

Portée de la structure organisationnelle dans la saisie empirique de la diversification.

par

Samia Belaounia

Professeur associé à l'ESC-Rouen

Samia.Belaounia@esc-rouen.fr

Rouen Graduate Business School

Boulevard A. Siegfried

76130 Mont Saint Aignan

France

Tel : 0232825825

Résumé

Depuis le début des années 70, les indicateurs de la stratégie de diversification s'appuient sur la diversité sectorielle du portefeuille d'activités. Un tel mode de saisie empirique, limité au positionnement, s'avère toutefois insuffisant pour traduire la volonté d'exploiter des synergies opérationnelles. L'examen de la structure organisationnelle de trois banques françaises, mené à partir d'entretiens, montre la supériorité du style de gestion de la Direction Générale, face au positionnement, pour caractériser la stratégie de diversification de manière empirique.

Introduction

La définition d'un indicateur de la stratégie de diversification est une étape incontournable pour un grand nombre d'études empiriques en management stratégique. Il s'agit essentiellement des travaux qui portent sur la relation de la stratégie de diversification avec la performance et ceux, plus récents, examinant l'impact des outils de contrôle et de rémunération sur cette même relation. La saisie empirique de la diversification concerne également les études intéressées par l'influence de la stratégie de diversification sur les mécanismes de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Ainsi, de l'étude de Rumelt [1974] 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, adoptent une méthodologie similaire. Elles opérationnalisent la stratégie de diversification des entreprises étudiées au moyen de la diversité sectorielle de leur profil d'activités. Pour que des synergies opérationnelles soient obtenues d'un partage d'actifs ou d'un transfert de compétences, la condition nécessaire est que ces activités présentent des points communs en termes de produit, de marché et de technologie. Pour cette raison, les études réalisées considèrent un portefeuille d'activités fortement diversifié du point de vue de ces trois dimensions comme l'indicateur d'un profil de diversification non liée. Elles admettent donc implicitement la diversité comme une base suffisante pour caractériser la stratégie de diversification de façon empirique. Toutefois, un faible degré de diversité sectorielle, même s'il traduit la présence de synergies potentielles, ne suffit pas à garantir l'adoption d'une stratégie de diversification liée et la recherche réelle des synergies. En effet, si celles-ci coûtent plus qu'elles ne rapportent, l'entreprise peut y renoncer. Dans ce cas, la seule motivation de la diversification sera la croissance. Ainsi, une entreprise dont les activités sont potentiellement liées pourra paradoxalement choisir une stratégie de diversification qualifiable de « non liée » car ne visant pas les synergies. En conséquence, parce que la diversification liée génère des coûts administratifs supérieurs à ceux de la diversification non liée ou conglomérale, les indicateurs traditionnels de la diversification, basés sur la diversité sectorielle, peuvent induire une mesure biaisée de celle-ci. Ceci a pu d'ailleurs contribuer au caractère contradictoire des résultats obtenus par les travaux inspirés de la méthodologie de Rumelt.

Il faut de plus noter le parallèle entre le mode de saisie de la stratégie de diversification et l'approche conceptuelle adoptée concernant sa relation avec la rentabilité économique. Le

courant de Rumelt [1974] s'inscrit dans une approche déterministe. Il tente en effet de valider, de façon empirique, le postulat selon lequel la diversification liée serait dotée d'un bénéfice économique inconditionnel. Dans le même temps, elles relèguent au second plan la question de ses coûts. Une saisie empirique basée sur la diversité du positionnement agit donc en cohérence avec une approche déterministe car elle reconnaît implicitement les synergies potentielles comme la condition suffisante de l'adoption d'une diversification liée. En revanche, les travaux mettant l'accent sur l'indétermination du résultat de la diversification ne peuvent se contenter du positionnement. Leur démarche de saisie apparaît, à ce titre, plus sophistiquée car elle place au premier plan le problème de la réalité des liens inter-activités.

Face aux limites du positionnement sectoriel à représenter la stratégie de diversification, nous proposons donc plutôt de recourir à ses manifestations organisationnelles. Nous limitant ici à la structure formelle de l'organisation, nous considérons en particulier son degré de divisionnalisation, le degré de centralisation du processus de décision et l'instauration ou l'absence de mécanismes de liaison entre les activités. Ces paramètres sont en effet directement affectés par la stratégie de diversification. Par ailleurs, nous n'appréhendons que la recherche de synergies opérationnelles, en mettant de côté celles intervenant au niveau managérial.

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 présentation des coûts de la diversification liée, nous montrons l'intérêt d'utiliser certains traits de la structure organisationnelle à cette fin. Dans une troisième partie, nous exposons le résultat d'entretiens menés auprès de huit banques françaises pour la période allant de 1988 à 1995. Ils visent à examiner l'expression de la stratégie de diversification à travers leurs structures organisationnelles respectives 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 les synergies, d'autre part, que, les synergies potentielles ne sont pas systématiquement recherchées. A ce titre, la banque apparaît comme un secteur illustrant particulièrement bien les limites de la diversité intra-sectorielle comme indicateur d'une stratégie de diversification non liée. Ceci justifie l'intérêt de son choix comme objet d'étude. En effet, sous la pression des mutations dont ce secteur a fait l'objet au milieu des années 80, la différenciation des métiers bancaires est paradoxalement allée de pair avec la recherche de plus en plus affirmée de synergies inter-métiers.

I – Critique des mesures existantes de la diversification

I.1 – définition de la 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. L’orientation de la diversification et la proximité sectorielle entre l’activité initiale et l’activité visée constitue ainsi le principal critère structurant de la typologie “ classique ” des stratégies de diversification, définie par I. Ansoff [1965]. On y distingue deux profils de diversification : la diversification “ liée ” et la diversification “ non liée ” ou “ conglomérale ” qui obéit à une simple logique de croissance, le secteur visé n’entretenant pas de point commun avec celui d’origine.

