

# **Le recentrage des entreprises non financières : un nouveau regard**

**Hafida El Younsi**

**Centre d'Economie de la Sorbonne – CNRS UMR 8174 et Université Paris 1**

hafida.elyounsi@gmail.com

**Didier Lebert**

**Unité d'Economie Appliquée – ENSTA ParisTech**

## **Résumé :**

---

Le recentrage continue aujourd'hui à alimenter le débat sur les stratégies de croissance des entreprises. Cet article introduit une nouvelle approche pour caractériser cette stratégie. Cette approche a pour point de départ la typologie des mouvements de recentrage introduite par Paulré (2000) et reprise par Batsch (2003). Nous augmentons cette typologie aux mouvements de diversification et la mettons en œuvre sur un large échantillon d'entreprises diversifiées européennes (Allemagne, France, Pays-Bas et Royaume-Uni) et américaines durant la période 1992-2007 (base de données Worldscope ; environ 1 500 entreprises non financières).

L'un des résultats essentiels de ce travail est que la forme principale prise par ces stratégies est celle d'une « mutation », c'est-à-dire d'une transformation des métiers qui ne s'accompagne pas d'une diminution du nombre d'activités dans les portefeuilles des entreprises. Cette méthode fournit un nouveau regard sur les phénomènes contemporains de recentrage, regard complémentaire de ceux proposés par les approches traditionnelles en termes de comptage d'activités et d'indices de concentration du chiffre d'affaires (approches « quantitatives » du recentrage et de la diversification) et en termes de mesures catégorielles à la Rumelt et Markides (approches dites « qualitatives »).

L'article est structuré en trois sections. Dans la première, nous présentons la typologie stratégique de Paulré (2000) après l'avoir située dans son cadre théorique et empirique. Dans la deuxième section, nous appliquons cette typologie, augmentée par nos propres développements. La troisième section est consacrée à une discussion autour des enjeux associés au repérage de ces mouvements stratégiques.

**Mots-clés :** Cohérence de l'entreprise, Recentrage, Diversité, Diversification.

---

## **Le recentrage des entreprises non financières : un nouveau regard**

### **Introduction**

A la suite de Paulré (2011), nous désignons par recentrage tout mouvement dans les portefeuilles d'activités des entreprises diversifiées qui se traduit par une diminution du nombre d'activités ou par un changement dans la structure productive des entreprises marqué par une intensification des liaisons entre activités ou par une mise en cohérence des portefeuilles. Selon Batsch (1993, 2002) et Paulré (2000), le développement des stratégies de recentrage depuis les années 1980 aux Etats-Unis, puis en Europe, traduit une tendance stratégique correspondant à une volonté des entreprises diversifiées de concentrer leurs moyens et leurs ressources autour d'un seul domaine ou métier « cœur » leur conférant un avantage concurrentiel, sous l'effet de contraintes financières accrues.

Le recentrage continue aujourd'hui à alimenter le débat sur les stratégies de croissance des entreprises. Des annonces récentes concernant des opérations de cessions, d'acquisitions et de redéploiement permettent de l'illustrer aisément<sup>1</sup>. La nécessité d'une réflexion sur le thème du recentrage peut se justifier de diverses façons tant sont nombreux les enjeux – micro- et macroéconomiques – qu'impliquent les choix des entreprises en matière de stratégies de croissance. La question du recentrage n'est cependant pas récente. A la suite de la vague de restructuration qu'ont connue, au début des années 1980, les grandes entreprises non financières américaines, le recentrage serait devenu la stratégie dominante de développement de l'entreprise diversifiée. Au point que « la question ne serait plus [aujourd'hui] de savoir s'il faut ou non se recentrer mais quand, autour de quel 'cœur' d'activité et selon quelles modalités ou à quel rythme » (Paulré, 2011, p. 1). Cette stratégie s'est traduite par une réduction sensible du degré de diversité des entreprises depuis une trentaine d'années, souvent par désinvestissement (Markides, 1995) et externalisation (Gonzalez et Picart, 2007).

Peut-on valider cette opinion, souvent émise et considérée comme justifiée a priori, selon laquelle nous aurions assisté, depuis la fin du siècle dernier, à un vaste mouvement de recen-

---

<sup>1</sup> Sur les opérations récentes concernant les groupes PPR, Vivendi et Air France, cf. : « Pourquoi les grands groupes sont tentés par des scissions ? », Marina Alcaraz, Les Echos, 17/10/2012. « Bolloré va désormais peser sur la stratégie de Vivendi », Grégoire Poussiégué et al., Les Echos, 17/10/2012. « Air France dévoile sa nouvelle organisation », Bruno Trevidic, Les Echos, 16/10/2012.

trage ? On n'ignore pas les commentaires, nombreux, de cette évolution, souvent postulée plutôt que démontrée, ni les raisons qui en ont été données. De nombreux éclairages statistiques en ont été proposés. Ne peut-on pas cependant aller plus loin dans l'effort de démonstration statistique de l'existence de ce mouvement ? Telle est sûrement le premier problème à instruire dès lors que l'on prétend nourrir et étoffer le débat sur le recentrage. Mais cette question en amène immédiatement une seconde, moins systématiquement étudiée, qui est celle des outils d'analyse à mettre en œuvre pour y répondre. Si bien qu'au-delà des nombreux enjeux évoqués, dont la portée ne peut être sous-estimée, on se heurte inévitablement à des problèmes d'ordre méthodologique portant sur la conception, la mesure et l'application des critères de mesure des mouvements de recentrage.

Dans cet article, nous proposons une nouvelle manière pour repérer empiriquement le phénomène du recentrage. Elle s'inspire de la typologie stratégique de Paulré (2000). Cette typologie a pour particularité de combiner les dimensions quantitatives et qualitatives du phénomène du recentrage. Dans la première section, nous détaillerons cette typologie et l'étendrons de telle sorte à prendre également en compte les stratégies de diversification. Dans la deuxième section, nous présenterons un ensemble de résultats sur un échantillon d'environ 1 500 entreprises diversifiées non financières, américaines et européennes, pour la période 1992-2007. Les questions au cœur de cette section sont : assiste-t-on à une domination des stratégies de recentrage durant les dernières décennies dans les pays développés ? Quelles formes prennent principalement ces « mouvements » ? La troisième section sera consacrée à une discussion autour des enjeux associés au repérage du recentrage. Nous adopterons une démarche comparative afin d'identifier les propriétés de notre approche relativement à celles qui sont traditionnellement utilisées dans la littérature.

## **1. Le repérage du recentrage : aspects théoriques et méthodologiques**

### **1.1. Diversité, cohérence et recentrage**

Une grande partie de la littérature en économie industrielle et financière et en management stratégique repère empiriquement le recentrage selon sa seule dimension « quantitative » – par le comptage des activités, par des mesures indicielles de concentration du chiffre d'affaires entre les différents segments des portefeuilles (indice d'Herfindhal, d'entropie et concentrique) ou par le « ratio de spécialisation » de Wrigley. Ainsi, une entreprise se recentre entre deux dates quand son nombre d'activités diminue, quand la concentration de son chiffre

d'affaires augmente, lorsque la variété de ses activités décroît ou lorsque son ratio de spécialisation s'accroît. Selon nous (et à la suite de Paulré, 2000, et de Batsch, 2002), cette dimension quantitative prive la notion de recentrage de la richesse et de la complexité qu'elle intègre et, de ce fait, il est nécessaire d'introduire la dimension « qualitative » de ce phénomène. Cette dimension est souvent appréhendée à travers la notion de « liaison » entre activités (*relatedness*, traduisant le fait que des activités différentes mobilisent des ressources communes ou complémentaires). Ces liaisons peuvent être de natures différentes : liaisons « ressources humaines » (p.ex. Farjoun, 1994), liaisons « technologies » (p.ex. Robins et Wiersema, 1995), et Tanriverdi et Venkatraman (2005 ; « liaisons-connaissances ») de multiplier de tels exemples : St. John et Harrison (1999) sur les « liaisons-manufacturières », Chatterjee et Wernerfelt (1991) sur les « liaisons-R&D », Capron et Hullan (1999) sur les « liaisons-marketing », Prahalad et Bettis (1986) et Ilinitch et Zeithaml (1995) sur les « liaisons-management », etc. Elles peuvent également correspondre à l'existence de relations fonctionnelles entre activités (Rumelt, 1974, 1982, Markides, 1995, Whittington et al., 1999, Fan et Lang, 2000, Rondi et Vannoni, 2003, 2005, sur les relations de complémentarité et de verticalité).

