206	198	165

**Tableau 4.** Répartition des grandes entreprises européennes selon les catégories stratégiques

	1992		1997		2002		2007	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
<i>S</i>	26	13.0	30	14.6	37	18.7	22	13.3
<i>DC</i>	58	29.0	57	27.7	50	25.3	50	30.3
<i>DL</i>	14	7.0	16	7.8	11	5.6	14	8.5
<i>RCt</i>	29	14.5	30	14.6	23	11.6	26	15.8
<i>RLk</i>	16	8.0	17	8.3	18	9.1	13	7.9
<i>U</i>	57	28.5	56	27.2	59	29.8	40	24.2
Observations	200	100.0	206	100.0	198	100.0	165	100.0

Les catégories *Dominant constrained* et *Unrelated* comptent ensemble pour plus de la moitié des entreprises de l'échantillon, quelle que soit l'année. Des dynamiques particulières sont à l'œuvre pendant la période. Les entreprises de la catégorie *Unrelated* voient ainsi leur importance décroître sensiblement entre 2002 et 2007. La période 1997-2002 est le théâtre d'une baisse des sous-catégories *constrained* (liaison activités principales avec secondaires) avec un rattrapage plus que compensé entre 2002 et 2007.

Le tableau 4 ne repère pas les *mouvements* de recentrage et de diversification des entreprises entre les catégories stratégiques, il ne donne que l'*état* des entreprises à une date donnée. Pour

détecter les mouvements stratégiques, nous suivons la démarche de Markides (1995) en faisant l'hypothèse qu'un mouvement de recentrage est à l'œuvre lorsqu'une entreprise passe de la catégorie *Unrelated* aux trois autres catégories agrégées, de la catégorie *Related* à *Dominant* ou *Single*, et de *Dominant* à *Single*, alors qu'un mouvement de diversification se produit lorsqu'une entreprise suit le chemin inverse.

Nous faisons la même chose avec les données de l'étude de Whittington et al. (1999, données de la page 540, sur des entreprises allemandes, françaises et du Royaume-Uni) pour obtenir des tendances longues sur les entreprises européennes non financières (de 1970 à 2007). En rappel, nous reproduisons le tableau de Markides (1993, p. 3 ; 1995, p. 47) qui agrège ses propres résultats sur la décennie 1980 à ceux de Rumelt (1974) sur les années 1950 et 1960 aux Etats-Unis pour comparaison.

**Tableau 5.** Les mouvements de recentrage et de diversification sur longue période

	Etats-Unis		
	Données Rumelt (1974)		Markides (1993)
	1949-1959	1959-1969	1981-1987
Recentrage	1.3 %	1.1 %	20.4 %
Diversification	21.7 %	25.0 %	8.5 %

	Europe				
	Whittington et al. (1999)		Cette étude		
	1970-1983	1983-1993	1992-1997	1997-2002	2002-2007
Recentrage	8.7 %	6.2 %	17.0 %	24.4 %	30.9 %
Diversification	12.4 %	11.9 %	16.5 %	29.0 %	17.5 %

Depuis le début des années 1970 en Europe, les stratégies de recentrage n'ont jamais été aussi peu développées qu'aux Etats-Unis au cours des décennies précédentes. La diversification stratégique y a cependant sans cesse été importante jusqu'au tournant des années 2000. De fait, la décennie 1990 ne constitue pas, selon nos résultats, une période d'inversion marquée de tendance (i.e. de domination du recentrage), à l'instar de celle qui a caractérisé la situation des grandes firmes non financières des Etats-Unis durant les années 1980 (constat de Markides). Les choix stratégiques en faveur du recentrage ont cependant vu croître leur importance relative depuis les années 1990, pour aboutir à une domination historique de forte ampleur sur la diversification durant les années 2000.



Nous remarquons que la période 1997-2002 voit l'importance relative de la diversification s'accroître. Cette période est qualifiée de phase de « re-diversification ». Palard (2007) note ainsi que le nombre moyen d'activités des entreprises européennes de très grande taille repart à la hausse dès le milieu des années 1990. El Younsi et Lebert (2014) font le même constat pour les Etats-Unis. Nous ne repérons pas ici un tel mouvement lorsque l'on compare les nombres moyens d'activités ou les indices d'Herfindahl entre ces deux dates (tableau 3). Par contre, la répartition des entreprises selon leur catégorie stratégique (tableau 4) donne à la « re-diversification » en Europe l'image d'une diminution de la *relatedness* : poids plus important des entreprises conglomérales, et phénomènes de déconnexion des activités secondaires de l'activité principale des entreprises.