La première catégorie comporte : la diversification “ horizontale ”, maintenant l’entreprise dans son industrie de base ; l’ “ intégration verticale ” où l’activité de destination appartient à la même filière que celle d’origine ; la diversification “ concentrique ”, dirigée vers une industrie ayant des points communs avec l’industrie initiale, du point de vue du produit, du marché et de la technologie. La seconde catégorie se limite à la “ diversification non liée ” où l’activité de destination ne présente pas de similitudes avec l’activité d’origine.

Plutôt que de distinguer les options de la diversification selon la proximité sectorielle, S. Chatterjee [1986] prend pour critère discriminant la possibilité d’obtenir des synergies collusives, opérationnelles et/ou financières. La typologie des stratégies de diversification est donc structurée selon la nature des gains économiques leur étant respectivement associés. Les stratégies de diversification non liée et liée (qui englobe l’intégration verticale) se différencient ainsi selon la possibilité offerte de générer des synergies opérationnelles. La quête de ces dernières représenterait donc le critère structurant d’une typologie des stratégies de diversification ayant pour modalités la “ diversification liée ” et “ la diversification non liée ”.

tableau 1: différents types de fusion-acquisition et les synergies associées (S.Chatterjee [1986])

	<u>Type d'acquisition</u>		
	Liée		Non liée
<u>Types de synergies</u>	Horizontale	Non-horizontale	
Collusive	Possible	Improbable	Improbable
Opérationnelle	Possible	Possible	Improbable
Financière	Possible	Possible	Possible

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'eux. 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 considérées séparément. On qualifie les synergies d'«opérationnelles» lorsqu'elles sont générées au niveau du centre opérationnel et des départements fonctionnels. Il existe deux moyens de les obtenir: le partage d'actifs et le transfert de compétences entre unités opérationnelles. Le partage des actifs permet leur amortissement. Il donne donc lieu à des économies d'échelle. On parle alors d' « économies de gamme », résultant 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'appartient pas à la même filière que l'activité d'origine. Les synergies financières, quant à elles, trouvent leur expression dans la réduction du coût du capital consécutive à la diversification du portefeuille, cette dernière entraînant une diminution du risque. Les synergies « collusives » se traduisent par un accroissement du pouvoir de marché. Ici, seules seront examinées les synergies opérationnelles.

Il est en outre possible de distinguer entre les synergies « supplémentaires » et « complémentaires » d'après la typologie de Hill, Hoskisson [1991]. Tandis que les premières sont obtenues par l'utilisation jointe d'un même actif de production, à la source d'une économie de coût unitaire, les secondes résultent des complémentarités liant des activités techniquement différenciées et s'expriment par un avantage en termes de volume d'affaires. Ce qui distingue ces deux types de synergies tient donc à la fois dans le processus de leur obtention mais également dans la variable qui en manifeste la présence.

I.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. Ceci suppose une certaine proximité en termes de produit, de marché et de technologie. Pour cette raison, les indicateurs classiques de la diversification l'appréhendent par la diversité du positionnement sectoriel. La littérature empirique utilise deux méthodes 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 Rumelt [1974], se base sur l'exploitation d'une information spécifique à chaque entreprise de l'échantillon, recueillie notamment dans les rapports annuels et la presse financière. Rumelt définit des critères quantitatifs distinguant les catégories de diversification

entre elles. Ils sont représentés par le poids, au portefeuille, de l'activité sur laquelle l'entreprise est le plus présente (indicateur du " degré de spécialisation ") ainsi que la part des activités liées. L'appréciation des connexités 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 est donc inévitablement subjective. Les indicateurs qui en sont issus sont d'ailleurs qualifiés comme tels¹. De plus, les critères adoptés pour déduire la présence de liens 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. 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, ... ". 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. 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 discrets tantôt continus².

Une fois les entreprises classées par profil de diversification, conformément à l'une ou l'autre méthode, des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peuvent être établis pour évaluer la diversité du positionnement. Une telle démarche permet de gagner un temps considérable quand il s'agit de traiter des échantillons importants. En effet, seule une information sur la ventilation du chiffre d'affaires entre les activités du portefeuille est nécessaire. Cette méthodologie peut toutefois paraître plus risquée car elle est fondée uniquement sur une information sectorielle et donc externe à l'entreprise. Des travaux ont toutefois dégagé une correspondance entre les classifications d'entreprises obtenues par chacune des méthodes, ce qui tendrait à nuancer l'apport de la méthodologie de Rumelt, d'ailleurs plus coûteuse en termes de temps.

Cependant, au-delà de leurs avantages respectifs, ces deux méthodes de saisie présentent une limite majeure: elles n'appréhendent que des synergies potentielles. Or, l'exploitation des liens interdivisionnels génère des coûts susceptibles d'en excéder les gains, ce qui peut amener l'entreprise à y renoncer.

I.3 - le coût des synergies ou les limites des indicateurs classiques

L'exploitation des liens inter-métiers peut donc se traduire par l'apparition de « coûts »³. Essentiellement administratifs, ces derniers, en contrebalançant 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 Pitts [1977, 1980] et Berg [1967, 1973]). 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 peut donc en remettre en cause l'avantage inconditionnel.

Il s'agit: - du coût administratif de la coordination : quand un partage d'actifs est instauré entre deux activités, les prestations ainsi que la stratégie des divisions dotées d'un département fonctionnel ou opérationnel commun doivent être coordonnées;

- 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 être à l'origine d'une perte d'efficacité ;

- des coûts de rigidité : ils découlent des coûts administratifs de la coordination et se manifestent par la perte de réactivité induite. L'ensemble de ces coûts administratifs augmentent avec la taille et le nombre des divisions. A partir d'une certaine taille, l'entreprise doit donc choisir entre un objectif de croissance et l'instauration de liens interdivisionnels⁴.

- des coûts de perte de contrôle : le partage d'actifs entrave l'évaluation de la performance individuelle des unités. 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 propres. Quand des synergies sont visées, les performances respectives des divisions ou des activités deviennent en effet interdépendantes. L'intérêt d'un contrôle des divisions basé uniquement sur la performance financière tient dans l'économie 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 qui suppose une individualisation des résultats, peut être faussé.

