

a 398836

2m11.2762.4

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Structure organisationnelle et synergies - Le cas de LVMH

Par

Frédéric Persoons

Sciences de la gestion



Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

H
13
E 19 m
2000
no 117

Avril 2000
© Frédéric Persoons, 2000

À ma mère et mon père...

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice, madame Francine Séguin, pour m'avoir éclairé tout au long de la rédaction de ce mémoire. Ses conseils et ses encouragements sont toujours arrivés aux moments où j'en avais le plus besoin.

Merci!

J'aimerais également remercier toute ma famille pour son support constant aussi bien dans les bons que dans les moments difficiles que j'ai traversés durant ce travail. Je tiens particulièrement à remercier mon frère, Jacques, pour sa précieuse collaboration. Merci à tous!

« Le présent document a été rédigé pour satisfaire aux exigences du programme de maîtrise et le contenu n'engage que son auteur. Les membres du jury n'endossent pas nécessairement l'approche et les résultats obtenus ».

SOMMAIRE

Ce mémoire traite des synergies et analyse les facteurs qui contribuent à leur réalisation dans un contexte de diversification.

Dans un premier temps, nous essayons de comprendre le « pourquoi? » et le « comment? » des synergies sans toutefois s'attarder au « comment faire? ». Pour ce faire, nous utilisons une approche hautement théorique qui étudie les fondements des synergies (« pourquoi ? ») et qui nous permet de dégager un modèle d'analyse des synergies (« comment? ») intégrant trois groupes de facteurs : organisationnels, environnementaux et individuels.

Dans un second temps, nous appliquons notre modèle d'analyse à l'industrie du luxe en France et plus particulièrement au cas de l'entreprise française Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), le plus grand conglomérat de luxe au monde. Notre analyse de cas nous mène à deux conclusions.

Tout d'abord, l'industrie du luxe en France présente toutes les caractéristiques d'une industrie propice à la réalisation de synergies.

Deuxièmement, le type de ressources en jeu jumelé aux qualités de stratège du dirigeant du groupe, Bernard Arnault, confère à LVMH un avantage concurrentiel important, celui de l'adaptation. En effet, grâce à son équipe dirigeante et plus particulièrement à son P.D.G., LVMH a compris les caractéristiques de son environnement et a adapté ses stratégies et sa structure pour être en mesure de dégager des synergies et valoriser ainsi tout le groupe.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1 Les structures dans un contexte de diversification	3
1.1 LA STRUCTURE MULTIDIVISIONNELLE SE RÉPAND	5
1.2 LES MOTIFS D'ADOPTION D'UNE STRUCTURE MULTIDIVISIONNELLE.....	9
1.2.1 <i>L'approche économique</i>	9
1.2.2 <i>L'approche sociologique</i>	15
1.2.3 <i>L'approche contingente</i>	20
2 La synergie : un concept basé sur les ressources de l'entreprise.	30
2.1 LES RESSOURCES	32
2.1.1 <i>Les types de ressources</i>	32
2.2 LES SYNERGIES.....	36
2.2.1 <i>Les synergies opérationnelles</i>	40
2.3 LES DIFFICULTÉS DE MISE EN OEUVRE DES SYNERGIES	44
2.3.1 <i>Le biais synergique</i>	46
2.3.2 <i>Le biais parental</i>	47
2.3.3 <i>L'effet Goliath</i>	48
2.3.4 <i>Les effets secondaires</i>	49
3 Secteur industriel et synergies	52
3.1 LA RENTABILITÉ GÉNÉRIQUE	53
3.2 LE CYCLE DE VIE	56
3.3 LA CONCENTRATION.....	57
3.4 LA PROTECTION.....	58
4 Un cadre d'analyse intégré	61
5 Le cas de l'industrie du luxe	66
5.1 L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE EN FRANCE	70
5.1.1 <i>Évolution des catégories socio-économiques des consommateurs</i>	71
5.1.2 <i>Évolution des acteurs et de la dynamique industrielle</i>	72
5.2 LES FACTEURS DÉTERMINANT LE POTENTIEL SYNERGIQUE DE L'INDUSTRIE.....	79
5.2.1 <i>La rentabilité générique</i>	80
5.2.2 <i>Le cycle de vie</i>	83
5.2.3 <i>La concentration</i>	85
5.2.4 <i>Le niveau de protection</i>	86
6 Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)	90
6.1 LVMH - UNE STRUCTURE COMPÉTITIVE.....	92
6.1.1 <i>Une croissance par acquisition</i>	93
6.1.2 <i>L'importance des critères financiers</i>	99
6.2 LVMH - UNE STRUCTURE COOPÉRATIVE.....	101
6.2.1 <i>Des gestionnaires d'entreprises issus du non luxe</i>	102
6.2.2 <i>Une structure propice à la coopération</i>	104
6.2.3 <i>Des processus favorisant la coopération</i>	109
Conclusion	115
Annexe 1	118
Bibliographie	123
Réseaugraphie	133

