

Les stratégies d'expansion des groupes multinationaux et la complexité de leur gestion

1402

Résumé : Si la notion de « *relatedness* » entre les activités des grands groupes industriels a constitué un sujet de recherche très convoité depuis le travail séminal de Rumelt (1974), elle en vient aujourd'hui à être transposée et étudiée dans le cadre d'une autre stratégie d'expansion : la stratégie d'internationalisation (Palich & Gomez-Mejia, 2000; Peng, Lee & Wang, 2005; Meyer, 2006). Dans ces recherches, on pense la stratégie de diversification internationale sous l'angle des distances existant entre les différents environnements nationaux ou régionaux, en tout cas spatiaux, dans lesquels le groupe souhaite s'étendre. Qu'elles soient institutionnelles (Peng, Lee, & Wang, 2005), culturelles (Palich & Gomez-Mejia, 2000) ou de toute autre dimension (Ghemawat, 2001), ces distances entraînent des complexités de gestion plus ou moins importantes et qui viennent contraindre les entreprises dans leurs choix d'expansion géographique. Il semble d'ailleurs aujourd'hui que les grandes entreprises industrielles aient opté pour des stratégies d'expansion régionales plutôt que globales (Rugman, 2005), privilégiant de la sorte des environnements de plus en plus intégrés et du coup de moins en moins distants.

Dans le cadre de groupes multinationaux et multibusinesses installés, la complexité de gestion associée à leur présence au sein d'environnements géographiques distants vient s'additionner à celle de la gestion de l'évolution de ces grandes entreprises dans des environnements industriels peu ou non liés. Les arrangements organisationnels pensés par le passé pour contrecarrer les effets pervers de cette double complexité (la structure matricielle en est un des exemples les plus fameux [Stopford & Wells, 1972]) ne parviennent visiblement pas à accomplir leur tâche, de telle manière que les groupes sont dans l'obligation de prendre en considération, ou de remettre en cause, leurs stratégies d'expansion antérieures dans leurs réflexions sur leurs stratégies d'expansion présentes et futures (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Si certains GMN, tels que General Electric ou LVMH sont parvenus à associer diversifications internationale et industrielle non liées en en faisant leur logique dominante d'expansion (Prahalad & Bettis, 1986), force est de constater que la majorité des groupes envisagent ces stratégies de développement comme des stratégies substituables plutôt que complémentaires (Wiersema & Bowen, 2008).

Cette communication vise à comprendre comment les groupes pratiquent concrètement cette alternative de l'expansion industrielle vs. expansion internationale. Nous formulons des hypothèses à propos de l'impact de deux composantes de la complexité internationale (l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie principale du groupe) sur l'intensité et le type de diversification industrielle. Ces hypothèses sont testées grâce à des régressions multiples effectuées sur une base de données comprenant 231 groupes multinationaux de nationalité française. Nous montrons que les groupes recherchent l'internationalisation dans des industries globales, quand bien même cela les pousse à opter pour une diversification industrielle non liée.

Mots clé : Diversification ; Internationalisation ; Multinationale ; Stratégie corporate

1. INTRODUCTION

Si la notion de « *relatedness* » entre les activités des grands groupes industriels a constitué un sujet de recherche très convoité depuis le travail séminal de Rumelt (1974), elle en vient aujourd'hui à être transposée et étudiée dans le cadre d'une autre stratégie d'expansion : la stratégie d'internationalisation (Palich & Gomez-Mejia, 2000; Peng, Lee & Wang, 2005; Meyer, 2006). Dans ces recherches, on pense la stratégie de diversification internationale sous l'angle des distances existant entre les différents environnements nationaux ou régionaux, en tout cas spatiaux, dans lesquels le groupe souhaite s'étendre. Qu'elles soient institutionnelles (Peng, Lee, & Wang, 2005), culturelles (Palich & Gomez-Mejia, 2000) ou de toute autre dimension (Ghemawat, 2001), ces distances entraînent des complexités de gestion plus ou moins importantes et qui viennent contraindre les entreprises dans leurs choix d'expansion géographique. Il semble d'ailleurs aujourd'hui que les grandes entreprises industrielles aient opté pour des stratégies d'expansion régionales plutôt que globales (Rugman, 2005), privilégiant de la sorte des environnements de plus en plus intégrés et du coup de moins en moins distants.

Dans le cadre de groupes multinationaux et multibusinesses installés (GMN par la suite), la complexité de gestion associée à leur présence au sein d'environnements géographiques distants vient s'additionner à celle de la gestion de l'évolution de ces grandes entreprises dans des environnements industriels peu ou non liés. Les arrangements organisationnels pensés par le passé pour contrecarrer les effets pervers de cette double complexité (la structure matricielle en est un des exemples les plus fameux [Stopford & Wells, 1972]) ne parviennent visiblement pas à accomplir leur tâche, de telle manière que les GMN sont dans l'obligation de prendre en considération, ou de remettre en cause, leurs stratégies d'expansion antérieures dans leurs réflexions sur leurs stratégies d'expansion présentes et futures (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Si certains GMN, tels que General Electric ou LVMH sont parvenus à associer diversifications internationale et industrielle non liées en en faisant leur logique dominante d'expansion (Prahalad & Bettis, 1986), force est de constater que la majorité des GMN envisagent ces stratégies de développement comme des stratégies substituables plutôt que complémentaires (Wiersema & Bowen, 2008).