En somme, l'intérêt d'une mesure empirique de la diversification basée sur la structure organisationnelle repose sur la possible supériorité des coûts des synergies sur leurs gains.

II – structure organisationnelle et diversification

II.1 – intérêt de la structure organisationnelle comme indicateur de la diversification

Une stratégie de diversification liée n'est donc pas toujours rentable. Ceci limite la portée des méthodes classiques de saisie de la diversification.

Pour cette raison, les travaux empiriques du début des années 90 procèdent par questionnaires⁵, ce qui présente l'avantage d'appréhender également les liens intra-métier, intra-divisionnels et non seulement à l'échelle du groupe dans son ensemble. De façon assez significative, les études les plus récentes ont pour but de 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 dans la terminologie employée n'est pas neutre car elle traduit une préoccupation plus grande de cerner la réalité des liaisons entre les activités à travers la structure de l'organisation.

Les résultats de Nayyar [1992] mettent ainsi en évidence un décalage entre l'information provenant de sources externes (presse financière, rapports annuels) et celle, interne, collectée par le biais de questionnaires. Ils montrent que la présence de synergies potentielles ne s'accompagne pas, de façon systématique, de l'instauration réelle de liens entre les activités⁶.

Il est intéressant de remarquer que l'auteur évite d'interroger les intervenants de façon directe au sujet des ressources faisant l'objet d'un partage, par souci d'objectivité. Il existe en effet généralement une réticence de la part des directeurs de divisions à reconnaître les échecs dans la réalisation du partage des ressources. Il ressort des résultats que pour moins de la moitié de l'échantillon, les deux classifications coïncident. De plus, la divergence à laquelle aboutissent ces deux méthodes montre que l'exploitation des données externes amène à surestimer la part des entreprises caractérisées par un profil d'activités liées.

Les questionnaires exploités par les travaux les plus récents 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 assez directe, sur l'intensité du partage de ressources fonctionnelles entre les activités. A ce titre, une saisie de la diversification basée sur ses manifestations organisationnelles nous paraît gagner en objectivité. Au delà des modalités exactes choisies pour gérer la diversité, elles renseignent effectivement sur la réalité des liens transversaux. Il est ainsi possible de mettre en relation certains des paramètres de conception de la structure organisationnelle avec une logique de diversification particulière.

II.2 – diversification et paramètres de conception de la structure organisationnelle

Nous évoquons ici trois des paramètres de conception de la structure organisationnelle, ceux directement influencés par la logique de diversification dominante.

Le partage de ressources fonctionnelles entre plusieurs activités s'exprime en effet de manière directe dans le critère et le degré de divisionnalisation de la structure. Par ailleurs, la collaboration interdivisionnelle donne lieu à l'instauration de mécanismes de liaison (avec un degré de formalisation et de permanence variable). Enfin, la détection des liens inter-activités et l'exploitation des synergies nécessitent la coordination de l'action des divisions concernées, dont il découle une certaine centralisation du processus de décision [du fait d'une nécessaire remontée d'informations à la Direction Générale ou à un niveau hiérarchique intermédiaire (par exemple, le responsable divisionnel)].

Les paramètres de conception considérés ici 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. Seule la structure formelle est prise en compte.

▪ 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, les divisions n'ont pas de département fonctionnel commun et chacune pourrait fonctionner de manière autonome du reste de l'entreprise. Ainsi, plus le degré de divisionnalisation attendu de la structure organisationnelle est élevé, moins les activités sont « liées ».

Un degré de divisionnalisation maximal caractérise le conglomérat. Ceci lui confère une souplesse stratégique cohérente avec sa logique de fonctionnement. Quand la divisionnalisation est forte, les activités peu rentables sont facilement cessibles. De plus, les dépenses fonctionnelles n'étant pas amorties entre les divisions qui sont indépendantes, la cession de l'activité déficitaire n'entraîne pas de dégradation brusque de la position de coût des activités restantes. Ceci peut d'ailleurs être considéré comme une manifestation supplémentaire des "coûts de rigidité" de la diversification liée.

▪ le degré de centralisation du processus de décision

Quand des liens sont instaurés entre les activités et que les unités opérationnelles collaborent, leur action devient interdépendante. La Direction générale doit donc les coordonner en

s'assurant que ceci n'aille pas à l'encontre de leurs stratégies respectives, au cas où l'une serait fortement différenciée.

Dans le cas du secteur bancaire, les complémentarités inter métiers, si elles sont exploitées, peuvent susciter un effet d'entraînement entre leurs volumes d'affaires respectifs. Il peut toutefois y avoir contradiction entre l'intérêt général de la banque et celui individuel d'un métier particulier. Ainsi, un client donné peut ne pas être rentable pour un métier alors que sa contribution serait positive à l'échelle de l'ensemble du portefeuille. Dans ce cas, seule la direction générale a une vision suffisamment globale pour arbitrer en faveur de la rentabilité d'ensemble de la banque. Sa nécessaire implication dans l'activité courante des divisions suscite une remontée d'informations tendant à accroître le degré de centralisation du processus de décision tant stratégique qu'opérationnel.

La littérature empirique fournit quelques éléments sur le lien entre la logique de diversification dominante et le degré de centralisation du processus de décision. Goold et Campbell [1987] montrent que dans les entreprises ayant un profil de diversification liée, la Direction Générale comporte des services relatifs au développement, au marketing et à la production qui sont par nature spécifiques au produit. En revanche, là où est privilégiée une logique conglomérale, les départements comptable et financier occupent une place prépondérante. Le contrôle exercé par la Direction générale ne porte en effet que sur les résultats financiers. Les conglomérats se caractérisent également par le recours à des systèmes très formalisés d'élaboration des objectifs, d'évaluation de la performance des responsables divisionnels avec des périodicités élevées. Dans cette perspective, Berg [1967, 1973] et Pitts [1967, 1973, 1980] dégagent une corrélation entre l'effectif de la Direction générale (traduisant l'effort de coordination de l'action des divisions) et l'existence (resp. l'absence) supposée de liens transversaux. La portée des résultats est limitée cependant par la taille des échantillons d'étude qui ne comportent qu'une dizaine d'individus.