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1.1 – La structure fonctionnelle	5
Illustration 1.2 – La structure divisionnelle.....	5
Illustration 1.3 – La diversification selon Wrigley (1969; III-9).....	7
Illustration 1.4 – La diversification des grandes entreprises industrielles par degré de diversification (1970 - 1980) (Wells, 1984; 15).....	8
Illustration 1.5 – La diversification des grandes entreprises industrielles de 6 pays (1950-1970) (Wells, 1984; 16).....	8
Illustration 1.6 – Une comparaison de la classification de la diversification entre Wrigley et Rumelt (Wells, 1984; 103)	21
Illustration 1.7 – Comparaison entre structure coopérative et structure compétitive ...	27
Illustration 2.1 – Les sources de valeur synergique.....	37
Illustration 2.2 – Différentes formes de diversification et leurs synergies potentielles associées - Chatterjee (1986).....	39
Illustration 3.1 – Résultats des recherches de Christensen et Montgomery (1981).....	55
Illustration 3.2 – Le modèle des 5 forces de Porter	59
Illustration 4.1 – Un modèle intégré d'analyse.....	63
Illustration 5.1 – Les activités dans l'industrie du luxe (Castarède, 1992,1997).....	68
Illustration 5.2 – Schéma d'une macroindustrie du luxe (Allerès, 1991).....	69
Illustration 5.3 – Structure de l'industrie du luxe (Castarède, 1997).....	74
Illustration 6.1 – La structure de LVMH.....	97
Illustration 6.2 – Les secteurs d'activités de LVMH depuis 1997	105

Introduction

Particularités de notre environnement industriel mondial depuis le début du siècle, la diversification et la structure multidivisionnelle caractérisent de plus en plus d'entreprises. Les plus grandes entreprises de notre planète sont d'ailleurs toutes, aujourd'hui, des entreprises multidivisionnelles largement diversifiées. Si la diversification constitue un phénomène très répandu dans nos économies modernes, les synergies sont, quant à elles, moins connues. L'une et l'autre sont pourtant indissociables car, pour beaucoup d'entreprises, la diversification exige à un moment donné le rapprochement et la mise en commun des activités des entreprises diversifiées. Même si certains dirigeants peuvent l'espérer, la diversification ne peut pas être infinie. Elle doit répondre à une approche articulée qui doit permettre à une entreprise de prendre de l'expansion mais surtout d'être plus performante une fois diversifiée. Pour ce faire, plusieurs mécanismes existent, et les synergies constituent l'un d'eux. Notre mémoire traitera donc des synergies et analysera les facteurs qui contribuent à leur réalisation dans un contexte de diversification.