Cependant, les résultats de ce tableau 4 ne permettent pas de savoir quelles sont les formes prises par ces transformations stratégiques des grandes entreprises européennes sur la période récente, dans le sens où il ne détecte pas les mouvements. Les tableaux 6 et 7 nous indiquent le sens de ces mouvements stratégiques en Europe depuis le début des années 1970. Le tableau 6 est déduit de l'étude de Whittington et al. (1999).

**Tableau 6.** Diversification et recentrage stratégique au sens de Markides (1995) – Grandes entreprises européennes – D'après données Whittington et al. (1999, p. 540)

	1970-1983	1983-1993
<b>Diversification</b>		
De S à D	4 (1.6 %)	2 (0.1 %)
De S à R	3 (1.2 %)	5 (2.4 %)
De S à U	1 (0.1 %)	0 (0.0 %)
De D à R	14 (5.8 %)	9 (4.3 %)
De D à U	5 (2.1 %)	4 (1.9 %)
De R à U	3 (1.2 %)	5 (2.4 %)
<b>Total</b>	<b>30 (12.4 %)</b>	<b>25 (11.9%)</b>
<b>Recentrage</b>		
De U à R	6 (2.5 %)	3 (1.4 %)
De U à D	0 (0.0 %)	2 (0.1 %)
De U à S	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)
De R à D	7 (2.9 %)	5 (2.4 %)
De R à S	2 (0.1 %)	1 (0.1 %)
De D à S	6 (2.5 %)	2 (0.1 %)
<b>Total</b>	<b>21 (8.7 %)</b>	<b>13 (6.2 %)</b>
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>209</b>

La période 1970-1993 est marquée par une nette domination des stratégies de diversification en Europe qui prend la forme principale d'une baisse du ratio de spécialisation (passage de la catégorie *Dominant* à la catégorie *Related*). Les mouvements de recentrage combinent de leur côté leurs deux formes possibles : une hausse du ratio de spécialisation (de *Related* à *Dominant* et de *Dominant* vers *Single*) et une hausse de la *relatedness* entre les activités de l'entreprise (de *Unrelated* vers *Related*). Ces mouvements de recentrage sont plus importants durant les années 1970 que durant les années 1980, mais restent globalement de très faible ampleur.

**Tableau 7.** Diversification et recentrage stratégique au sens de Markides (1995) – Entreprises européennes – Cette étude

	1992-1997	1997-2002	2002-2007
<b>Diversification</b>			
De S à D	3 (1.6 %)	12 (6.8 %)	4 (2.7 %)
De S à R	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)
De S à U	2 (1.1 %)	3 (1.7 %)	1 (0.7 %)
De D à R	8 (4.4 %)	4 (2.3 %)	6 (4.0 %)
De D à U	2 (1.1 %)	14 (8.0 %)	5 (3.3 %)
De R à U	15 (8.2 %)	18 (10.2 %)	10 (6.7 %)
<b>Total</b>	<b>30 (16.5 %)</b>	<b>51 (29.0 %)</b>	<b>26 (17.5 %)</b>
<b>Recentrage</b>			
De U à R	16 (8.8 %)	19 (10.8 %)	18 (12.1 %)
De U à D	4 (2.2 %)	4 (2.3 %)	12 (8.1 %)
De U à S	1 (0.5 %)	2 (1.1 %)	1 (0.7 %)
De R à D	4 (2.2 %)	6 (3.4 %)	10 (6.7 %)
De R à S	1 (0.5 %)	2 (1.1 %)	1 (0.7 %)
De D à S	5 (2.7 %)	10 (5.7 %)	4 (2.7 %)
<b>Total</b>	<b>31 (17.0 %)</b>	<b>43 (24.4 %)</b>	<b>46 (30.9 %)</b>
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>176</b>	<b>149</b>

La période 1992-2007 donne une place plus importante à la *relatedness* en matière de recentrage. Entre le tiers et la moitié des phénomènes de recentrage consistent en une hausse de la liaison entre activités au sein de portefeuilles peu concentrés et qui le restent (de *Unrelated* vers *Related*). La diversification, quant à elle, prend une forme un peu moins

conglomérale avec le temps, bien que cette modalité demeure importante en fin de période (plus d'un tiers des mouvements entre 2002 et 2007).

La répartition des mouvements de recentrage en Europe sur la période récente peut se comparer à celle mise au jour par Markides aux Etats-Unis pendant la décennie 1980 (1995, p. 49). La ressemblance entre les deux situations est assez frappante. Là-bas aussi, à cette époque, la quête de la liaison entre les activités de portefeuilles peu concentrés représentait une modalité essentielle du phénomène : un quart des observations environ. A cet égard, la dynamique structurelle que connaissent les grandes entreprises de l'Europe Occidentale au cours de la décennie 2000 participerait au *rattrapage* vers la situation américaine. Auparavant, durant la décennie 1990, nous assisterions en Europe à une *phase de tâtonnement* durant laquelle les entreprises semblent hésiter entre renforcer les liens entre leurs activités (8.8 % de l'ensemble des mouvements stratégiques entre 1992 et 1997, 10.8 % entre 1997 et 2002 pour les mouvements allant de *Unrelated* vers *Related*) et se diversifier de manière non liée (8.2 % en 1992-1997, 10.2 % en 1997-2002 pour les mouvements inverses). Elles décident clairement d'opter pour la stratégie de recentrage ensuite.