Il n'existe cependant pas aujourd'hui, à notre connaissance, de recherches ayant testé l'alternative de l'expansion industrielle liée et non liée vs. l'expansion internationale liée et non liée sur grand échantillon. C'est l'objet de la présente contribution. Nous visons par ce biais à apporter des éléments théoriques et empiriques permettant d'améliorer la connaissance

et la documentation à propos d'une des questions centrales en management stratégique : « qu'est-ce qui détermine l'envergure de la firme ? ¹ » (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Nous proposons dès lors des pistes pour comprendre comment les GMN pratiquent concrètement les alternatives de développement stratégique et examinons en conséquences les caractéristiques géographiques de GMN de nationalité française. Plus précisément, nous élaborons un modèle permettant de tester l'existence de corrélations entre deux caractéristiques spatiales de 231 GMN retenus (*ie.* le niveau de globalisation de leur industrie principale et l'intensité de leur internationalisation) et le type de diversité industrielle en France.

Pour ce papier, nous commençons par une revue de la littérature sur les stratégies de diversifications internationale et industrielle, et leur caractère substituable. Nous poursuivons par la formulation d'hypothèses sur l'impact de la complexité de gestion des activités internationales sur l'intensité et le type de diversification industrielle choisis. Nous présentons ensuite la base de données grâce à laquelle sont testées les hypothèses. Nous terminons par la présentation des résultats et une discussion conclusive.

2. LA COMPLEXITE DES EXPANSIONS STRATEGIQUES DES GMN

2.1. DES CHOIX DE CROISSANCE ALTERNATIFS

Stopford & Wells (1972) font partie des premiers chercheurs à avoir démontré que les stratégies de développement de niveau corporate, à savoir la stratégie de diversification produit et la stratégie de diversification internationale, consistent en des choix de croissance alternatifs pour les grandes entreprises, de par les complexités de gestion engendrées par ces choix. Cette alternative de la croissance par l'expansion internationale vs. croissance par l'expansion industrielle a depuis fait l'objet d'un nombre important de recherches, avec notamment une pléthore d'articles traitant du lien entre l'une ou l'autre des stratégies d'expansion et la performance des entreprises (voir Hitt & al., 2006 pour une revue). Les résultats peu convergents de ces champs de recherches ont incité les auteurs à intégrer d'un côté la stratégie de diversification produit comme modératrice de la relation entre stratégie de diversification internationale et performance (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1997; Geringer, Tallman & Olsen, 2000) et d'un autre côté, la stratégie de diversification internationale comme modératrice de la relation entre stratégie de diversification produit et performance (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994; Tallman & Li, 1996). Les résultats conjoints de ces

¹ « What determines the scope of the firm ? »

recherches sont venus finalement corroborer l'idée première de Stopford & Wells (1972) : on s'est aperçu en effet que les groupes les plus globalement performants sont ceux qui ont pratiqué l'alternative plutôt que la complémentarité de ces deux stratégies corporate.

Dès lors et de manière dynamique, les GMN se doivent de prendre en considération ou de remettre en cause leurs stratégies d'expansion passées pour envisager leur expansion future (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). A ce propos, il n'est pas rare ces dernières années de voir certains conglomérats se recentrer sur leur cœur de métier pour s'étendre géographiquement. Ces groupes optent de ce fait pour une stratégie que certains auteurs ont baptisé le « *globalfocusing* » (Meyer, 2006), et qui consiste en la réduction de la complexité des environnements industriels associée à une augmentation de la complexité des environnements géographiques. Ces GMN évoluaient dans des industries aux relations très faibles ou inexistantes, et la complexité engendrée par la gestion de cette diversité (Prahalad & Bettis, 1986) les ont incités à se délester de certaines industries pour s'étendre spatialement. Cependant, certains autres conglomérats, et non des moindres, ont réussi à associer une diversité industrielle non liée et une expansion géographique très importante. C'est le cas par exemple de Samsung, leader mondial de la haute technologie, qui est un *chaebol* (conglomérat sud coréen) évoluant sur la planète dans des secteurs non liés tels que les semi-conducteurs, le BTP ou encore l'automobile. C'est le cas également de certains conglomérats occidentaux tels que General Electric, LVMH ou Virgin, qui continuent de s'étendre dans des industries non liées et d'être présents sur de nombreux marchés géographiques. Ces quelques exemples, bien que ne remettant pas en cause les alternatives d'expansion de niveau corporate, viennent tout de même interroger la mise en œuvre concrète de cette alternative, et notamment la complexité de gestion associée à la stratégie de diversification internationale.

2.2. LA COMPLEXITE ET LA NOTION DE « RELATEDNESS »

Les avancées théoriques citées en introduction, et la transposition de la notion de « *relatedness* » à la stratégie de diversification internationale viennent selon nous apporter des éléments d'éclairage importants sur cette question. Si la présence internationale, ou la stratégie d'expansion géographique, sont dans l'ensemble complexes à gérer (Hutzschenreuter & Guenther, 2009), cette complexité est bien plus importante dans le cadre d'une présence dans des environnements distants, au sens de Ghemawat (2001), par exemple institutionnellement ou culturellement, que dans des environnements similaires (Peng, Lee, & Wang, 2005). La complexité est dès lors associée non seulement au nombre d'environnements

géographiques dans lesquels le GMN évolue, mais également à la relation (ou l'absence de relations) entre ces environnements. Ainsi, s'il est possible d'associer une faible présence internationale à une faible complexité de gestion, l'association entre la complexité et la forte présence internationale se doit d'être pensée au travers des relations entre les différents environnements géographiques. Dès lors, à étendue géographique équivalente, un groupe évoluant dans une industrie multidomestique (Porter, 1986) aura une complexité de gestion plus importante qu'un groupe évoluant dans une industrie globale.

On peut finalement, comme certains auteurs ont cherché à le faire (Peng, Lee, & Wang, 2005; Meyer, 2006), proposer une représentation matricielle théorique permettant de considérer les stratégies des GMN à une période donnée et les évolutions stratégiques envisageables d'une période sur l'autre (Figure 1).