La première partie du mémoire sera consacrée à l'analyse des facteurs ayant une influence sur l'établissement de synergies. Ces facteurs sont de deux ordres : organisationnels et environnementaux. Dans les facteurs organisationnels, nous retrouvons la stratégie et la structure de l'entreprise alors que dans les facteurs environnementaux, nous retrouvons la rentabilité générique du secteur, son cycle de vie, son niveau de concentration et son niveau de protection. Nous verrons que tous ces facteurs exercent une influence sur le type de synergies réalisables et sur le potentiel synergique d'une entreprise.

La seconde partie de notre mémoire illustrera notre approche théorique à l'aide du cas de l'industrie du luxe en France, et plus particulièrement du cas du conglomérat de luxe Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH). Nous observerons, en particulier, le potentiel synergique de l'industrie du luxe et les moyens organisationnels utilisés par LVMH pour réaliser différents types de synergies.

À la lumière de ce mémoire, nous espérons que le lecteur aura non seulement une meilleure compréhension des synergies et des facteurs qui les rendront possibles mais qu'il aura aussi une vision plus éclairée de l'industrie du luxe en France, une industrie très fermée et peu étudiée en théorie des organisations.

1 Les structures dans un contexte de diversification

Dans ses travaux d'histoire industrielle, Chandler (1962) a examiné le processus de diversification de quelques grandes entreprises américaines au cours des années 1920. À l'époque, ces entreprises étaient organisées au moyen d'une structure fonctionnelle (voir illustration 1.1). Chandler (1962) a alors remarqué que la diversification occasionnait plusieurs :

« problems of co-ordination, appraisal, and policy formulation too intricate for a small number of top officers to handle both long run entrepreneurial , and short run operational administrative activities. » (Chandler, 1962; 32)

En effet, suite à une diversification, les responsables des différentes fonctions de ces entreprises (marketing, production, etc.) avaient à gérer simultanément plusieurs domaines d'activités. Une telle situation occasionnait inévitablement des problèmes de coordination des fonctions et des produits. Par ailleurs, puisque les entreprises étaient organisées en fonctions et non en groupes d'affaires, il était impossible de distinguer les profits réalisés par chacun des domaines. Ceci entraînait une importante perte de contrôle et rendait extrêmement difficile toute allocation de ressources. Les dirigeants ne pouvaient donc pas se consacrer aux activités stratégiques de l'entreprise puisque la totalité de leur temps était consacrée à régler des problèmes à court terme. Dès lors, incapables de s'adapter aux changements de l'environnement externe, des entreprises comme DuPont et General Motors firent face à d'importantes difficultés financières au cours des années 1920.

En réponse à ces problèmes, les entreprises adoptèrent une structure par divisions et non plus par fonctions (voir illustration 1.2). Le découpage des responsabilités est alors basé sur les différents segments stratégiques. Chaque division met en œuvre un flux intégré d'opérations et, par conséquent, est

organisée selon un principe de spécialisation fonctionnelle. Selon Chandler (1962), chaque division est responsable des activités quotidiennes de l'entreprise. La direction générale est, quant à elle, responsable de la coordination centrale et de la gestion stratégique de l'entreprise. Ainsi, la gestion quotidienne et la gestion stratégique sont séparées, bien que les divisions soient toujours responsables des décisions stratégiques propres à leur secteur d'activités.

Cette réorganisation a permis aux dirigeants et à leurs successeurs de s'attarder principalement aux décisions stratégiques des entreprises. Par ailleurs, la décentralisation des responsabilités en matière de décisions opérationnelles a favorisé le développement d'un comportement entrepreneurial au niveau des divisions. L'apport financier de chacune des divisions est également nettement plus visible au sein des entreprises. Il en découle donc que :

1. la haute direction est en mesure de mieux suivre la performance financière de chaque secteur d'activités, ce qui facilite tout le processus de contrôle;
2. il est possible de comparer les divisions entre elles, ce qui permet d'améliorer le processus d'allocation des ressources;
3. cette comparaison encourage les responsables de divisions peu efficaces à trouver de nouvelles voies afin d'améliorer la performance de leur division.