L'existence et l'intensité de ces liaisons peuvent être mesurées, par exemple, par la décomposition de l'indicateur d'entropie totale entre une partie « liée » et une partie « non liée » (par exemple Palepu, 1985, Farjoun, 1994, 1998, Pils, 2009), par le calcul de proximité entre activités à partir du maniement de tableaux d'échanges interindustriels (Fan et Lang, 2000, Rondi et Vannoni, 2003, 2005) et par l'attribution des entreprises aux catégories stratégiques de Rumelt (1974, 1982) selon le jugement subjectif du chercheur (Markides, 1995, Whittington et al., 1999). Ainsi, en adoptant ce point de vue qualitatif, une entreprise se recentre lorsque la partie « liée » de l'entropie totale augmente, lorsque les liaisons interindustrielles entre les activités de son portefeuille se renforcent, ou lorsqu'elle change de catégorie stratégique à la Rumelt « dans un certain sens »<sup>2</sup>.

L'appréhension du recentrage qualitatif par les seules mesures associées aux ressources, aux complémentarités et verticalités, et aux catégories stratégiques à la Rumelt n'épuise cependant pas la question. En effet, maintenir dans le temps les mêmes liens et, par conséquent, un même degré de « cohérence » dans le portefeuille d'activités d'une entreprise semble mission impossible dans un environnement où les conditions technologiques et de concurrence sont en

---

<sup>2</sup> Dans le sens de la séquence suivante : *Unrelated / Related / Dominant / Single*.

évolution constante. Le « métier » de l'entreprise a ainsi tendance à évoluer dans le temps. Le recentrage, dans ce cas, ne constitue pas un retour vers le « métier de base » ou le « métier historique » de l'entreprise (Paulré, 2000). Il correspond à une « mise en cohérence permanente » de l'ensemble des activités de l'entreprise diversifiée et, dans ce cadre, il ne cesse d'être au cœur des stratégies de développement des entreprises. Teece et al. (1994) proposent des indicateurs issus de la statistique combinatoire pour mesurer la « cohérence » de l'entreprise à une date donnée. « Une firme exhibe une cohérence lorsque ses lignes d'activités sont reliées au sens où elles ont des caractéristiques de technologies et de marché communes ». La mise en cohérence des portefeuilles, cependant, est un processus dynamique, un changement d'état entre deux dates. C'est pour repérer empiriquement ces changements d'états que Paulré (2000 ; cf. également Batsch, 2003) introduit une typologie des formes qualitatives et quantitatives du recentrage. Cette typologie comprend deux dimensions : l'évolution de la diversité d'un portefeuille et l'évolution du degré de cohérence de l'entreprise. Elle est conçue à partir de l'idée que le recentrage est un phénomène à manifestations multiples qui peut prendre la forme d'une stratégie défensive de repli comme la forme d'une stratégie offensive de croissance cohérente. Dans ce cas, la « diversification liée » peut représenter une forme particulière du recentrage autour de l'activité principale de l'entreprise.

L'intérêt de l'approche typologique de Paulré (2000), de notre point de vue, est multiple :

- Tout d'abord, elle intègre l'approche par les « capacités » (Langlois et Foss, 1999) afin de revenir aux préoccupations originelles de la relation diversification / recentrage / performance qui remontent aux écrits d'Ansoff (1957, 1965), de Penrose (1959) et de Chandler (1962). L'idée est que cette approche fournit les bases d'un outillage capable de traiter empiriquement de ces relations par la mise à jour des « synergies », des « liaisons » et des « cohérences » qui existent entre les activités et les ressources des entreprises.
- Cependant, l'outillage empirique pour repérer les phénomènes de recentrage reste encore à enrichir. En effet, sémantiquement, le mot « recentrage » est forgé de telle façon qu'il évoque spontanément une dimension dynamique. L'acception dynamique du mot « diversification » a, de son côté, été déformée par beaucoup de commentateurs, qui ont privilégié et retenu le sens – statique – de « diversité ». La problématique de la définition du concept de diversification est déplacée vers celle de la mesure, et les études empiriques

portent rarement sur les travaux conceptuels de la diversification, notamment ceux dus à Ansoff (1957, 1965).

- En corollaire, la plupart des travaux qui tentent d’appréhender le recentrage ne parviennent pas à le cerner dans toute sa complexité, à la fois théoriquement et empiriquement. Cette insatisfaction résulte en partie du fait que les concepts de diversité, d’économies d’envergure, de liaison, de synergie et de cohérence, qui toutes peuvent être appelées pour parler des modalités de la diversification et du recentrage, ne sont pas nécessairement réductibles à un cadre d’analyse unifié. C’est à cette conclusion qu’aboutissent notamment Foss et Christensen (2001, p. 218-219).
- En conséquence, Paulré (2000) construit son cadre d’analyse du recentrage à partir de l’identification de l’ensemble de ses motifs qui ont été identifiés dans la littérature théorique, que ce soit par la théorie de la firme fondée sur les ressources (p.ex. les synergies et économies d’envergure, l’existence de ressources spécifiques), par la théorie de l’agence et par la théorie financière (la gestion des risques, les marchés de capitaux internes, la recherche d’une performance financière).

En définitive, la typologie stratégique de Paulré (2000) articule les dimensions quantitatives et qualitatives du recentrage, et en propose une synthèse opérationnelle. Jusqu’à présent, cette approche a servi à produire une série de monographies ; elle n’a jamais été mobilisée pour traiter de larges échantillons d’entreprises diversifiées. Nous proposons dans la suite de développer cette typologie et de l’appliquer à ce type de données.

## 1.2. La typologie stratégique de Paulré (2000)

La typologie de Paulré (2000) a été élaborée pour rendre compte des mouvements de recentrage et pour en identifier les différentes formes (quantitatives et qualitatives). Cette typologie associe l’évolution du nombre d’activités au sein du portefeuille de l’entreprise à celle de sa cohérence. Batsch (2003, p. 52) articule les différentes catégories de cette typologie dans le tableau 1.

**Tableau 1. Les formes du recentrage selon Paulré (2000)**

Réduction d’activités Mise en Cohérence	OUI	NON
OUI = Redéploiement	Concentration offensive	Mutation
NON = Recentrage strict	Spécialisation	<del>                    </del>

La stratégie de spécialisation correspond à une réduction du nombre d'activités ou du degré de diversité sans nouvelles mises en cohérence. La stratégie de « mutation » associe de nouvelles mises en cohérence et l'absence de réduction significative du nombre d'activités ou du degré de diversité. La « concentration offensive » ou « positive » lie de nouvelles mises en cohérence à une réduction significative du nombre d'activités ou du degré de diversité. Ces stratégies expriment une mise en mouvement de l'entreprise : par rapport à la situation passée, elle cède ou non des activités, elle améliore ou non la cohérence de son portefeuille.

La mise en œuvre empirique de la typologie de Paulré (2000) nécessite l'utilisation de deux variables : la diversité des activités au sein du portefeuille de l'entreprise, et le degré de cohérence de ce portefeuille. Si la première variable est simple à mesurer, la deuxième est plus élaborée. Elle réclame de raisonner en deux temps (Teece et al., 1994) : la mesure des liaisons interindustrielles précède celle des liaisons inter-segments dans l'entreprise.

Pour mesurer la liaison entre industries, les auteurs proposent une méthode basée sur l'analyse statistique combinatoire. Deux industries  $i$  et  $j$  sont considérées comme liées si elles sont fréquemment combinées à l'intérieur des portefeuilles des entreprises (d'un point de vue strictement empirique) et, à l'inverse, les activités non liées sont (empiriquement) rarement combinées au sein des entreprises diversifiées. Dans un échantillon de  $K$  entreprises diversifiées, ces auteurs commencent par repérer le nombre d'entreprises qui opèrent dans deux mêmes activités (industries). Plus explicitement, ils définissent les variables suivantes :

- $C_{ik} = 1$  si l'entreprise  $k$  est active dans l'industrie  $i$  et 0 sinon.
- $n_i = \sum_k C_{ik}$  et  $n_j = \sum_k C_{jk}$  correspondent respectivement au nombre d'entreprises actives dans l'industrie  $i$  et dans l'industrie  $j$ .
- $J_{ij} = \sum_k C_{ik}C_{jk}$  est le nombre d'entreprises actives à la fois dans  $i$  et  $j$ , avec  $0 < J_{ij} \leq \min(n_i, n_j)$ .