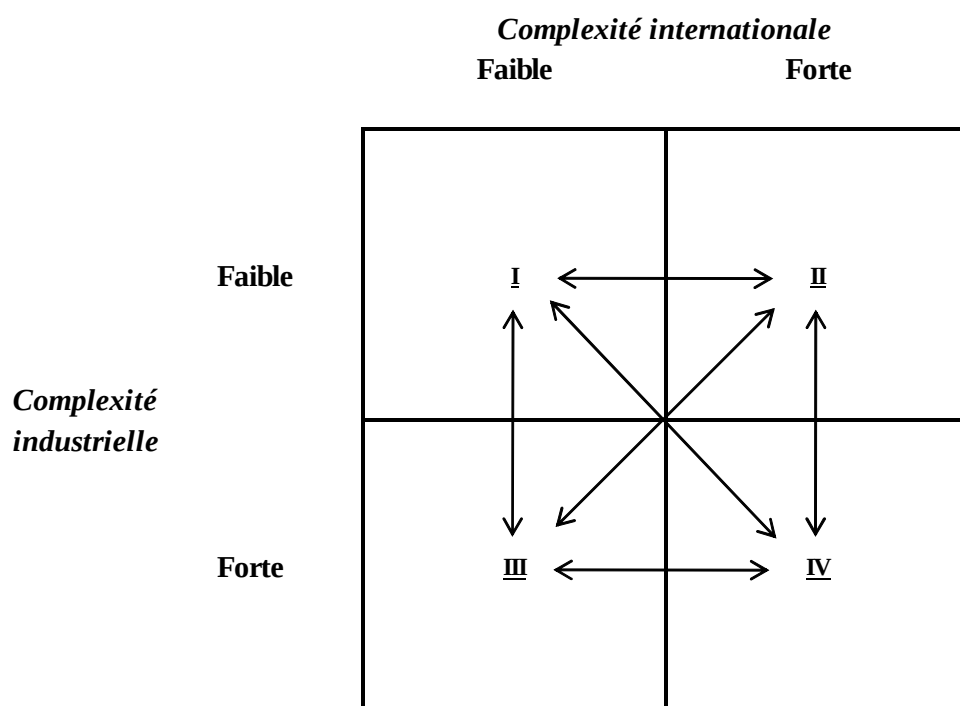


Figure 1.

Complexité associée aux stratégies d'expansions des GMN

Source : adapté de Peng, Lee & Wang (2005) et Meyer (2006)

Comme l'ont fait Peng, Lee & Wang (2005), il est possible de placer à l'intérieur de chacune des cellules de la matrice des GMN ayant opté pour des stratégies de diversifications produit et internationale liées et/ou non liées. Ainsi, selon ces auteurs et dans les années 1990, Honda proposait des produits aux caractéristiques liées vendus dans des zones géographiques peu

distantes les unes des autres (**I**). Procter et Gamble avait quant à elle opté pour une stratégie similaire au niveau de la diversité des produits mais s'était étendu géographiquement dans des régions aux caractéristiques différentes (**II**). Tata avait choisi une stratégie d'internationalisation comparable à celle de Honda à la fin du vingtième siècle et donc liée mais elle proposait un portefeuille de produits aux caractéristiques éloignées (**III**). Enfin, General Electric était l'un des rares groupes à avoir opté pour des environnements industriels et géographiques non liés (**IV**).

Les flèches de la Figure 1 représentent les actions d'expansions stratégiques envisageables pour les GMN et insistent sur la complexité engendrée par ces actions. Ainsi, les flèches allant de gauche à droite (resp. de droite à gauche) regroupent des actions d'expansion internationale dans des zones géographiques distantes (resp. recentrage géographique), et donc une augmentation (resp. une diminution) de la complexité de gestion des environnements géographiques. Les flèches allant de haut en bas (resp. de bas en haut) représentent des actions d'augmentation (resp. diminution) de la diversité industrielle non liée. Enfin, les flèches en diagonales mettent en lumière les revirements des GMN quant à leurs stratégies d'expansion passées, avec comme exemple courant ces dernières années la stratégie de globalfocusing précédemment explicitée (**III** → **I** ou **II**).

Nous formulons dans ce qui suit des hypothèses pour tester la relation entre les complexités associées aux différences industrielles et internationales.

3. HYPOTHESES

3.1. LE LIEN ENTRE L'INTENSITE DE L'INTERNATIONALISATION ET LA DIVERSIFICATION PRODUIT

Dans un article de revue de la littérature très détaillé sur les stratégies d'internationalisation des entreprises, Hitt & al. (2006) ont mis en lumière, dans l'ensemble, une certaine inconsistance des résultats, et plus particulièrement au sein de la partie de ce champ ayant traité la question de l'impact modérateur d'une stratégie d'expansion sur la performance de l'autre (Hitt & al. 2006 ; pp851-852).

Certaines recherches en effet justifient théoriquement et corroborent empiriquement l'interaction positive entre les stratégies d'expansion et la performance des entreprises (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994), et démontrent ainsi que les effets d'apprentissages et d'expériences associés aux expansions géographiques et industrielles des entreprises leurs sont utiles pour mener à bien leurs expansions suivantes. D'autres recherches réfutent au contraire l'effet d'interaction positif d'une stratégie d'expansion sur la performance de l'autre

(Tallman & Li, 1996; Geringer, Tallman & Olsen, 2000), bien souvent d'ailleurs en insérant davantage de variables de contrôle dans les modèles testés (Hitt & al., 2006). En tout cas, la recherche s'accorde sur un point essentiel : les stratégies d'expansion, si elles sont suivies simultanément, peuvent mener à des performances inattendues, dans le mauvais sens du terme (Wiersema & Bowen, 2008). On pointe ainsi l'idée selon laquelle les stratégies d'expansion passées viennent contraindre les stratégies d'expansion présentes et futures (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Le caractère limité des ressources mobilisées pour les stratégies d'expansion passées, selon la théorie des ressources, ou le calcul coûts bureaucratiques vs. bénéfices économiques associé à chaque stratégie de développement (Jones & Hill, 1988), selon la théorie des coûts de transaction, viennent finalement suggérer que les stratégies d'expansion stratégiques sont subsituables plutôt que complémentaires.