## **Conclusion**

Nous avons proposé dans cet article une nouvelle méthode pour attribuer les entreprises diversifiées aux catégories stratégiques de Rumelt. Par rapport à celle développée par Hoskisson et Johnson (1992), cette méthode est capable de reproduire la richesse de la catégorisation dans sa version Montgomery (1982).

La méthode est fondée sur l'appel à des données externes : les Tableaux d'Echanges Interindustriels extraits des Comptes nationaux. Prolongeant une tradition remontant aux travaux de Maddigan (1981) et de Lemelin (1982), poursuivie par Fan et Lang (2000) et Rondi et Vannoni (2003, 2005), nous proposons une représentation de l'entreprise comme un réseau de ses activités productives reposant sur l'identification des liaisons interindustrielles fortes entre elles. Cela nous permet d'introduire de nouveaux indicateurs du poids des connexions entre les activités dans un portefeuille, indicateurs que nous combinons pour mesurer les ratios de connexités et de liaison indépendamment de toute expertise sur les entreprises évaluées.

La portée de cette nouvelle méthode est importante, car elle conduit à envisager des traitements sur de grands échantillons d'entreprises, quelles que soient les tailles de ces dernières. Elle contribue donc à étendre l'applicabilité de la démarche de Markides (1995) en matière de repérage des mouvements de diversification et de recentrage.

## Références

- Berger P.G., Ofek E. 1995. Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics* 37: 39-65.
- Davies S.W., Morris C. 1995. A new index of vertical integration: Some estimates for UK manufacturing. *International Journal of Industrial Organization* 13: 151-177.
- El Younsi H., Lebert D. 2014. Un retour au ratio de spécialisation pour interpréter les stratégies de développement des entreprises non financières : Europe et États-Unis, 1992-2007. *Economie Appliquée* (à paraître, n° 1-2014).
- Fan J., Lang L. 2000. The measurement of relatedness: an application to corporate diversification. *The Journal of Business* 73: 629-660.
- Hoskisson R.O., Johnson R.A. 1992. Corporate restructuring and strategic change: the effect on diversification strategy and R&D intensity. *Strategic Management Journal* 13: 625-634.
- Lemelin A. 1982. Relatedness in the patterns of interindustry diversification. *The Review of Economics and Statistics* 64: 646-657.
- Maddigan R. 1981. The measurement of vertical integration. *The Review of Economics and Statistics* 63: 328-335.
- Markides C. 1993. Corporate refocusing. *Business Strategy Review* 4: 1-15.
- Markides C.C. 1995. *Diversification, refocusing, and economic performance*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Montgomery C. 1979. *Diversification, market structure, and firm performance: an extension of Rumelt's model*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Montgomery C.A. 1982. The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. *The Academy of Management Journal* 25: 299-307.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B. 1988. Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *The American Economic Review* 78: 246-250.

- Palard J.E. 2007. Recentrage stratégique et politique de financement : le cas des firmes européennes cotées (1987-2003). *Revue Finance Contrôle Stratégie* 10: 111-137.
- Pitts R.A., Hopkins H.D. 1982. Firm diversity: conceptualization and measurement. *The Academy of Management Review* 7: 620-629.
- Rondi L., Vannoni D. 2003. De-diversification and refocusing of EU leaders: testing for different core definitions. 'G. Prato' Working Paper Series #68, University of Torino.
- Rondi L., Vannoni D. 2005. Are EU leading firms returning to core business? Evidence on refocusing and relatedness in a period of market integration. *Review of Industrial Organization* 27: 125-145.
- Rumelt R.P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard University Press.
- Rumelt R.P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal* 3: 359-369.
- Shen T.Y. 1960. An input-output table with regional weights. *Papers in Regional Science* 6: 113-119.
- Shleifer A., Vishny R. W. 1990. Equilibrium short horizons of investors and firms. *The American Economic Review* 80: 148-153.
- Whittington R., Mayer M., Curto F. 1999. Chandlerism in post-war Europe: strategic and structural change in France, Germany and the UK, 1950–1993. *Industrial and Corporate Change* 8: 519-551.
- Wrigley L. 1970. *Divisional autonomy and diversification*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard Business School.