La mesure de la liaison interindustrielle est obtenue en comparant le nombre observé  $J_{ij}$  et le nombre de liens qui devrait apparaître dans le cas d'une diversité aléatoire. Ce dernier nombre est calculé par les auteurs en utilisant une variable aléatoire hypergéométrique  $X_{ij}$ . Après avoir tiré sans remise de l'échantillon  $K$  deux sous-échantillons  $n_i$  et  $n_j$ , la probabilité de trouver  $x$  entreprises actives dans  $i$  et  $j$  est égale à :

$$P[X_{ij} = x] = \frac{\binom{n_i}{x} \binom{k-n_i}{n_j-x}}{\binom{k}{n_i}},$$

de moyenne  $\mu_{ij}$  :

$$\mu_{ij} = E(X_{ij}) = \frac{n_i n_j}{k},$$

et de variance  $\sigma_{ij}^2$  :

$$\sigma_{ij}^2 = \mu_{ij} \left(1 - \frac{n_i}{k}\right) \left(\frac{k - n_j}{k - 1}\right).$$

L'indice de liaison interindustrielle correspond à la différence entre le nombre de liens  $J_{ij}$  observé entre l'industrie  $i$  et l'industrie  $j$  et le nombre espéré  $\mu_{ij}$ . Il s'écrit de la manière suivante :

$$\tau_{ij} = \frac{J_{ij} - \mu_{ij}}{\sigma_{ij}}.$$

Si  $\tau_{ij}$  est élevé, c'est-à-dire si le nombre de lien  $J_{ij}$  observé entre l'industrie  $i$  et  $j$  est supérieur au nombre de liens attendu  $\mu_{ij}$ , les auteurs en concluent que les deux industries sont liées. Plus la différence est grande et positive, plus la liaison entre les activités est forte.

Les  $\tau_{ij}$  vont servir à Teece et al. (1994) à construire deux indices de cohérence au niveau de l'entreprise. Un indice de « liaison moyenne pondérée » (*weighted-average relatedness*, *WAR*) et un indice de « liaison moyenne pondérée au voisinage » (*weighted-average relatedness of neighbors*, *WARN*)<sup>3</sup>. L'indicateur *WAR* est un indice global, dans le sens où toutes les relations possibles entre les activités de l'entreprise sont prises en compte. *WARN* cherche de son côté à intégrer la « force » des liens interindustriels dans le portefeuille des firmes. C'est le paramètre  $\lambda_{ij}$  qui rend compte de cette force,  $i$  étant l'activité qui est comparée à l'ensemble des autres activités du portefeuille de l'entreprise ( $j$ ).

Pour comprendre la manière dont la valeur de  $\lambda_{ij}$  est déterminée, imaginons une entreprise  $k$  dont le portefeuille est constitué de  $A_k$  activités numérotées et posons  $i = 1$ . Le nombre de

---

<sup>3</sup> Teece et al. (1994) choisissent de pondérer les liaisons entre les industries qui composent le portefeuille d'activités de l'entreprise par le nombre d'employés dans chaque segment. Nous choisissons de pondérer les indices de cohérence par le chiffre d'affaires des segments (cf. p.ex. Piscitello, 2000, 2005).

connexions reliant l'activité 1 aux autres activités est égal à  $A_k - 1$ . Il en est de même pour toutes les autres activités, soit un nombre total de connexions de  $A_k^2 - A_k$ . Nous trouvons ici la base de calcul de  $WAR$ , indice que nous avons qualifié de « global » un peu plus haut.

Chaque connexion est pondérée par  $\tau_{ij}$ . Contrairement à  $WAR$ , tous les  $\tau_{ij}$  ne sont pas pris en compte dans la mesure de  $WARN$ . Ne sont retenus que les  $\tau_{ij}$  qui sont (relativement aux activités de la firme) les plus importants, de telle sorte que les  $\tau_{ij}$  forment un « arbre » qui relie l'ensemble des activités de la firme en  $A_k - 1$  branches (« arbre couvrant maximal », ou *maximum spanning tree*). Si la branche  $\tau_{ij}$  fait partie du *maximum spanning tree*, la valeur de  $\lambda_{ij}$  est égale à 1 ; elle est égale à 0 sinon. En définitive :

$$WAR_k = \frac{1}{A_k} \sum_i \frac{\sum_{j \neq i} \hat{\tau}_{ij} c_j}{\sum_{j \neq i} c_j}$$

$$WARN_k = \frac{1}{A_k} \sum_i \frac{\sum_{j \neq i} \hat{\tau}_{ij} c_j \lambda_{ij}}{\sum_{j \neq i} c_j \lambda_{ij}}$$

où  $c_j$  est le chiffre d'affaires du segment  $j$  et  $\hat{\tau}_{ij}$  est mesuré via la normalisation sur  $J_{ij}$  introduite par Bottazzi et Pirino (2010)<sup>4</sup>.

Grâce aux indicateurs de la cohérence, et à leur évolution entre deux dates, nous allons donner un contenu empirique à la typologie de Paulré. Cependant, cette typologie ne prend pas en compte tous les mouvements possibles. On peut imaginer une situation, certes très particulière, dans laquelle la réduction de la diversité (recentrage quantitatif) s'accompagne d'une diminution de la cohérence du portefeuille. Cette stratégie du « recentrage incohérent » apparaît comme une forme de lacune théorique, mais elle reste empiriquement tout à fait envisageable. De même, une stratégie de conglomération se présente lorsque la diversité stagne ou augmente et que la cohérence du cœur se réduit. Enfin, lorsque la cohérence reste stable alors que le degré de diversité augmente, nous avons affaire à une stratégie de « diversification neutre » (cf. figure 1). Lorsque la diversité et la cohérence stagnent entre deux dates, traduisant l'absence de mouvement, nous qualifions la situation stratégique de l'entreprise de « statu quo ».

---

<sup>4</sup> La normalisation permet de rendre la mesure indépendante des couples industriels comparés. Cependant, nous sommes conscients que les mesures de la cohérence de l'entreprise que nous utilisons dans cet article, inspirées par Teece et al. (1994), ont récemment été critiquées par Bottazzi et Pirino (2010). Il serait intéressant d'essayer l'indice corrigé qu'ils suggèrent pour voir si nos résultats restent valides.

**Figure 1. Matrice des stratégies de croissance**

		<u>Diversité</u>		
		Baisse	Stabilité	Hausse
<u>Cohérence</u>	Baisse	Recentrage incohérent	Conglomération	
	Stabilité	Spécialisation	Statu quo	Diversification neutre
	Hausse	Concentration positive	Mutation	

Ainsi, à côté des modalités du recentrage (en orange dans la figure), nous parvenons en complément de la typologie originelle de Paulré à identifier des modalités de la diversification (en bleu dans la figure). De même que le recentrage n'est pas incompatible avec une hausse du degré de diversité (« mutation »), la diversification n'est pas antinomique avec la diminution de la diversité dans un portefeuille (« recentrage incohérent »). Cette grille de lecture des mouvements stratégiques présente le grand intérêt de servir de base à un nouveau repérage des tendances historiques relatives du recentrage.