Ainsi, si un GMN choisit de s'étendre internationalement de manière importante, on peut s'attendre à ce qu'il évolue dans un nombre d'industries restreint, et donc :

H1. *L'intensité de l'internationalisation est négativement liée à l'intensité de la diversification-produit*

Dans un article récent, Chang & Wang (2007) ont tenté d'expliquer l'inconsistance des résultats de la littérature, notamment celle concernant l'effet modérateur de la stratégie de diversification-produit sur la performance des GMN, par la non distinction dans cette dernière entre stratégies de diversification-produit liées et non liées. Si ces auteurs, à l'instar de Geringer, Tallman & Olsen (2000), montrent eux aussi que la stratégie de diversification-produit (liée et non liée confondues) a un effet non significatif sur la performance des GMN, ils trouvent des impacts différents et significatifs lorsque la distinction est effectuée : la stratégie de diversification industrielle liée a un impact positif sur la performance des GMN alors que la stratégie de diversification non liée modère négativement cette performance.

Dès lors, on peut s'attendre à ce que l'internationalisation soit associée à une diversification-produit liée plutôt qu'à une diversification-produit non liée, et donc :

H2a. *A intensité de diversification-produit égale, plus les groupes sont internationalisés, moins ils opteront pour une diversification-produit non liée*

H2b. *A intensité de diversification-produit égale, plus les groupes sont internationalisés, plus ils opteront pour une diversification-produit liée*

3.2. LE LIEN ENTRE LE NIVEAU DE GLOBALISATION DE L'INDUSTRIE ET LA DIVERSIFICATION PRODUIT

Les recherches ayant traité la question de la globalisation des industries ont tenté, dans la lignée des travaux de Bartlett & Ghoshal (1989), de caractériser les stratégies internationales des grandes entreprises, et de les mettre au regard des forces de l'industrie poussant à l'intégration globale des activités et celles poussant à la réactivité locale. On cherche à expliquer les processus de management d'activités dispersées géographiquement, et bien que l'on étudie dans ce courant des éléments différents de notre objet d'étude, quoique corrélés, les résultats et les manques de cette littérature sont tout à fait intéressants pour la question qui nous interroge dans ce papier.

On sait en effet que la mondialisation de l'économie, la création d'espaces économiques, la montée du libéralisme économique et financier ainsi que le développement des NTIC, en d'autres termes la globalisation des marchés (Meier & Schier, 2005), ont facilité l'expansion géographique des grandes entreprises en leur permettant l'accès à des marchés aux quatre coins de la planète. Mais on sait également que certaines industries résistent à cette globalisation en demeurant multidomestiques (Porter, 1986), en ce sens où certaines différences (ou distances) continuent d'exister entre certains pays ou certaines régions du globe (Rugman, 2005). Ainsi, à intensité d'internationalisation égale, le niveau de globalisation de l'industrie (que l'on pourrait caractériser par un continuum allant de multidomestique à globale) est associé de manière négative à la complexité de gestion des activités internationales : en d'autres termes, plus l'industrie est globalisée, moins il est complexe de gérer les activités internationales. Ceci se traduit d'ailleurs concrètement par une intensité d'internationalisation plus importante chez les GMN évoluant dans des industries globales (Wiersema & Bowen, 2008).

Par définition, les GMN diversifiés évoluent au sein de plusieurs industries, et font potentiellement face à des niveaux de globalisation différents dans chacune de ces industries. En ces périodes de restructurations et de concentrations sur le cœur de métier, on aime à parler d'industrie principale du GMN, et l'internationalisation dans cette industrie devient un enjeu stratégique majeur : on s'aperçoit en effet que les groupes qui privilégient l'internationalisation dans leur industrie principale sont plus performants que ceux qui s'internationalisent dans leurs industries secondaires (Doukas & Lang, 2003). Ainsi, les groupes ont tout intérêt à s'internationaliser prioritairement dans leur industrie principale et,

de ce fait, le niveau de globalisation de cette industrie est un bon indicateur de la complexité de gestion des activités internationales des groupes.

En conséquence, plus l'industrie principale d'un groupe est globalisée, moins la complexité associée à la gestion des activités internationales est importante. Ainsi, ces groupes peuvent opter pour une expansion par la stratégie de diversification industrielle :

H3. *Le niveau de globalisation de l'industrie principale est positivement lié à l'intensité de la diversification-produit*

Le lien entre la globalisation de l'industrie principale des GMN et le type de diversification-produit retenu ne coule pas de source. La question qui se pose est la suivante : à intensité de diversifications (produit et internationale) égale, quel type de diversification privilégie-t-on en fonction du niveau de globalisation de l'industrie ? La réponse à cette question peut être double, et la littérature ne permet pas à ce jour de trancher.

On peut en effet supposer premièrement que les GMN qui évoluent dans une industrie principale globalisée, et qui font dès lors face à une complexité de gestion des environnements géographiques relativement faible, puissent opter pour une stratégie de diversification industrielle non liée et ainsi réserver à cette dernière toute l'attention managériale qui lui est nécessaire (Wiersema & Bowen, 2008). Réciproquement, une industrie principale dans laquelle les espaces géographiques sont distants les uns par rapport aux autres pourrait contraindre les GMN dans leurs expansions industrielles et ainsi les inciter soit à une diversification-produit faible (H3), soit à une diversification liée. Ainsi,

H4a. *A intensité de diversification-produit égale, plus l'industrie principale des groupes est globalisée, plus ils opteront pour une diversification-produit non liée*

H4b. *A intensité de diversification-produit égale, plus l'industrie principale des groupes est globalisée, moins ils opteront pour une diversification-produit liée*