Par ailleurs, Song [1982] montre que la recherche des synergies opérationnelles s'accompagne d'une expérience accumulée par les directeurs généraux dans des services requérant des compétences spécifiques à une activité précise. La diversification liée contraindrait donc l'équipe dirigeante à s'impliquer dans l'activité courante des divisions pour en connaître les aspects opérationnels.

Channon [1976] observe que lorsque la diversité émane du marché et de la région plutôt que du produit, les fonctions ayant un lien avec cette dimension sont rattachées à la Direction générale. Ceci induit 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 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 seul critère de divisionnalisation est donc la région. De plus, lorsque des spécificités locales existent, les services du marketing et de la production sont décentralisés. Mintzberg [1982] qualifie ce type de configuration de "bureaucratie à clones"⁷. On retrouve une structure similaire dans les entreprises ayant choisi de centraliser certaines fonctions jugées critiques, d'un point de vue stratégique.

- les mécanismes de liaison

Mintzberg [1982] résume les raisons justifiant l'instauration de mécanismes de liaison entre des divisions distinctes dans les termes suivants :

“ 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 requiert 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. Toutefois, quand ces activités sont interdépendantes à travers l'offre, des mécanismes de liaison s'imposent pour gérer les interdépendances. La littérature fait état de sept mécanismes de liaison placés par Galbraith [1973] le long d'un continuum. Leur position respective en manifeste le classement du point de vue à la fois de leur degré de formalisation et du critère de regroupement choisi pour l'ensemble de la structure: fonctionnel ou par marché. Aussi, les deux extrémités du continuum correspondent aux structures fonctionnelle et divisionnelle pures. Ses différentes modalités 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 où ces deux critères (la fonction et le marché) revêtent en permanence une importance similaire. A travers la structure matricielle, le mécanisme de coordination privilégié est l'ajustement mutuel. En effet, la complexité du contenu du travail et le fort degré de qualification des compétences rendent la mise en œuvre de la supervision directe ou de la standardisation difficile.

A titre illustratif, au sein du secteur bancaire, les métiers sont à la fois techniquement pointus⁸ et pour certaines prestations, complémentaires dans la relation commerciale. Les mécanismes de liaison ne viseraient pas 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 créatrice de valeur - des prestations « transversales » à plusieurs métiers.

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

Tableau 2 : indicateurs utilisés par les tenants de la théorie contingente

Etudes	Indicateurs
Berg (1969, 1973) Pitts (1977, 1980)	Effectif de la direction générale Effectif des services financiers Types de services fonctionnels rattachés à la direction générale (spécifiques au produit ou pas) Intensité de la croissance externe.
Song (1982)	Formation des directeurs généraux (technique ou financier)
Gupta, Govindarajan (1986) Gomez-Meija (1992)	Intensité du partage interdivisionnel de ressources (par questionnaires)

Tableau 3 : structure organisationnelle et stratégie de diversification

Degré de divisionnalisation	Critère de départementalisation de l'ensemble de la structure organisationnelle (fonction, produit, marché, zone géographique, combinaison, autres) ; Type et nombre <u>d'infrastructures, d'équipes commerciales, de services d'études économiques et financières, de départements fonctionnels partagés</u> entre divisions et/ou filiales du groupe.
Degré de centralisation du processus de décision	Type de services rattachés à la direction générale (intitulé et mission) ; Type de contrôle (cf. typologie de Goold, Campbell : planification stratégique, contrôle stratégique, contrôle financier ⁹) ; Forme de l'information financière remontant à la direction générale et avec quelle périodicité ; Degré de centralisation de la politique de gestion des ressources humaines (gestion centralisée des compétences ? recrutement des cadres « stratégiques »), de communication (multi- ou mono-enseigne, signalétique), de marketing.
Présence de liens transversaux aux divisions	Existence ou absence de prestations transversales aux divisions (évoquant de situations concrètes) ; Disponibilité d'une information sur les produits offerts par client (cf. configuration du réseau téléinformatique,

	spécificité du secteur bancaire) ; Présence de mécanismes de liaison interdivisionnels; Types de mécanismes de liaison (éventuels) → degré de formalisation et de permanence des (éventuels) mécanismes de liaison [cf. continuum de Galbraith : postes de liaison, groupes de projets, comités permanents , cadres intégrateurs, structure matricielle ; Existence d'équipes multi-métiers] ; Rôle des mécanismes de liaison (éventuels).
Mode de croissance externe (corollaire)	Nombre d'opérations de croissance ; Poids approximatif dans le portefeuille des filiales acquises par croissance externe.

III – le cas de huit banques françaises

III.1 – présentation de l'échantillon et de la méthode

L'échantillon se compose des banques suivantes :

Le Crédit lyonnais, la Société générale, le CCF, le Crédit mutuel, le groupe des banques populaires, Indosuez, Paribas, la Compagnie bancaire.

La méthode consiste à confronter l'information véhiculée par le positionnement des huit groupes à celle déduite de leur structure organisationnelle, pour la période allant de 1988 à 1994. En cas de divergence des deux sources d'information, le positionnement apparaîtrait comme une base insuffisante de saisie de la logique de diversification. Des entretiens semi-directifs ont donc été menés auprès de chaque groupe. Les personnes interrogées relèvent soit de la Direction du groupe, de la Direction de la communication et/ou de la Direction financière¹⁰. Leur rattachement à des services centraux est perçu comme la garantie d'une connaissance de la politique générale du groupe et du contenu de l'ensemble des métiers. L'entretien semi-directif a été préféré au questionnaire du fait de la petitesse de l'échantillon d'étude. De plus, notre méconnaissance de l'enjeu économique et des modalités des synergies rendait fondamentale une vision des métiers provenant « de l'intérieur ». A ce titre, l'inconvénient du questionnaire est de limiter l'information collectée à notre point de vue en tant qu'observateur extérieur.