Pour rendre opérationnelle cette catégorisation sur notre échantillon d'entreprises diversifiées, nous fixons des bornes quantitatives à des indicateurs de la diversité et de la cohérence pour repérer des mouvements significatifs années après année. L'indicateur de diversité que nous retenons est le plus simple : le nombre de segments dans le portefeuille. L'indicateur de cohérence, quant à lui, sera la liaison moyenne pondérée « au voisinage » (*WARN*). Ici, *WARN* est préféré à *WAR* car il cible les activités de l'entreprise les plus fortement liées entre elles, que nous appellerons « cœur ». Or, c'est autour de cette notion de « cœur » que se comprend également celle de « métier » à partir de laquelle Paulré (2000) construit sa typologie. Les seuils pour ces indicateurs sont les suivants : la diversité augmente, stagne ou diminue en relation directe de l'évolution du nombre d'activités dans le portefeuille. La cohérence augmente ou

diminue si la valeur de *WARN* croît ou baisse de 20 %, elle stagne sinon. Ce seuil de 20 % peut a priori sembler élevé. Toute chose égale par ailleurs, il donne du poids aux catégories correspondant à une stagnation du degré de cohérence (spécialisation, statu quo et diversification neutre) au détriment des autres catégories stratégiques. Cependant, les amplitudes de cette importance entre deux années successives pour cet indicateur ne sont pas rares dans notre échantillon (cf. infra), et l'objectif consiste à repérer les mouvements les moins ambigus possibles. Alors, certes, certains mouvements d'ampleur plus faible auront tendance à nous échapper, mais ceux que nous repérerons seront difficilement discutables.

## **2. Les tendances contemporaines au recentrage et à la diversification**

Notre échantillon est composé d'entreprises non financières diversifiées, allemandes, étasuniennes, françaises, néerlandaises et du Royaume-Uni (environ 1 500) sur la période 1992-2007, échantillon extrait de la base de données *Worldscope* (nomenclature des segments SIC 1987 à quatre chiffres). Afin de repérer les mouvements de recentrage et de diversification durant la période contemporaine, nous avons appliqué à cet échantillon la typologie stratégique de Paulré (2000) augmentée par nos propres développements.

L'image qui se dégage des informations démographiques et de composition sectorielle des portefeuilles d'activités dans notre échantillon est celle d'une stabilité importante sur l'ensemble de la période<sup>5</sup> : l'entreprise diversifiée type est une entreprise dont l'activité principale est industrielle (à 70 % environ) et qui possède des activités secondaires elles-mêmes industrielles (pour les trois-quarts). Deux types de résultats sont mis en évidence dans cette étude.

### **2.1. Les stratégies de croissance : mouvements agrégés**

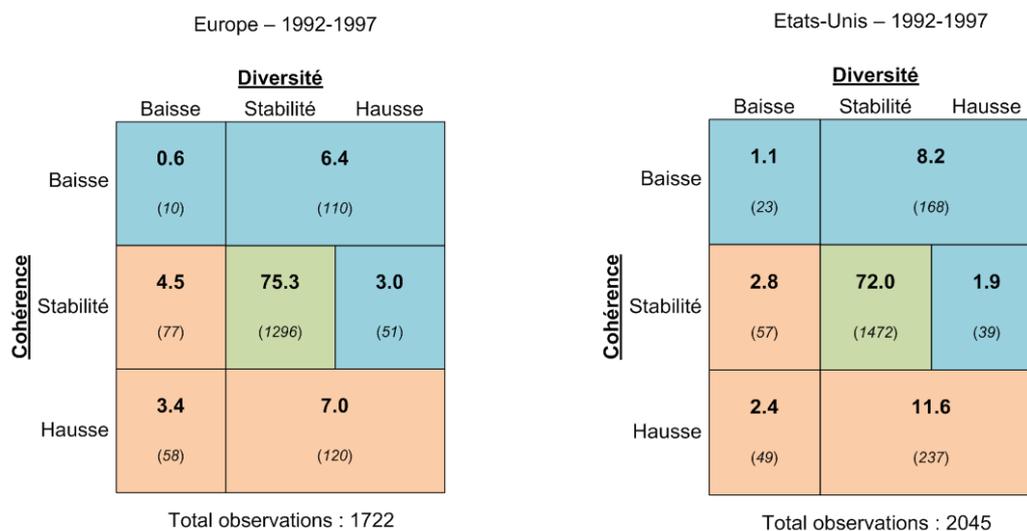
La figure 2 représente les mouvements stratégiques cumulés repérés en Europe et aux Etats-Unis sur la sous-période 1992-1997 (voir l'annexe 1 pour les sous-périodes 1997-2002 et 2002-2007) à partir de la nomenclature industrielle SIC 1987 à trois chiffres. Ces mouvements sont représentés en pourcentage (en gras) et en nombre (en italique). Nous pouvons a priori faire l'hypothèse que certains de ces mouvements stratégiques resteront marginaux (recentrage incohérent) et que l'absence de mouvement (statu quo) sera l'option dominante étant

---

<sup>5</sup> Les statistiques descriptives détaillées peuvent être obtenues sur simple demande auprès des auteurs.

donné les seuils de cohérence retenus et l'espace temporel (l'année) pour repérer ces mouvements.

**Figure 2. Les mouvements stratégiques en Europe et aux Etats-Unis – 1992-1997**



Six premiers constats très généraux peuvent être faits à partir de cette figure :

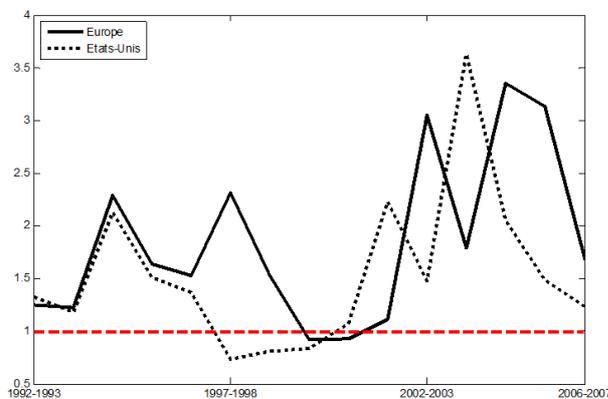
- Les mouvements de diversification et de recentrage, au sens où nous les entendons, sont plus nombreux aux Etats-Unis qu'en Europe (la stratégie de statu quo y est moins représentée, quelle que soit la période).
- Les stratégies de hausse et de baisse de cohérence (i.e. en dehors des stratégies de spécialisation, statu quo et diversification neutre) sont également plus présentes dans l'échantillon des entreprises américaines.
- En ce qui concerne les stratégies associées à la hausse de la cohérence (mutation et concentration positive), les entreprises européennes privilégient la concentration positive relativement à leurs homologues américains.
- Comme anticipé, les mouvements de recentrage incohérent restent marginaux, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis.
- Les stratégies de conglomération ont toujours plus de poids aux Etats-Unis qu'en Europe.
- La période 1997-2002 est celle où les mouvements sont relativement les plus importants (à peu près une observation sur deux aux Etats-Unis, 40 % en Europe). Cependant, même au cours de cette période, les mouvements de recentrage sont plus nombreux que les mou-

vements de diversification (20.7 % contre 17.3 % en Europe, 24 % contre 23.3 % aux Etats-Unis).

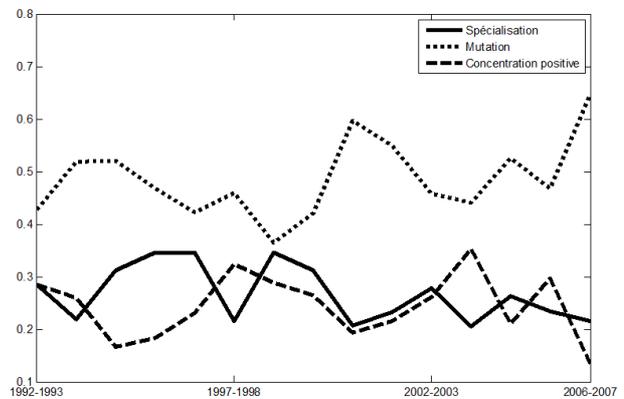
Ces premiers éléments de cadrage ne nous renseignent cependant guère sur la dynamique historique des mouvements de diversification et de recentrage, et le critère de la zone géographique n'est pas le seul à prendre en considération. Existe-t-il des spécificités dans ces mouvements selon la taille et le secteur de l'activité principale des entreprises ?

Dans la figure 3a, nous rapportons le total des mouvements de recentrage (mutation, concentration positive, spécialisation) au total des mouvements de diversification (diversification neutre, conglomération, recentrage incohérent) afin d'identifier les périodes durant lesquelles les stratégies de recentrage sont comparativement dominantes. Lorsque le ratio dépasse la valeur de 1 (en rouge sur le graphique), les mouvements de recentrage sont plus nombreux que les mouvements de diversification.