On peut, deuxièmement, proposer un raisonnement inversé. On peut en effet supposer que le but des GMN est la quête des faibles distances entre les environnements géographiques, autrement dit la quête d'industries globalisées. La présence d'un GMN dans une industrie principale multidomestique peut donc l'inciter à aller évoluer dans des industries secondaires globalisées. Dès lors, il sera plus enclin à se diversifier de manière non liée car les industries liées seront très certainement elles aussi multidomestiques. Réciproquement, les

GMN évoluant dans une industrie principale globalisée pourront opter pour une diversification produit liée et conserver ainsi une complexité de gestion faible. Ainsi,

H4a’. *A intensité de diversification-produit égale, plus l’industrie principale des groupes est globalisée, moins ils opteront pour une diversification-produit non liée*

H4b’. *A intensité de diversification-produit égale, plus l’industrie principale des groupes est globalisée, plus ils opteront pour une diversification-produit liée*

4. DONNEES ET METHODE

4.1. CONSITUTION DE LA BASE DE DONNEES

Pour tester ces hypothèses, nous avons constitué une base de données en croisant diverses sources d’informations provenant de plusieurs fichiers d’enquêtes INSEE en 2003 et 2005. Avant de décrire les fichiers et l’échantillon retenus, nous commençons par définir les différents niveaux présents dans ces fichiers.

4.1.1. De la tête de groupe aux établissements

Dans les fichiers INSEE, trois niveaux de hiérarchie sont envisagés. En haut de l’échelle se trouvent les entreprises *têtes de groupes*. Selon l’Insee, « une tête de groupe est une entreprise non contrôlée directement ou indirectement par une autre entreprise et ayant au moins une filiale ² ». Viennent ensuite les *entreprises*, définies comme « des entités économiques, juridiquement indépendantes, organisées pour produire des biens ou des services pour le marché ». En bas de l’échelle se trouvent les *établissements*, « unités de production géographiquement individualisées, mais juridiquement dépendantes de l’entreprise ». Un groupe peut donc détenir des parts dans une ou plusieurs entreprises, qui elles-mêmes peuvent être implantées sur différents territoires, c’est-à-dire détenir un ou plusieurs établissements. Le groupe sera dès lors défini comme étant constitué d’une et une seule tête de groupe, d’une ou plusieurs entreprises et d’un ou plusieurs établissements.

4.1.2. Fruit des croisements et description de l’échantillon

La base de données constituée est le fruit de croisements entre plusieurs fichiers d’enquête INSEE : « Moyens et modes de gestion de l’immatériel » (Immat par la suite), « Liaisons Financières » (Lifi), « Déclarations Annuelles de Données Sociales » (DADS) et « Accès en Ligne aux Statistiques Structurelles d’Entreprises » (Alisse). Notre recherche se concentrant sur les stratégies d’expansion des groupes multinationaux, nous avons reconstitué

² Les définitions proviennent du site de l’INSEE, www.insee.fr

les groupes en allant chercher dans chacun des fichiers d'enquête les informations pertinentes, décrites dans le Tableau 1 suivant :

Nom de l'enquête	Description ³	Informations utilisées
Immat	L'objectif de l'enquête est d'observer les objectifs, les moyens et les modes de gestion de l'actif immatériel au sein des entreprises ou des groupes d'entreprises. Niveau de l'enquête : tête de groupe et entreprise	Nous retirons de cette base les données sur l'internationalisation et la taille des groupes (également taille en France) et sur l'intensité de la R&D et du marketing et de la communication publicitaire
Lifi	Cette enquête vise à identifier les groupes de sociétés opérant en France et à déterminer leur contour. Elle est la pièce maîtresse d'un dispositif consacré à la connaissance statistique des groupes d'entreprises Niveau de l'enquête : tête de groupe et entreprise	Nous avons reconstitué les groupes grâce à cette base, en recherchant toutes les entreprises contrôlées à plus de 50% par une entreprise tête de groupe de Immat
DADS	Cette enquête regroupe des données sur les salaires, l'effectif salarié, la profession et catégorie socioprofessionnelle, le nom et le salaire de chaque employé et des données sur le secteur d'activité et la localisation des établissements Niveau de l'enquête : établissement	Ces informations nous ont permis principalement de calculer l'indicateur de diversité industrielle en France
Alisse	L'un des objectifs de cette enquête est de décrire les flux entrants et sortants par industrie. Niveau de l'enquête : industrie	Ces informations nous ont permis de calculer l'indicateur de globalisation de l'industrie principale des GMN

Tableau 1.
Les fichiers d'enquête INSEE croisés dans cette recherche

La base finale comprend 231 groupes français dont l'activité principale est industrielle dans Lifi et déclarant dans Immat avoir au moins une implantation à l'étranger, donc pouvant être considérés comme multinationaux (Chandler, 1991; Collis, Young & Goold, 2007). Le Tableau 2 décrit l'échantillon en matière de taille et de niveaux d'internationalisation et de diversification-produit. On remarque qu'en moyenne, les GMN de l'échantillon sont diversifiés dans trois industries⁴ et sont relativement peu éclatés géographiquement (35% des

³ Descriptions provenant de l'INSEE

⁴ Ce chiffre est calculé grâce au Nombre Equivalent Entropie (*NEE*) calculé de la manière suivante :

$NEE = \exp(DT)$, où *DT* est l'indicateur d'entropie de diversification (pour la formule de calcul de l'entropie, voir plus loin)

ventes à l'étranger en moyenne et une présence régionale moyenne sur 1,65 régions du globe⁵). On remarque également des écarts importants dans l'échantillon, en termes de taille notamment (Chiffre d'affaires consolidé et effectif français des GMN) qui se retrouvent également dans les diversités industrielles et internationales.