Seuls les paramètres de conception liés à la stratégie de diversification ont été examinés. Les organigrammes n'ont pu être obtenus, pour des raisons de confidentialité. Par conséquent, les dimensions présentées dans le tableau 3 ont servi de guide aux entretiens réalisés.

La diversité du positionnement a été appréhendée à partir de l'indice d'entropie¹ (indicateur du degré de dispersion) calculée sur la structure moyenne de l'actif du bilan de 1988 à 1995. Les mesures objectives ou subjectives de la diversification n'ont été appliquées qu'aux entreprises industrielles et commerciales. Comment donc appréhender le positionnement des banques compte tenu des spécificités de l'activité bancaire ?

Le bilan bancaire, étant basé sur le croisement des critères de « clientèle » et de « produit », est considéré représenter le positionnement le long des métiers (le crédit, les activités de marché, la banque d'affaires).

tableau 4 : classification des banques basée sur l'entropie sur structure d'actif moyenne (1988 – 1995)

Entropie sur structure moyenne			
1	Moyenne Compagnie bancaire	34,0%	1
2	Moyenne Crédit mutuel	72,0%	2
3	Moyenne Banques populaires	73,0%	3
4	Moyenne Crédit lyonnais	73,7%	4
5	Moyenne CCF	74,1%	5
6	Moyenne Société générale	74,2%	6
7	Moyenne Indosuez	74,5%	7
8	Moyenne Paribas	81,2%	8

Les opérations de crédit représentant plus de 50% de l'actif rémunéré, l'entropie décroît quand leur poids à l'actif augmente. L'entropie ne reflète donc pas vraiment la dispersion de l'actif mais ne fait qu'en reprendre la structure. La hiérarchie de ces établissements exprime donc en définitive des différences de degré de spécialisation. Ceci explique la position de la Compagnie bancaire (présente essentiellement sur le crédit) et de Paribas (dont les opérations liées aux marchés sont relativement plus élevées). En revanche, les autres établissements, en dépit de fortes différences de positionnement (cf. contenu des rapports annuels), se distinguent faiblement par la structure de leur actif.

Afin de compléter l'information quantitative extraite du bilan et de répondre à ses limites (l'ensemble des prestations de services offertes n'y figurant pas), le contenu des rapports annuels a été étudié¹¹. Deux sous-ensembles ont ainsi été formés : celui des banques « généralistes » composé du Crédit lyonnais, de la Société générale et du CCF [pour lesquels la présence sur les trois métiers est relativement le plus uniforme], un second constitué des banques spécialisées [formé des banques d'affaires, mutualistes et de la Compagnie bancaire].

¹ La formule de calcul de l'entropie s'exprime ainsi : $E = S (\sum p_i \cdot \ln(1/p_i))$ avec p_i : le poids de l'activité i dans le montant total des ventes et S : indice de sommation.

Bien que les deux banques mutualistes offrent des prestations liées aux activités de marché (notamment celles de la gestion collective de l'épargne des particuliers et des institutionnels), on ne peut les considérer comme des établissements généralistes. En effet, le crédit est prédominant à travers leur positionnement. De plus, leur implantation sur les activités de marché (relativement aux banques généralistes et d'affaires) est récente et le degré de technicité de leurs prestations relativement faible, compte tenu de leur clientèle.

III.2 – les sources de synergies entre les métiers bancaires

Les sources de synergies entre les métiers bancaires résident dans les complémentarités liant les métiers dans la relation commerciale. On parle de “complémentarités” entre deux produits quand le besoin de l'un « appelle » celui de l'autre. Le gain qui en résulte 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, 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 aux activités de marché ou encore, dans l'hypothèse d'une restructuration de son entreprise, à la banque d'affaires.

Dans la même perspective, certaines prestations, telles que l'activité de fusion-acquisition, sont "transversales" et supposent le recours simultané à l'ensemble des métiers bancaires. 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. Les pôles « activités de marché » et « financement » seront donc simultanément sollicités. Des prestations liées à la conservation de titres et à la publicité de l'opération, seront également offertes, dans l'éventualité d'un recours au marché financier.

III.3 – structures organisationnelles et stratégies de diversification

III.3.1 - les banques généralistes : le Crédit lyonnais, la Société générale et le CCF

- le Crédit lyonnais et la Société générale

Ces deux établissements ont cherché à générer des synergies inter-métiers dès 1988. Une telle intention stratégique s'exprimait alors par un encouragement informel des opérationnels des

différents métiers à la collaboration. Chacun d'eux était censé détecter, à travers son propre portefeuille de clients, des sources de revenus potentiels pour 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) ou d'orienter la clientèle vers des activités connexes. 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 deux 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 métier¹². Ont donc été créées des « lignes-métiers », supervisées par des « cadres intégrateurs¹³ », dont la fonction est de repérer les clients ayant des besoins globaux, de superviser et de coordonner les prestations transversales. En représentant un relais des métiers auprès du client, cela évite à celui d'avoir affaire à l'ensemble des opérationnels chargés de son dossier, d'où une cohérence et une « fluidité » accrue dans l'offre ainsi qu'une qualité supérieure dans le service proposé. Leur rôle est également d'encourager la communication entre les opérationnels chargés du suivi d'un même client. De plus, chacun est spécialisé sur un type particulier d'activité et de marché. Ils doivent en outre censé effectuer une synthèse au minimum bi-mensuelle (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 passant 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.

Par ailleurs, la Société générale est passée en 1995 d'un critère de divisionnalisation par produit (prédominante depuis 1988) à un critère de divisionnalisation par marché. 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 complémentarités¹⁴, d'autre part, que c'est la clientèle visée qui « cimente » l'offre des services bancaires. Au sein de l'organigramme, les branches « International et finance » et « Particuliers et PME » ont donc été isolées. La

clientèle de la première, composée de grandes entreprises internationales, est la plus demandeuse de prestations transversales et représente un enjeu économique important en termes de synergies inter-métiers. C'est sur cette branche qu'interviennent ses « banquiers-conseil ». Le regroupement des particuliers et des PME au sein d'une seconde branche traduit la prise en compte des complémentarités liant ces deux segments de clientèle, du point de vue de l'offre bancaire. Le dirigeant d'entreprise peut ainsi être considéré à la fois sous l'angle de la personne physique et du client-particulier. La séparation de ces deux branches, qui requièrent des compétences opérationnelles distinctes, vise à préserver leur technicité et leur spécialisation.