**Figure 3a. Rapport recentrage diversification selon pays**



**Figure 3b. Stratégies de recentrage : Europe**



La période 1992-2007 est le théâtre de deux fortes vagues de recentrage, quelle que soit la zone géographique, les tailles des entreprises ou leurs activités principales (cf. annexe 2). La première connaît un pic au milieu des années 1990, la seconde au milieu de la décennie 2000 avec une phase de « re-diversification » (Palard, 2007) entre ces deux vagues qui est de courte durée et de faible intensité.

Quelles sont, dans ce contexte, les options stratégiques de recentrage privilégiées par les entreprises ? Les tendances générales sont les mêmes, quelles que soient les zones géogra-

phiques, les tailles et les activités principales (cf. figure 3b et annexe 3) : la mutation constitue l'option stratégique dominante, les deux autres (concentration positive, spécialisation) étant choisies à peu près à part égale. De ce point de vue, les deux vagues de recentrage entre 1992 et 2007 ne présentent pas de spécificité. Le recentrage touche ainsi en priorité des entreprises qui ne voient pas diminuer le nombre de leurs activités dans leur portefeuille.

## 2.2. Les stratégies de croissance : cas d'entreprises

L'un des enseignements majeurs de la démarche que nous avons adoptée jusqu'ici déborde cette réflexion sur les mouvements agrégés. Si l'on descend au niveau des stratégies mises en œuvre par les entreprises individuelles, cet enseignement est qu'une stratégie de recentrage ne se limite pas à un moment précis du temps et que, dans ce cadre, elle peut articuler de manière séquentielle plusieurs modalités de redéploiement (voire inclure une stratégie plus ponctuelle de diversification). Nous retenons dans les entreprises qui présentent des données sur toute la période 1992-2007 (pour éviter des ruptures de série) des cas qui illustrent ce fait.

**Bodycote PLC** (Royaume-Uni) se présente aujourd'hui<sup>6</sup> comme une entreprise spécialisée dans le traitement thermique des métaux et alliages afin d'améliorer leurs propriétés et leur durée de vie. Cette activité était la principale de l'entreprise au milieu des années 1990. Elle développait de manière secondaire une activité de polissage et de colorisation des métaux et alliages par électrolyse et ionisation. Ces activités sont historiquement associées, dans cette entreprise, à des services de recherche et développement (ingénierie, tests en laboratoire). Autrement dit, l'activité actuelle de l'entreprise semble avoir peu évolué depuis une quinzaine d'années. Pourtant, les scores de cohérence de l'entreprise sont en forte hausse sur la période 1996-2000. Cette forte hausse de la cohérence du cœur de l'entreprise s'explique par deux facteurs. D'une part, le chiffre d'affaires de l'activité principale de l'entreprise fait plus que doubler sur la période 1996-1997, puis il double sur 1997-1998. De plus, avant cela, l'entreprise avait le profil d'un petit conglomérat (elle développait des activités dans la chimie et la confection). L'entreprise cède l'une de ses activités historiques entre 1997 et 1998, qui était devenue marginale dans son chiffre d'affaires (confection), puis une activité de fours in-

---

<sup>6</sup> <http://www.bodycote.com>, consulté le 09 août 2012.

dustriels entre 1999 et 2000. A partir de cette date, l'entreprise apparaît donc comme étant centrée autour des métiers des traitements thermiques et électriques des métaux.

**Tableau 2. Données Bodycote PLC**

Date	Div..	WARN	Strat.	Manifestations
1996-1997	0	+ 35.82 %	Mut.	Multiplication par 2.5 du CA activité principale
1997-1998	- 1	+ 25.33 %	CP	Sortie act. secondaire et mult. CA act. principale
1998-1999	0	+ 1.11 %	SQ	–
1999-2000	- 1	+ 17.46 %	Spéc.	Sortie activité secondaire

**Dyson Group PLC** (Royaume-Uni) se présente aujourd'hui<sup>7</sup> comme une entreprise centrée sur la production de fonderies en céramiques destinées à la sidérurgie, métallurgie, verrerie et autres industries manipulant de très hautes températures. A la fin des années 1990, cette activité ne constituait pas le cœur de l'entreprise (production de céramiques, matériaux de construction). L'activité aujourd'hui principale de la firme entre dans son portefeuille en 1998 en tant qu'activité secondaire. Elle devient son activité principale dès 2000. Dans le même temps, l'activité matériaux de construction descend dans la hiérarchie des activités secondaires. La firme change donc son métier en exploitant sa compétence dans la céramique, par descente de la filière. La diversification a ici été un prérequis nécessaire à cette transformation.

Notons une chose : sur la période 1998-1999, la firme connaît une « mutation » stratégique alors que la composition de son portefeuille et la répartition des chiffres d'affaires entre ses segments restent inchangées. Comment expliquer ce phénomène ? Rappelons que la mesure de *WARN* à une date donnée repose sur l'état des portefeuilles d'activités des entreprises présentes dans l'échantillon à cette date. Ce que nous appelons dans le tableau 3 « recentrage relatif » s'explique par les transformations qui ont touchés les entreprises de l'environnement concurrentiel de Dyson Group, et non Dyson Group elle-même. Etant donné ces transformations, l'entreprise apparaît plus cohérente qu'elle ne l'était précédemment parce que les industries qui composent son portefeuille se combinent davantage dans d'autres entreprises.

<sup>7</sup> <http://www.dyson-group.com>, consulté le 09 août 2012.

**Tableau 3. Données Dyson Group PLC**

Date	Div.	WARN	Strat.	Manifestations
1997-1998	+ 1	- 6.77 %	Div. N.	Entrée act. secondaire
1998-1999	0	+ 22.07 %	Mut.	« Recentrage relatif »
1999-2000	- 1	+ 22.87 %	CP	Chgt act. principale et sortie act. secondaire

**Johnson Controls Inc.** (Etats-Unis) fournit aujourd'hui<sup>8</sup> des produits, services et solutions pour optimiser l'énergie et l'efficacité opérationnelle des bâtiments. Elle est également active dans la production de batteries plomb-acide pour l'automobile (véhicules hybrides et électriques, et systèmes électriques intérieurs aux véhicules). Dans la deuxième moitié des années 1990, cette entreprise était spécialisée dans le bâtiment public et son environnement domotique. Elle cède ses activités annexes dès 1997 (bouteilles en plastique, batteries de stockage). L'indice *WARN* chute dans le même temps : il s'agit presque d'un « recentrage incohérent ». Ensuite, son portefeuille, constitué des deux premières activités indiquées, ne change plus. Pourtant, comme pour Dyson Group PLC, de 1999 à 2001, l'indice *WARN* de l'entreprise est en forte progression, traduisant l'existence d'un « recentrage relatif ». De plus en plus d'entreprises associent les activités de construction de bâtiments publics et de domotique. Et tout se passe comme si Johnson Controls Inc. avait exploité cette synergie avant la plupart de ses concurrents. En l'occurrence, cette composition change de nature aujourd'hui puisque Johnson Controls Inc. concentre ses efforts sur l'environnement électrique des véhicules automobiles. En reprenant la catégorisation de Paulré (2000), l'entreprise semble connaître depuis peu une nouvelle « mutation », c'est-à-dire une diversification cohérente de ses activités. La question est ici de savoir si la méthode combinatoire de mesure de la cohérence des cœurs d'activités interpréterait ce mouvement comme tel à l'heure actuelle, i.e. si un nombre suffisant de spécialistes de la domotique intègrent dans leur portefeuille des activités en lien avec l'industrie automobile.

<sup>8</sup> <http://www.johnsoncontrols.com>, consulté le 09 août 2012.

**Tableau 4. Données Johnson Controls Inc.**

Date	Div.	WARN	Strat.	Manifestations
1996-1997	- 2	- 14.58 %	Spéc.	Sortie activités secondaires
1997-1998	0	- 4.54 %	SQ	-
1998-1999	0	- 14.55 %	SQ	-
1999-2000	0	+ 51.28 %	Mut.	« Recentrage relatif »
2000-2001	0	+ 34.48 %	Mut.	« Recentrage relatif »

### 3. Analyse comparative et discussion

Cette étude nous conduit à interroger les tendances historiques au recentrage des entreprises diversifiées non financières qui se manifestent depuis les années 1980 – tendances abondamment informées dans la littérature – d’abord aux Etats-Unis, puis en Europe. Une première approche du repérage de ces mouvements stratégiques se focalise sur les seuls mouvements quantitatifs, approchés par le comptage des segments dans les portefeuilles et par l’évolution des indices d’Herfindahl, d’entropie et concentrique (p.ex. Palard, 2007). Une deuxième approche, qualitative, utilise la catégorisation de Rumelt (1982) et étudie la manière dont les entreprises migrent entre ces catégories (p.ex. Markides, 1995, Whittington et al., 1999).