	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Nombre moyen d'industries dans lesquelles le groupe évolue en France en 2005	3,08	2,84	1,00	13,67
Chiffre d'affaires consolidé du groupe (en k€) en 2003	2 004 268	6 933 776	4 000	56 731 000
Effectifs du groupe en France en 2003	4268	12248	16	110089
Pourcentage des ventes hors de France en 2003	35%	0,293	0,2%	100%
Nombre moyen de régions du globe dans lesquelles le groupe est présent en 2003	1,65	,80	1,00	3,99

Tableau 2.
Statistiques descriptives de l'échantillon

4.2. METHODOLOGIE

Le modèle cherche à expliquer les différences d'intensité et de type de diversité industrielle par les variations dans les stratégies d'internationalisation et les niveaux de globalisation des industries principales décalées d'une période. Il se présente sous la forme suivante :

$$\begin{aligned}
 &DiversificationProduit2005 \\
 &= \beta_0 + \beta_1(DiversificationInternationale2003) \\
 &+ \beta_2(GlobalisationIndus2003) + \beta_i(VariablesDeContrôle) + \varepsilon
 \end{aligned}$$

⁵ Les régions du globe présentes dans Immat : Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie, Reste du monde

4.2.1. Mesures des variables dépendantes : l'intensité et le type de diversification produit en 2005

Pour mesurer la diversification industrielle en 2005, nous avons opté pour un indicateur entropique (Jacquemin & Berry, 1979; Palepu, 1985), qui, bien qu'étant moins approprié que la combinaison entre indicateur entropique et catégories de Rumelt (1974), est tout à fait acceptable (Hoskisson & al., 1993). Pour cela, nous utilisons la méthodologie de Gonzalez & Picart (2007), spécialistes INSEE de la diversification des groupes en France. Ces auteurs ont mis au point, grâce à une méthode purement statistique et donc objective, une liste d'activités de support (ou activités fonctionnelles) qui ne doivent pas être prises en compte dans le calcul de la diversité industrielle si l'effectif affecté à ces activités dépasse un certain pourcentage, ou seuil, de l'effectif du groupe. Le Tableau 3 reprend l'essentiel de ces activités de support.

Activités considérées comme fonctionnelles si leur effectif est inférieur à 10% de l'effectif total du groupe en France
52.4Z - Commerces de détail divers en magasin spécialisé 60.2L - Transports routiers de marchandises de proximité 65.2E - Organismes de placement en valeurs mobilières 67 - Auxiliaires financiers et d'assurance 70 - Activités mobilières 71 - Location sans opérateur 72 - Activités informatiques 74.8 - Services divers fournis principalement aux entreprises 80.4C - Formation des adultes et formation continue
Activités considérées comme fonctionnelles si leur effectif est inférieur à 20% de l'effectif total du groupe en France
74.1 - Activités juridiques, comptables et conseil de gestion 74.2 - Activités d'architecture et d'ingénierie 74.5A - Sélection et mise à disposition de personnel
Activité considérée comme fonctionnelle si son effectif est inférieur à 33% de l'effectif total du groupe en France
51 – Commerce de gros

Tableau 3.

Liste des activités support des groupes en France

Source : adapté de Gonzalez & Picart (2007)

L'effectif de ces activités fonctionnelles ayant été supprimé du calcul de la diversification-produit, nous avons calculé l'entropie (DT pour diversification totale [Palepu, 1985]) en utilisant la formule suivante :

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i \times \log\left(1/P_i\right)$$

Avec P_i : la part de l'effectif français du groupe affecté à l'industrie i (NAF niveau 700)

DT nous donne la mesure de l'intensité de diversification-produit des groupes en France. Pour faire la distinction entre diversité liée et non liée, nous avons calculé DNL , l'indicateur de diversité industrielle non liée selon la formule suivante :

$$DNL = \sum_{j=1}^m P^j \times \log\left(1/P^j\right)$$

Avec P^j : la part de l'effectif français du groupe affecté à un groupe d'industries j (NAF niveau 60). La propriété additive des indicateurs de l'entropie (Palepu, 1985) nous a permis finalement de calculer directement DL , l'indicateur de diversité industrielle liée :

$$DL = DT - DNL$$

4.2.2. Mesures des variables indépendantes : intensité d'internationalisation et globalisation de l'industrie principale en 2003

L'intensité de la présence internationale

Il existe de nombreux indicateurs permettant de mesurer l'intensité de l'internationalisation des groupes. L'indicateur le plus utilisé dans la littérature est le « *foreign sales ratio* » (FSR) ou le pourcentage des ventes à l'étranger (Tallman & Li, 1996; Geringer, Tallman & Olsen, 2000) qui permet de mesurer l'étendue de l'activité internationale des GMN (Wiersema & Bowen, 2008). Il se calcule très simplement en faisant le rapport entre les ventes réalisées à l'étranger sur les ventes totales du groupe. Un autre indicateur intéressant, basé sur une mesure entropique de la diversité internationale (Hill, Hoskisson, & Kim, 1997), permet d'approcher la stratégie régionale (SR) des groupes (Rugman, 2005). Se calculant selon une formule similaire à celle présentée précédemment concernant la diversification

industrielle, il nous donne une vision moyenne de la répartition des ventes à travers les différentes régions du globe. Nous avons également calculé ces indicateurs en nous basant non plus sur les ventes mais sur les emplois. Ainsi, le « *foreign employees ratios* » (FER) ou le pourcentages de salariés hors de France a été calculé (Kim, Hwang & Burger, 1989) ainsi que l'indicateur de répartition régionale des emplois des groupes (*SRE*).

Le niveau de globalisation de l'industrie principale

Le calcul du niveau de globalisation des industries principales des GMN n'est pas chose aisée. En effet, chercher à calculer un indicateur sur une base mondiale est un travail énorme et les données seraient probablement incomplètes (Morrison & Roth, 1992). Nous avons donc choisi d'utiliser comme mesure de la globalisation de l'industrie l'indicateur « *Intra Industry Trade* » (*IIT*) (Wiersema & Bowen, 2008) calculé sur données françaises (provenant de la base Alisse). Cet indicateur permet de capturer l'échange bilatéral (exportations/importations) au sein d'une industrie. Il se calcule selon la formule suivante :

$$IIT = \frac{[(E + I) - Abs(E - I)]}{(E + I)}$$

Avec E : les exportations et I : les importations.