L'ensemble de ces informations appellent plusieurs remarques.

Parce que le cadre intégrateur se rattache à la Direction Générale, sa vision globale des métiers facilite 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 à travers l'ensemble de ses facettes, n'est pas toujours facile au niveau opérationnel. La structure matricielle constitue donc une réponse aux insuffisances de l'organisation spécialisée par métier quand les activités sont liées dans la relation commerciale. Alors que la vision des cadres opérationnels est inévitablement parcellaire, dominée par la perspective de leurs métiers respectifs, celle du cadre intégrateur est globale et vise à gérer les liens inter-métiers tant en terme de rentabilité que de risque.

De plus, dans les deux cas, l'adoption de structures matricielles s'est accompagnée de la « séniorisation » du cadre intégrateur. La formalisation de son pouvoir est ainsi perçue comme un moyen de contrebalancer la « toute-puissance des métiers¹⁵ », dans un contexte sectoriel où le pouvoir découle de l'expertise. La déréglementation du secteur bancaire, amorcée au milieu des années 80¹⁶, a en effet contribué à accroître la spécialisation des métiers et la différenciation des compétences opérationnelles correspondantes. Elle a encouragé le regroupement des spécialistes rattachés à un même domaine. Ceci s'est traduit par le passage de structures généralistes à des structures spécialisées par métier à partir de 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 verticale. La spécialisation horizontale résulte d'une division du travail plus poussée, voulue par une complexité supérieure 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 [1982], qui justifie le recours à des mécanismes de liaison.

Ainsi, dans le cas d'une contradiction entre l'intérêt général et celui, individuel, de l'une des divisions, l'attribution d'un pouvoir formel au cadre intégrateur garantit un arbitrage au profit de l'intérêt de l'ensemble de la banque. Il est donc en mesure de contraindre la coopération des métiers même lorsque l'acceptation d'un dossier « transversal » n'est pas financièrement souhaitable pour l'un d'eux. La formalisation accrue dans la recherche des synergies opérationnelles, 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 le fait qu'il n'appartienne pas 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, 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 d'y 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 ».

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 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.

Par ailleurs, 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.

- 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 attendre 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 les grands axes de la politique du groupe. Par conséquent, le caractère décentralisé de la gestion (au moins jusqu'en 1995) s'accompagne de l'absence de liens inter-filiales, vecteurs des synergies opérationnelles. Ce n'est que depuis 1995 qu'une volonté d'atteindre une certaine cohérence stratégique, au moyen de la coordination de l'action des unités opérationnelles et des filiales, 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. L'objectif est d'obtenir une certaine cohérence dans l'appel d'offre afin, par exemple, d'être en mesure de proposer une tarification unique. Une telle orientation est cependant difficile d'application, les filiales ayant été acquises par croissance externe. Ceci atténue en effet la possibilité de la Direction Générale du CCF d'infléchir leur politique dans une direction particulière. La tâche est d'ailleurs rendue encore plus difficile par la qualité de leur situation financière. C'est sans doute ce qui fait la spécificité du CCF dans ce sous-ensemble. Elle s'explique également par l'importance accordée par l'équipe dirigeante à la réactivité que la recherche de synergies peut atténuer. Cet établissement est d'ailleurs soucieux de marquer sa différence face aux banques AFB traditionnelles en se présentant comme une « banque dynamique » dont la moyenne d'âge est de 30 ans.

III.3.2 - les banques spécialisées

▪ Les banques d'affaires : Indosuez et Paribas

Ces établissements précèdent les banques généralistes dans l'instauration de structures matricielles croisant le critère de la zone géographique avec celui du métier. Il y a de plus un patron par métier et par zone géographique. En cas de conflit, l'arbitrage revient à la direction générale. De plus, il existe depuis toujours des « délégations-clientèle » chargées de la coordination de l'ensemble des métiers et des zones géographiques (chaque métier ayant sa propre organisation ainsi que sa propre force de vente dédiée). L'innovation organisationnelle de 1995 tient dans la formalisation accrue accordée à l'exploitation des complémentarités inter-métiers. Pour Indosuez, il s'agit de la mise en place d'une « Charte de développement ». Celle-ci contribue à définir des lignes-métier autour des pôles « marchés », « service aux investisseurs », « banque commerciale » et à nommer des « senior-bankers », cadres

intégrateurs dotés, depuis la Charte, d'un pouvoir formel. L'objectif est en effet de peser sur des métiers très techniques.

En ce qui concerne Paribas, en novembre 1995, a été mise en place une « Direction de l'action commerciale » dirigée par un membre de la direction générale. Il s'agit d'une structure à deux niveaux : 1 - les « chargés de relations clientèle » : travaillant au sein d'un métier et chargés de gérer la relation par client pour l'ensemble des produits ; 2 - les senior-bankers : rattachés à aucun métier en particulier et dont la fonction est de s'occuper des grands comptes pour lesquels ils assurent la totalité des prestations de la banque.