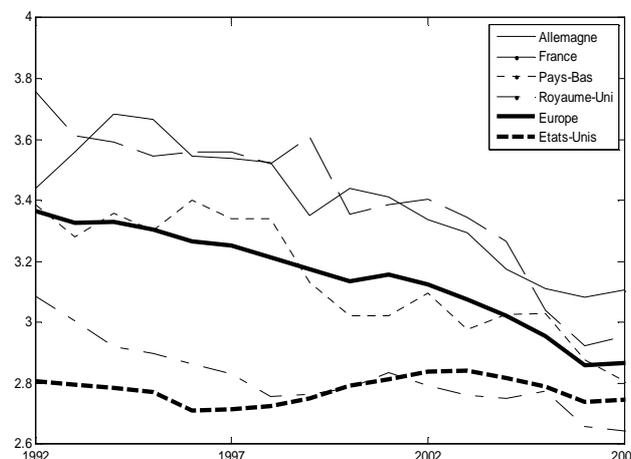
L’image qui ressort de la mise en œuvre de la matrice des stratégies de croissance dans cet article est celle d’une domination assez importante et quasi-continue des stratégies de recentrage sur les stratégies de diversification durant la période 1992-2007, aux Etats-Unis comme en Europe. A la limite, la question à se poser sur cette période n’est pas tant celle de l’existence ou non d’un recentrage stratégique des entreprises non financières que celle de la « re-diversification » de la fin de la décennie 1990 qui vient remettre en cause cette tendance de fond.

Le phénomène de « re-diversification » a été identifié empiriquement par Palard (2007) pour le cas des grandes entreprises non financières européennes. Globalement, il signifie que le nombre moyen d’activités par entreprise tend à augmenter à partir de la deuxième moitié des années 1990 dans les pays développés. Cependant, ce phénomène intervient à la fin de la période d’étude de l’auteur, et la question se pose de savoir si cette phase marque un renversement durable de tendance ou bien traduit une manifestation ponctuelle. En reprenant la méthodologie de Palard (2007) pour repérer les mouvements de recentrage quantitatif, nous mon-

trons que ce phénomène est à la fois ciblé dans le temps et qu'il concerne principalement les entreprises américaines. Nous avons poussé l'analyse jusqu'à identifier le type d'entreprises qui était le plus impacté par ce renversement.

Ce sont les entreprises américaines de services aux entreprises et, plus particulièrement, de services informatiques qui sont les plus touchées par la vague de diversification de la fin des années 1990. Cette vague peut être interprétée, à la suite de Paulré (2008), comme le résultat d'une poussée de l'investissement des entreprises dans les secteurs de l'informatique et des services en réseaux se produisant à partir du milieu des années 1990 (*New economy*). Cette phase est suivie, au début des années 2000, par une crise de surinvestissement liée au ralentissement des opportunités commerciales rentables dans ces secteurs. Le nombre moyen d'activités des entreprises retrouve alors rapidement des niveaux comparables à ceux qui précédaient cette courte vague de diversification.

**Figure 4. Nombre moyen d'activités par entreprise diversifiée – 1992-2007**



Bien que ce phénomène de re-diversification soit repérable en utilisant la typologie des stratégies de croissance de la section 2, l'approche synthétique à la Paulré est là pour en relativiser la portée. Certes, sur une courte période, les mouvements de diversification dominent les mouvements de recentrage, mais sur une échelle bien moindre que lorsque la seule dimension quantitative est prise en compte. Tout se passe comme si cette phase de diversification relative s'accompagnait d'une prise en compte par les entreprises des liens entre activités acquises et activités présentes dans les portefeuilles. Pour reprendre l'un des éléments d'analyse clés de

Teece et al. (1994), durant cette phase, la plupart des opérations ne s'effectuent pas au hasard ; nous n'assistons pas au retour des conglomérats.

Les résultats auxquels nous parvenons en utilisant l'approche inspirée par Paulré sont-ils conformes à ceux qui peuvent être obtenus en adoptant la démarche plus classique de repérage des mouvements du recentrage et de la diversification qualitatifs introduite par Markides (1993, 1995) ?

Pour étudier les tendances au recentrage qualitatif des entreprises à la manière de Markides, nous avons souhaité éviter les obstacles liés à l'usage de critères subjectifs en matière d'attribution d'une entreprise à une catégorie stratégique de Rumelt. Nous avons donc créé notre propre procédure d'attribution des firmes aux catégories stratégiques. Pour cela, nous mesurons les ratios de liaison et de connexité (Rumelt, 1982) des entreprises européennes<sup>9</sup> en nous inspirant des mesures de la complémentarité et de la liaison verticale entre activités proposées par Rondi et Vannoni (2003, 2005)<sup>10</sup>. Les mouvements stratégiques que nous repérons sur les sous-périodes 1992-1997, 1997-2002 et 2002-2007 peuvent être rapprochés de ceux observés ces dernières décennies aux Etats-Unis et en Europe (Allemagne, France, Royaume-Uni) respectivement par Markides (1993, 1995) et par Whittington et al. (1999).

**Tableau 5. Diversification et recentrage aux Etats-Unis et en Europe**

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

<sup>9</sup> Pour entreprendre ces mesures de liaison et de complémentarité productive, nous avons besoin de convertir les données d'entreprises suivant la nomenclature SIC 1987 en données NACE rev. 1. En effet, les TEI que nous retenons sont issus des bases EUROSTAT (classification NACE 1 à deux chiffres, soit 59 produits / branches productives, année 1995 pour le Royaume-Uni, 2000 pour les autres pays). Nous utilisons la table de correspondance SIC 1987 / NACE 1 disponible sur le serveur de métadonnées RAMON d'EUROSTAT. Nous n'avons pas traité du cas américain car la double correspondance I-O / NAICS / SIC 1987 biaise substantiellement les résultats.

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/esa95\\_supply\\_use\\_input\\_tables/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/esa95_supply_use_input_tables/introduction)

<http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm>

<sup>10</sup> Les ratios de liaison et de connexité sont construits en identifiant les « liaisons fortes » (au-delà du troisième quartile) entre les activités de l'entreprise. Pour plus de détails, cf. El Younsi (2012).

	<b>Europe</b>				
	Whittington et al. (1999)		Cette étude		
	1970-1983	1983-1993	1992-1997	1997-2002	2002-2007
<b>Recentrage</b>	8.7 %	6.2 %	10.2 %	15.7 %	20.4 %
<b>Diversification</b>	12.4 %	11.9 %	11.2 %	21.5 %	11.4 %

Lorsque le recentrage signifie « migration vers une autre catégorie stratégique à la Rumelt dans un certain sens », nous constatons qu'en Europe ce mouvement ne devient dominant par rapport à la stratégie de diversification qu'à partir du début des années 2000 (ce qui prolonge bien les résultats de Whittington et al. sur les entreprises européennes).

L'application de ces procédures à un échantillon de « grandes » entreprises non financières<sup>11</sup> nous amène également à conclure que le recentrage qualitatif prend des formes particulières en Europe et aux Etats-Unis. Aux Etats-Unis, les mouvements de recentrage qualitatif sont caractérisés par une hausse des liaisons entre l'activité principale et les activités secondaires au sein d'entreprises initialement faiblement spécialisées et qui le restent. Markides (1995) constate en effet qu'un peu plus d'un quart des mouvements de recentrage aux Etats-Unis durant les années 1980 repose sur un accroissement du degré de liaison entre les activités secondaires et l'activité principale (mouvement des catégories stratégiques *Unrelated* vers *Related*), phénomène qui reste marginal au niveau européen durant la période de notre étude. En Europe, les mouvements de recentrage durant les années 1990 et 2000 prennent essentiellement la forme d'une hausse du ratio de spécialisation (transfert de *Related* vers *Dominant* et de *Dominant* vers *Single*). En définitive, comparées aux Etats-Unis sur la décennie 1980, les stratégies de recentrage conduites en Europe sont moins variées et, de ce point de vue, une relation plus étroite semble s'établir en Europe entre la dimension quantitative du recentrage (appréhendé par les mesures de comptage et indicielles) et sa dimension qualitative (appréhendée par les mesures catégorielles).