4.2.3. Mesures des variables de contrôle

Pour cette recherche, nous contrôlons certaines variables pouvant elles-aussi expliquer des différences dans la diversité industrielle des GMN mais sortant de notre objet de recherche. Les variables retenues sont regroupées dans le Tableau 4 suivant et sont calculées pour 2003 :

Variable de contrôle	Mesure de la variable
Intensité de la R&D (<i>RD</i>)	Dépenses R&D en pourcentage du CA consolidé du groupe
Intensité du marketing et de la communication publicitaire en France (<i>IM</i>)	Budget marketing et communication publicitaire en pourcentage du CA consolidé du groupe en France
Taille du groupe	• Chiffre d'affaire consolidé du groupe (<i>CA_Gpe</i>) • Effectif total du groupe (<i>Eff_Gpe</i>)
Taille du groupe en France	• Chiffre d'affaire consolidé du groupe en France (<i>CA_Fr</i>) • Effectif du groupe en France (<i>Eff_Fr</i>)

Tableau 4.
Les variables de contrôle

5. RESULTATS

Variables	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.DT	,83	,721	1													
2.DNL	,40	,439	,696**	1												
3.DL	,43	,522	,797**	,121	1											
4.FSR	,35	,293	,137*	,150*	,063	1										
5.SR	,40	,424	,323**	,227**	,255**	,700**	1									
6.FER	,20	,257	,354**	,325**	,217**	,606**	,536**	1								
7.SRE	,23	,345	,320**	,299**	,190**	,571**	,656**	,843**	1							
8.ITT	,80	,086	,102	-,114	,232**	-,021	,119	,091	,140*	1						
9.RD	,0200	,03056	-,038	,038	-,084	,060	,040	-,028	,006	-,163*	1					
10.IM	,0261	,05794	,065	,100	,005	,061	-,010	,085	-,016	-,046	,038	1				
11.CA_Gpe	2004268,40	6933776,225	,170**	,250**	,024	,256**	,196**	,359**	,313**	-,055	,090	,135*	1			
12.Eff_Gpe	8264,88	24035,052	,259**	,292**	,112	,289**	,281**	,413**	,369**	-,065	,104	,102	,857**	1		
13.CA_Fr	784858,70	2529770,927	,213**	,217**	,112	,103	,134*	,218**	,139*	-,056	,075	,079	,732**	,815**	1	
14.Eff_Fr	4267,66	12247,550	,262**	,262**	,142*	,145*	,204**	,210**	,167*	-,050	,115	,075	,792**	,860**	,881**	1

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 5.
Statistiques descriptives et corrélations

Le Tableau 5 ci-dessus présente les statistiques descriptives de toutes les variables retenues et les corrélations entre les variables. On remarque des corrélations significatives ($p < 0,01$) principalement entre *DT* ou *DNL* et les variables explicatives retenues. Ces résultats sont moins flagrants concernant *DL*. Les fortes corrélations significatives entre, d'une part, les variables mesurant l'internationalisation, d'autre part, les variables de contrôle nous incitent à procéder à une analyse en composante principales qui mènent à la génération de 2 variables, que nous nommerons *Internat* et *Taille*, et qui restituent, respectivement, 74% et 87% des variances.

Pour tester les hypothèses, nous avons procédé à des régressions multiples dont les résultats sont présentés dans le Tableau 6. Nous avons testé 3 modèles, découlant chacun du modèle présenté en introduction de la section 4.2. Le modèle 1 teste l'impact de l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie sur l'intensité de la diversification-produit. Les modèles 2 et 3 testent l'impact de ces mêmes variables le type et l'intensité de la diversification-produit retenu.

Variables indépendantes	Modèle 1 : DT	<u>Modèle 2 : DNL</u>		<u>Modèle 3 : DL</u>	
		Sans DT	Avec DT ⁶	Sans DT	Avec DT
DT			0,667*** (0,031)		0,822*** (0,030)
Internat	0,245*** (0,048)	0,222*** (0,029)	0,059 (0,022)	0,153** (0,036)	-0,048 (0,022)
IIT	0,089 (0,524)	-0,120* (0,317)	-0,180*** (0,240)	0,220*** (0,395)	0,146*** (0,240)
Taille	0,227*** (0,069)	0,204*** (0,042)	0,053 (0,032)	0,143** (0,052)	-0,043 (0,032)
RD	-0,069 (1,487)	-0,160 (0,899)	0,030 (0,678)	-0,800 (1,120)	-0,240 (0,678)
IM	0,049 (0,765)	0,073 (0,260)	0,040 (0,349)	0,008 (0,576)	-0,320 (0,349)
Constante	0,268 (0,430)	0,877*** (0,260)	0,770*** (0,196)	-0,608* (0,324)	-0,770*** (0,196)
R² ajusté	0,142	0,123	0,503	0,095	0,670

***. p<0.01

**. p< 0.05

*. p< 0.10

Tableau 6.
Résultats des régressions

Bien que les tests concernant l'hypothèse H1 soient significatifs, cette dernière est rejetée. On s'aperçoit en effet que, dans notre échantillon, l'intensité de l'internationalisation est associée de manière positive à l'intensité de la diversification-produit en général (modèle 1), et également à l'intensité de la diversification-produit liée (modèle 2 sans DT) et l'intensité de la diversification-produit non liée (modèle 3 sans DT). Les résultats sont significatifs mais dans un sens opposé à celui attendu. Comme le montrent les modèles 2 et 3 avec DT, l'intensité d'internationalisation n'a pas d'impact significatif sur le type de diversité industrielle retenu, et, dès lors, les hypothèses H2a et H2b ne sont pas corroborées.