▪ Les banques mutualistes : le Crédit mutuel et les banques populaires

Les informations collectées à travers les entretiens amènent à quelques observations :

- les « rares » projets transversaux réalisés sont confiés aux instances nationales de ces groupes, chargées de formuler les grands traits du développement stratégique. Compte tenu de leur faible contribution au volume total des recettes et du caractère centralisé de leur mise en œuvre, la coordination de ces prestations ne pose donc pas problème ;

- par ailleurs, ces groupes se distinguent par la mise en avant d'objectifs spécifiques, en liaison étroite avec leur vocation originelle et leur histoire. Il s'agit notamment de « la proximité à la clientèle » allant de pair avec un degré élevé de décentralisation, afin de privilégier la réactivité. On y considère que les unités opérationnelles (les caisses locales), les plus proches du marché, sont le plus à même de proposer des solutions adéquates aux besoins qui leur sont adressés. Ceci explique que la conception des produits se fasse au niveau local. Bien qu'il en soit de même des groupes de grande taille tels que le Crédit lyonnais ou la Société générale, dans les banques mutualistes, la décentralisation porte également sur des décisions de type stratégique. La différenciation régionale est donc préférée à la réalisation de synergies opérationnelles et managériales, à l'échelle du groupe. A titre illustratif, il peut arriver à l'un des groupes régionaux du Crédit mutuel de prendre l'initiative d'une opération de croissance externe sans préalablement en référer à la fédération nationale, en charge des orientations stratégiques du groupe. Ce n'est que depuis le début des années 90 que la conception des produits s'effectue (à l'échelle régionale) et qu'une politique mono-enseigne y est appliquée ;

- enfin, les rapports annuels de ces groupes mettent en avant un résultat par entité régionale et un résultat « globalisé » pour l'ensemble du groupe. Ceci coïncide bien avec le statut de « centre de profit » des groupes régionaux. Ces derniers pourraient en effet fonctionner de manière autonome même si les filiales de moyens (essentiellement les centres de production

informatique) ainsi que certaines filiales spécialisées (dans l'affacturage, le crédit-bail, le courtage, le capital-développement) sont centrales et approvisionnent l'ensemble du groupe. Ceci traduit donc l'indépendance des entités régionales, qui s'oppose à la problématique des synergies à l'échelle du groupe.

Les banques mutualistes semblent en somme se caractériser par un degré de cohésion stratégique, à un niveau global, plus faible que les banques généralistes.

- La Compagnie bancaire

Les synergies représentent, dès la création de la Compagnie bancaire, un objectif stratégique. En effet, tout opérationnel rattaché à une filiale donnée est capable de vendre les produits de l'ensemble des filiales du groupe. Les synergies (en l'occurrence « intra-métiers ») s'expriment donc par la réactivité qui en découle. Une telle utilisation jointe des compétences n'est possible que parce que les prestations concernées relèvent d'un seul métier.

Conclusion

Selon les indicateurs classiques de la stratégie de diversification (qu'ils soient objectifs ou pas), 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. Or, des entreprises caractérisées par le même degré de diversité n'instaurent pas nécessairement 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 pour gérer son portefeuille d'activités. Le CCF a en effet privilégié la réactivité sur l'intérêt économique des synergies opérationnelles. Ainsi, les complémentarités inter-métiers, bien que potentielles, ne sont pas nécessairement recherchées. La démarcation du CCF montre, en tout cas, que le positionnement sectoriel est une base de saisie non suffisante de la stratégie de diversification. En revanche, dans le cas de la Compagnie bancaire, essentiellement présente sur le crédit, il apparaît que synergies et réactivité vont de pair. Ceci s'explique par le fait qu'il s'agit de synergies intra-métiers.

Dans la même perspective, on aurait pu s'attendre, de la part des banques mutualistes, à une cohésion stratégique plus forte, par rapport à celle des banques généralistes, du fait d'une spécialisation supérieure. Ce n'est toutefois pas le cas pour des motifs de réactivité (proximité à la clientèle et rapidité de réponse).

Ces exemples illustrent par conséquent les limites d'une saisie empirique exclusivement basée sur la configuration du portefeuille d'activités (par l'entropie ou le contenu des rapports annuels) et les avantages d'un recours à la structure organisationnelle. Celui-ci permet en effet d'attester d'une volonté réelle d'exploiter 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 le biais d'une approche qui aborde le problème de la mise en œuvre concrète de la stratégie. De plus, 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 nécessaire à une saisie non biaisée de la stratégie de diversification.

Bibliographie

Ansoff H.I., « Stratégie du développement de l'entreprise », Ed. Hommes et techniques, Paris, 1984.

Berg N.A., « What's different about conglomerates? », Harvard business review, Vol. 47, 1969, p. 112-120.

Berg N.A., « Corporate role in diversified companies », in B. Taylor and K. Mac Millan, Business policy teaching and research, p. 15-27, Halstead Press, New York, 1973.

Caves R., Porter M., Spence M., « Competition in the open economy », Harvard University press, Cambridge, MA, 1980.

Channon D.F., « Corporate evolution in the service industries 1950 – 1974 », in L. Hannah (ed), « Corporate strategy and management organization », Mac Millan, London, 1976.

Chatterjee S., « Types of synergy and economic value : the impact of acquisitions on merging and rival firms », Strategic management journal, Vol. 7, 1986, p. 119–139.

Chatterjee S., Wernerfelt B., « The link between ressources and type of diversification : theory and evidence », Strategic management journal, Vol. 12, n°1, 1991, p. 507-522.

Davis P.S., Robinson R.B., Pearce J.A., Park S.H., « Business unit relatedness and performance : a look at the pulp and paper industry », Strategic management journal, Vol. 13, n°5, 1992, p. 349–361.

Dubofsky P., Varadarajan P.R., « Diversification and measures of performance : additional empirical evidence », Academy of management journal, Vol. 32, n°3, 1987, p. 597–608.

Dundas K.N.M., Richardson P.R., « Implementing the unrelated product strategy », Strategic management journal, Vol. 3, n°4, 1982, p. 287–301.

Galbraith J.R., « Designing complex organizations », Addison – Wesley, 1973.

Galbraith J.R., Kazanjian R.K., « Strategy implementation : structure, systems and process », New York West, 1986.

Golden B.R., « SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship », *Strategic management journal*, Vol. 13, 1992, p 145 – 158.

Gomez-Meija L.R., « Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance », *Strategic management journal*, Vol. 13, 1992, p 381 – 397.

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

Gupta A.K., Govindarajan V., « Ressource sharing among SBU's : strategic antecedents and administrative implications », *Academy of management journal*, Vol. 22, 1986, p. 695–714.

Hall et St. John (1984), "A Methodological Note on Diversity Measurement", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 153-168.

Hill C.W.L., Hoskisson R.E., « Strategy and structure in the multiproduct firm », *Academy of management review*, Vol. 12, 1987, p. 331-341.