## Conclusion

Nous avons cherché dans cet article à enrichir les outils permettant d'identifier les stratégies de recentrage des entreprises, au niveau agrégé et au niveau individuel. Cet enrichissement a été rendu possible à partir de la typologie stratégique de Paulré (2000) qui combine les dimen-

<sup>11</sup> Les « grandes » entreprises sont ici celles qui disposent d'un chiffre d'affaires supérieur à la médiane dans notre échantillon d'entreprises diversifiées.

sions quantitatives et qualitatives du phénomène. Nous avons étendu cette typologie aux mouvements de diversification. Nous avons également procédé à une démarche comparative associant notre approche, une approche purement quantitative (comptage du nombre d'activités) et une autre purement qualitative (méthode de Markides, 1995) du recentrage. Nous avons pu ainsi poser un nouveau regard sur les stratégies de croissance des entreprises sur la période contemporaine dans les économies développées.

Dans notre analyse, le caractère multidimensionnel du phénomène de recentrage est mis en avant. Chaque approche lui donne une réalité particulière. Il conviendrait d'additionner ces réalités pour en dégager une image complète et nuancée :

- La dimension quantitative enseigne que le recentrage contemporain est marqué par un *rattrapage* des entreprises d'Europe continentale sur celles des pays anglo-saxons. Aujourd'hui, les entreprises diversifiées des différents échantillons-pays possèdent un nombre moyen d'activités compris entre 2.6 et 3.1.
- Dans sa dimension qualitative approchée à la manière de Markides, la domination du recentrage en Europe ne devient une réalité qu'à partir du début des années 2000. Avant, c'est la diversification qui était la stratégie de croissance privilégiée par les entreprises de ce continent.
- L'articulation entre les dimensions quantitatives et qualitatives dans la perspective de Paulré (2000) amène à constater la domination du recentrage sur la diversification sur l'ensemble de la période, avec deux pics particulièrement prononcés au milieu des décennies 1990 et 2000. Dans ce constat, les trajectoires comparées Europe / Etats-Unis ne se lisent pas en termes de rattrapage, mais plutôt en termes de *mimétisme*.

Notre travail constitue une première mise en œuvre empirique de la typologie stratégique de Paulré (2000) sur un large échantillon d'entreprises. Il s'avère selon nous suffisamment riche pour envisager un programme de travail intégrant d'autres indicateurs de la cohérence de l'entreprise et une systématisation de la démarche comparative.

## Références

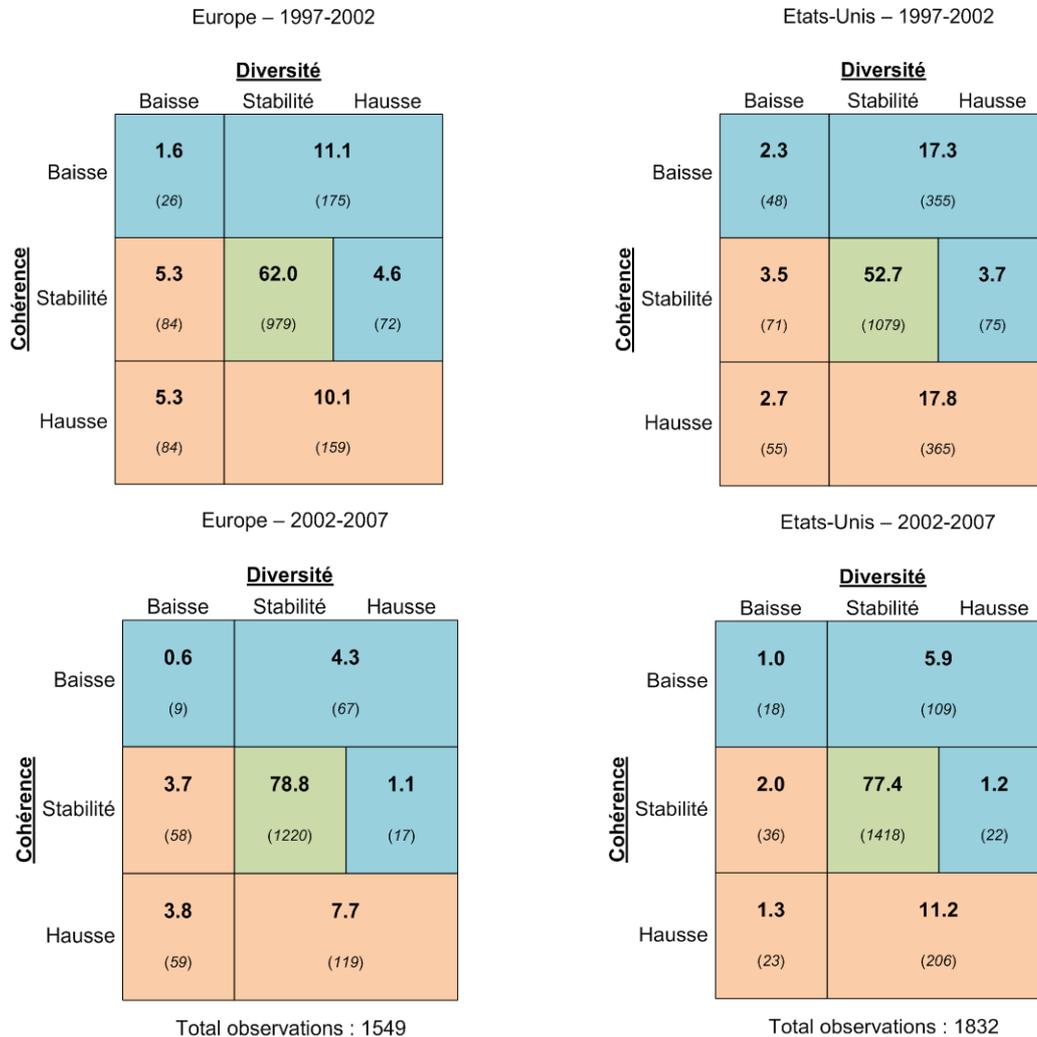
- Ansoff, H.I. (1957), Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 55: 113-124.
- Ansoff, H.I. (1981 [1965]), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris: Édition Hommes et Techniques.
- Batsch, L. (1993), *La croissance des groupes industriels*, Paris: Economica.
- Batsch, L. (2002), *Le capitalisme financier*, Paris: La Découverte.
- Batsch, L. (2003), Le recentrage : une revue des approches financières, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6: 43-65.
- Bottazzi, G. et D. Pirino (2010), Measuring industry relatedness corporate coherence, LEM, Working Paper Series.
- Capron, L. et J. Hullan (1999), Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view, *Journal of Marketing*, 63: 41-54.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Chatterjee, S. et B. Wernerfelt (1991), The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- Fan, J. et L. Lang (2000), The measurement of relatedness: an application to corporate diversification, *The Journal of Business*, 73: 629-660.
- Farjoun, M. (1994), Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups, *Organization Science*, 5: 185-199.
- Foss, N.J., et J.F. Christensen (2001), A market-process approach to corporate coherence, *Managerial and Decision Economics*, 22: 213-226.
- Gonzalez, L. et C. Picart (2007), Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000), *Economie et Statistique*, 405-406: 77-97.
- Ilinitch, A. Y. et C. P. Zeithaml (1995), Operationalizing and testing Galbraith's center of gravity theory, *Strategic Management Journal*, 16: 401-410.
- Langlois, R.N. et N.J. Foss (1999), Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization, *Kyklos*, 52: 201-218.
- Markides, C.C. (1993), Corporate refocusing, *Business Strategy Review*, 4: 1-15.