Les statistiques permettant de tester les hypothèses concernant l'effet de la globalisation de l'industrie principale sur le type et l'intensité de la diversification industrielle

⁶ Les tests de Tolérance et de VIF ont été effectués et nous montrent que l'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

sont particulièrement intéressantes. Si le niveau de globalisation de l'industrie n'a pas d'impact significatif sur l'intensité de la diversité industrielle totale, c'est parce qu'elle a un impact négatif sur l'intensité de la diversité non liée et positif sur celle de la diversité liée. Ainsi, l'impact global est difficilement approchable statistiquement, ce qui nous mène à rejeter l'hypothèse H3. Enfin, les résultats des modèles 2 et 3 avec DT permettent de corroborer les hypothèses H4a' et H4b'. En effet, à présence industrielle égale, les groupes évoluant dans une industrie principale globale optent pour une forte diversité liée et une faible diversité non liée alors que les groupes évoluant dans une industrie principale multidomestique font le choix inverse.

6. CONCLUSION

Notre revue de la littérature nous a mené à étudier la complexité de gestion des activités internationales sous deux angles et les résultats de notre recherche permettent de les préciser. Premièrement, la littérature insistait sur la complexité de gestion associée au nombre d'environnements géographiques dans lesquels les GMN évoluent (l'intensité de l'internationalisation). A ce sujet, les recherches passées avaient mis en lumière le caractère substituable des stratégies de diversification (Wiersema & Bowen, 2008) et la contrainte d'une expansion internationale passée sur une expansion industrielle à venir (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Nos résultats viennent contredire ces assertions, car ils démontrent que les groupes les plus internationalisés sont les groupes les plus diversifiés. Il semble en effet que l'internationalisation, par les effets d'expérience et d'apprentissage qui l'accompagnent (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994), bénéficie à la diversification industrielle.

La complexité semble dès lors être associée de manière bien plus importante à la relation (ou plutôt l'absence de relation) entre les environnements géographiques, deuxième point développé par la littérature. A ce propos, les résultats nous montrent que les GMN sont à la recherche d'industries faiblement complexes, autrement dit d'industries dans lesquelles les environnements géographiques sont peu distants, leur permettant ainsi d'approcher plus aisément de nombreux marchés. La stratégie de diversification-produit devient un moyen pour entrer dans ces industries globalisées et pour cause : les GMN dont l'industrie principale est globalisée croissent en se diversifiant de manière liée alors que les GMN qui évoluent dans des industries multidomestiques cherchent la croissance par la diversité produit non liée. Finalement, les GMN acceptent la complexité de gestion associée à la diversité des activités si cela peut leur permettre de s'internationaliser plus facilement.

Il n'existe pas à ce jour d'indicateurs quantitatifs permettant d'approcher directement la complexité de gestion des activités internationales. La littérature nous a incités à décomposer la complexité en deux variables, que sont l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie principale, mais, pour convenablement approcher cette complexité, un indicateur synthétique est à encore à construire. Certains auteurs ont pourtant cherché à créer un indicateur de diversité totale⁷ des grandes entreprises (Vachani, 1991), mais ces indicateurs entropiques ne permettent pas à notre sens de prendre réellement en compte la relation entre les espaces, pourtant centrale dans nos résultats, et ceci pour une raison majeure : si la stratégie de diversification produit est *a priori* a-spatiale, en ce sens où les relations (ou les non relations) entre des industries sont identiques d'un espace à un autre, la stratégie de diversification internationale est quant à elle industrie-dépendante : les distances culturelles ou institutionnelles entre les pays ou les régions diffèrent entre les industries.

Références

- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12, 31-50.
- Chang, S.-C., & Wang, C.-F. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business* (42), 61-79.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.
- Doukas, J., & Lang, L. (2003). Foreign direct investment, diversification strategy and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 153-172.
- Geringer, J., Tallman, S., & Olsen, D. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal* (21), 51-80.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (September), 137-47.

⁷ La diversité totale correspond dans ces recherches à la diversité industrielle liée et non liée + diversité internationale liée et non liée

- Gonzalez, L., & Picart, C. (2007). Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000). *Economie et Statistiques* (405/406).
- Hill, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* , 40 (4), 767-798.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management* (20), 297-326.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* (40), 767-777.
- Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management* , 32 (6), 831-867.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Johnson, R., & Moesel, D. (1993). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal* , 14, 215-235.
- Hutzschenreuter, T., & Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial & Decision Economics* , 30 (6), 373-392.
- Jacquemin, A., & Berry, C. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics* , 27, 359-369.
- Jones, G., & Hill, C. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal* , 9 (2), 159-172.
- Kim, W., Hwang, P., & Burger, W. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal* , 10 (1), 45-57.
- Meier, O., & Schier, G. (2005). *Entreprises multinationales. Stratégie, restructuration, gouvernance*. Dunod.
- Meyer, K. (2006). Globalfocusing: from domestic conglomerates to global specialists. *Journal of Management Studies* , 43 (5), 1109-1144.
- Morrison, A., & Roth, K. (1992). A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal* , 13 (6), 399-417.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal* , 6, 239-255.
- Palich, L., & Gomez-Mejia, L. (2000). A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management* , 25 (4), 587-606.

- Peng, M. K., Lee, S. H., & Wang, D. Y. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Journal* , 30 (3), 622-633.
- Porter, M. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review* , 28 (2).
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* , 7 (6), 485-501.
- Rugman, A. (2005). *The regional multinationals. MNE and "global" strategic management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stopford, A., & Wells, L. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* (39), 179-189.
- Vachani, S. (1991). Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification. *Journal of International Business Studies* , 22, 307-322.
- Wiersema, M., & Bowen, H. (2008). Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization and product diversification. *Strategic Management Journal* , 29, 115-132.