Jones G.R., Hill C.W.L., « Transaction cost analysis of strategy-structure choice », *Strategic management journal*, Vol. 9, 1988 , p. 159–172.

Kazanjian R.K., Drazin R., « Implementing internal diversification : contingency factors for organization design choices », *Academy of management review*, Vol. 12, 1987, p. 342-354.

Markides et Williamson (1996), "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.2, 340-367.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1982.

Montgomery C.A., « The measurement of firm diversification : some new empirical evidence », *Academy of management journal*, Vol. 25, n°2, 1982, p. 299–307.

Nayyar P., « On the measurement of corporate diversification strategy : evidence from large U.S service firms », *Strategic management journal*, Vol. 13, n°3, 1992, p. 219-235.

Panzar J.C., Willig R.D., « Economies of scope », *American economic review*, Vol. 71, 1981, p. 268–272.

Pitts R.A., « Strategies and structures for diversification », *Academy of management journal*, Vol. 20, 1977, p. 197–208.

Pitts R.A., « Toward a contingency theory of multibusiness organization design », *Academy of management review*, n°5, 1980, p. 203-210.

Pitts R.A., Hopkins D.H., « Firm diversity : conceptualization and measurement », *Academy of management review*, Vol. 2, n°4, 1982, p. 620-629.

Porter M., « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », InterEditions, Paris, 1986.

Pupion (1996), "Un indice de diversification", *Revue d'Economie industrielle*, No 76, 115-124.

Robins J., Wiersema M.F., « A ressource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance », *Strategic management journal*, Vol. 16, n°4, 1995, p. 277-299.

Rumelt P.R., « Strategy, structure and economic performance », Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1974.

Rumelt P.R., « Diversification strategy and profitability », *Strategic management journal*, Vol. 3, n°3, 1982, p. 359–369.

Song J., « Diversification strategies and the experience of Top executives of large firms », *Strategic management journal*, Vol. 3, 1982, p. 377-380.

Stimpert et Duhaime (1997), "In the Eyes of the Beholder: Conceptualizations of Relatedness Held by the Managers of Large Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 111-125.

Varadarajan P.R., Ramanujam V., « Diversification and performance : a reexamination using two dimensional conceptualization of diversity of firms », *Academy of management journal*, Vol. 30, 1987, p. 523–551.

Varadarajan P.R., Ramanujam V., « Research on corporate diversification strategy : a synthesis », *Strategic management journal*, Vol. 10, 1989, p. 523-551.

White R.E., « General business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation », *Strategic management journal*, Vol. 7, 1986, p. 217-231.

¹ Toutefois, le travail de Chatterjee et Blocher [1992], *Measurement of firm diversification : is it robust ?*, *Academy of management journal*, montre que la diversité de l'initiateur de l'étude a peu d'impact sur les classifications d'entreprise résultant de la méthodologie de Rumelt.

² 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.

³ Les éléments développés ci-après (atténuant les effets positifs des synergies) sont en fait à l'origine d'un manque à gagner et non de charges effectives. Ils représentent par conséquent des coûts d'opportunité.

⁴ Jones G.R. et Hill C.W.L. présentent un modèle théorique expliquant le choix de la stratégie de diversification dominante par la taille et le nombre de divisions.

Jones G.R., Hill C.W.L. « Transaction cost analysis of strategy-structure choice », *Strategic management journal*, Vol. 9, 1988, p. 159-172.

⁵ Il s'agit notamment des études s'appuyant sur le cadre conceptuel de la théorie contingente dans la lignée des travaux de Berg et de Pitts :

Golden B.R., « SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship », *Strategic management journal*, Vol. 13, 1992, p. 145 - 158.

Gomez-Meija L.R., « Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance », *Strategic management journal*, Vol. 13, 1992, p. 381 - 397.

Gupta A.K., Govindarajan V., « Ressource sharing among SBU's : strategic antecedents and administrative implications », *Academy of management journal*, Vol. 22, 1986, p. 695-714.

Nayyar P., « On the measurement of corporate diversification strategy : evidence from large U.S service firms », *Strategic management journal*, Vol. 13, n°3, 1992, p. 219-235.

Robins J., Wiersema M.F., « A ressource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance », *Strategic management journal*, Vol. 16, n°4, 1995, p. 277-299.

⁶ L'étude se limite aux dix activités les plus importantes en termes de chiffre d'affaires.

⁷ 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.

⁸ En particulier depuis la déréglementation intervenue au milieu des années 80 qui a contribué à la sophistication des produits et techniques bancaires.

⁹ Le contenu de ces trois modalités est :

- 1/ planification stratégique : la direction générale intervient directement dans la planification stratégique des filiales ; 2/ contrôle stratégique : 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. Une fois la stratégie élaborée au niveau de chaque filiale, elle est soumise à l'approbation de la Direction Générale.

¹⁰ 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.

¹¹ Ce sont les dimensions suivantes qui ont été exploitées :

-
- l'information véhiculée par les rapports annuels concernant le positionnement de chaque individu (type de produit, clientèle visée);
 - la place (« matérielle ») accordée à chaque métier (crédit, activités de marché, banque d'affaires) dans le rapport et celle, relative, des métiers ;
 - le degré de précision et de technicité caractérisant la description de chacun de ces métiers, considérés croissants avec la spécialisation et la sophistication des prestations ;
 - le degré de segmentation (en activités élémentaires) opéré pour chaque métier dans le rapport, considéré croissant avec la spécialisation.

La prise en compte simultanée de ces quatre critères permet de classer les individus selon l'importance relative que les métiers (le crédit, les activités de marché et la banque d'affaires) occupent dans leurs portefeuilles respectifs.

¹² Il s'agit de « la banque commerciale classique (comprenant la gestion des moyens de paiement) », les activités de marché et la banque d'affaires.

¹³ 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.

¹⁴ Une entreprise multinationale représente, par exemple, pour l'établissement bancaire une source plus importante de synergies qu'un client particulier.

¹⁵ L'expression a été employée telle quelle par l'un des répondants.

¹⁶ 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.