- Markides, C.C. (1995), *Diversification, refocusing, and economic performance*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Palard, J.-E. (2007), Recentrage stratégique et politique de financement : le cas des firmes européennes cotées (1987-2003), *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10: 111-137.
- Palepu, K. (1985), Diversification strategy, profit performance and the entropy measure, *Strategic Management Journal*, 6: 239-255.
- Paulré, B. (2000), *Les stratégies de recentrage dans les secteurs de hautes technologies : chimie, pharmacie, informatique, et télécommunications*, « Etudes », Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Paulré, B. (2008), *La New economy : un simple boom d'investissement ?*, halshs-00226484, version 1 - 30 Jan.
- Paulré, B. (2011), *Le recentrage : un essai de clarification conceptuelle*, Miméo, Université Paris 1.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- Pils, F. (2009), *Diversification, relatedness, and performance*, Berlin: Gabler Edition Wissenschaft.
- Piscitello, L. (2000), Relatedness and coherence in technological and product diversification of the world's largest firms, *Structural Change and Economic Dynamics*, 11: 295-315.
- Piscitello, L. (2005), Corporate diversification, coherence and firm innovative performance, *Revue d'Economie Industrielle*, 110: 127-148.
- Prahalad, C. K. et R. A. Bettis (1986), The Dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Robins, J. et M. F. Wiersema (1995), A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- Rondi, L. et D. Vannoni (2003), De-diversification and refocusing of EU leaders: testing for different core definitions, 'G. Prato' Working Paper Series n° 68, University of Torino.
- Rondi, L. et D. Vannoni (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.

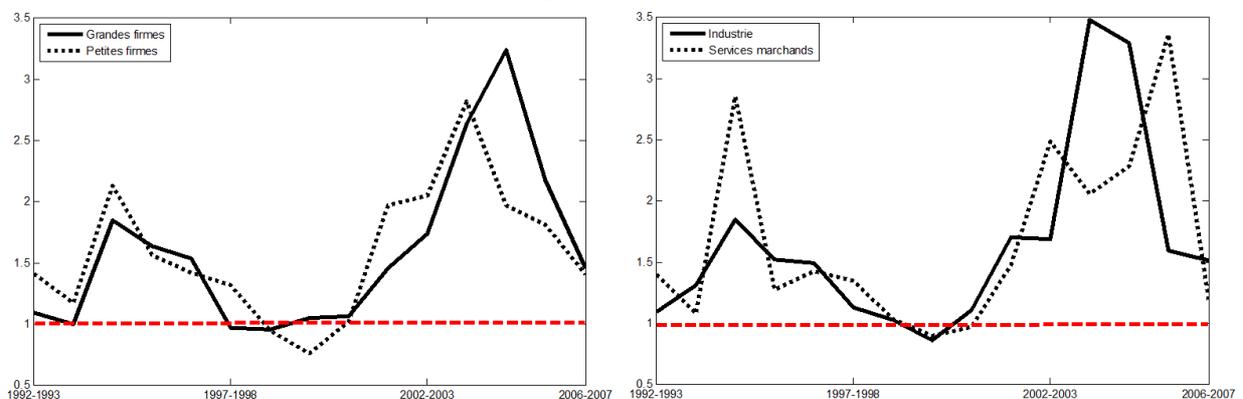
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P. (1982), Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- St. John, C. H. et J. S. Harrison (1999), Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination, *Strategic Management Journal*, 20: 129–145.
- Tanriverdi, H. et N. Venkatraman (2005), Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms, *Strategic Management Journal*, 26: 97-119.
- Teece, D. J, R. Rumelt., G. Dosi et S. Winter (1994), Understanding corporate coherence: theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23: 1-30.
- Whittington, R., M. Mayer et F. Curto (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.

## Annexes

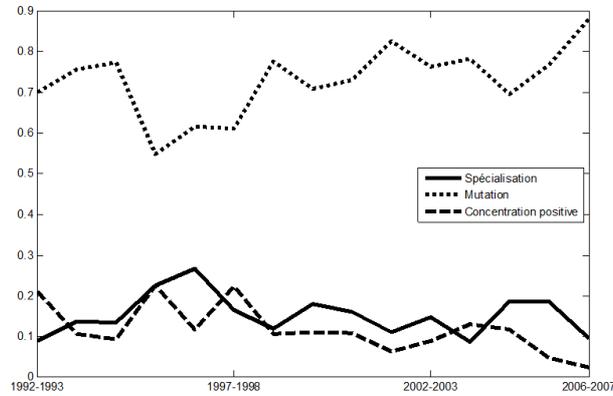
### Annexe 1. Les mouvements stratégiques en Europe et aux Etats-Unis – 1997-2007



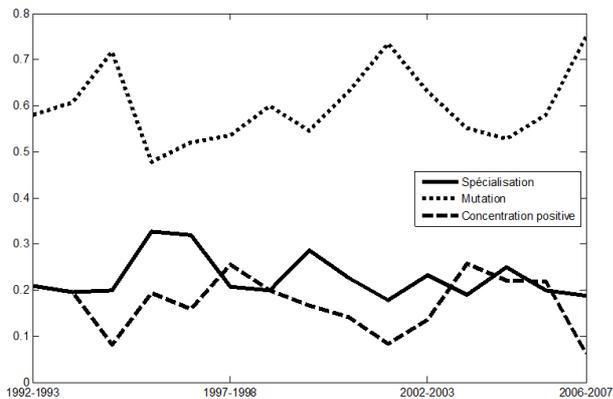
### Annexe 2. Rapport recentrage diversification selon la taille et le secteur de l'activité principale



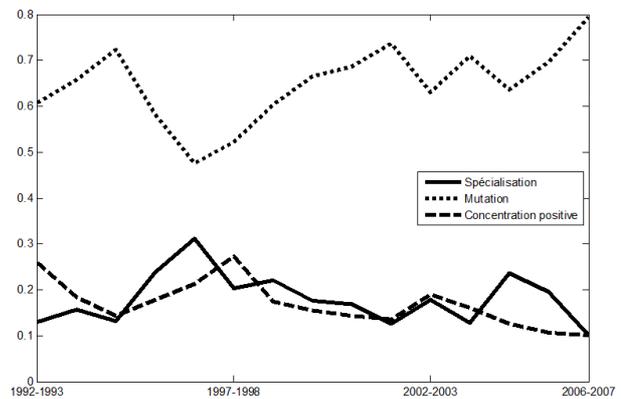
### Annexe 3. Rapport recentrage diversification selon la taille et le secteur de l'activité principale



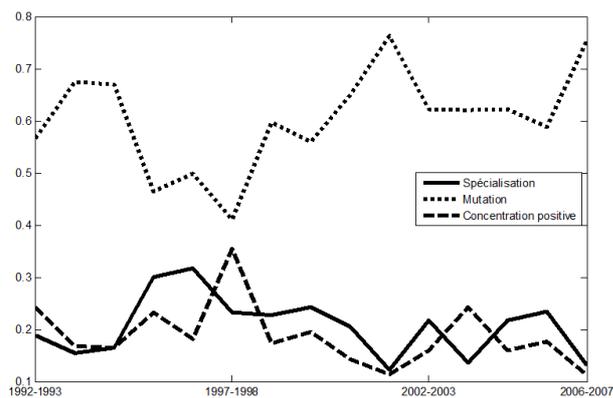
Stratégies de recentrage : Etats-Unis



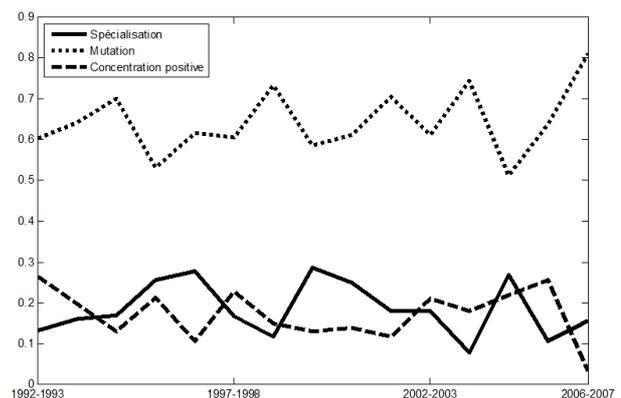
Stratégies de recentrage : grandes entreprises



Stratégies de recentrage : petites entreprises



Stratégies de recentrage : industrie



Stratégies de recentrage : services marchands