En simplifiant la gestion de la diversité, la structure divisionnelle semble donc avoir facilité la croissance et la performance des grandes entreprises diversifiées.

Illustration 1.1 – La structure fonctionnelle

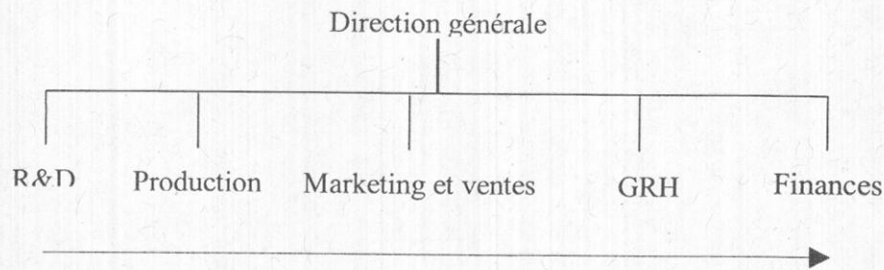
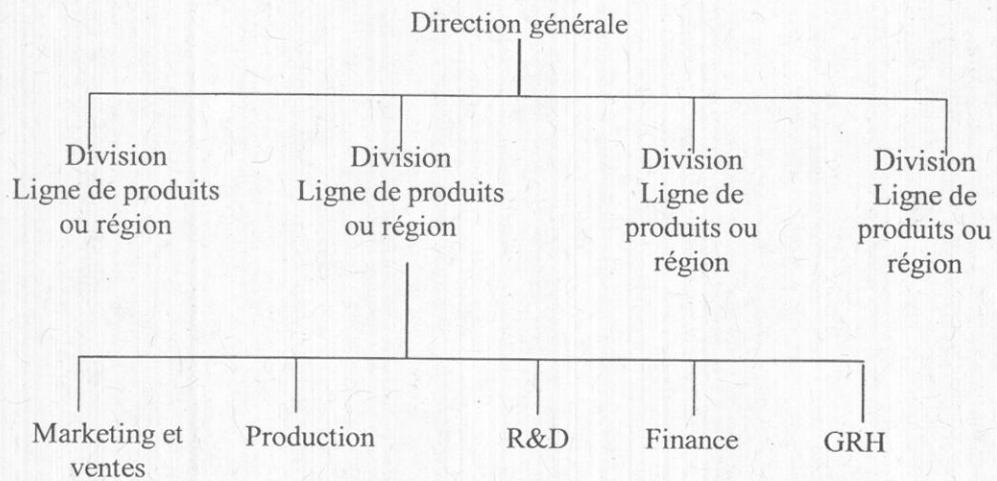


Illustration 1.2 – La structure divisionnelle



1.1 La structure multidivisionnelle se répand

La structure divisionnelle va se répandre dans les entreprises. Utilisant la classification de Wrigley (1969) (voir illustration 1.3), Rumelt (1974) a estimé qu'en 1969, seulement 6% des 500 plus grandes entreprises américaines pouvaient encore être classées comme des entreprises en monoactivité. Presque les deux tiers des entreprises formant l'échantillon de Rumelt pouvaient donc être considérées comme largement diversifiées avec des activités reliées ou non reliées (voir illustration 1.4). Des résultats similaires à ceux de Rumelt ont été

obtenus, à la même époque, en analysant la situation des 100 plus grandes entreprises en Grande-Bretagne (Channon, 1971), en Allemagne de l'Ouest (Thanheiser, 1972), en France (Dyas, 1972), en Italie (Pavan, 1972) et au Japon (1980) (voir illustration 1.5). Les illustrations ci-après nous indiquent clairement que la diversification est un phénomène qui a caractérisé et qui continue de caractériser les économies des pays développés.

Illustration 1.3 – La diversification selon Wrigley (1969; III-9)

Monoproduit :	Entreprises qui se développent par simple croissance en volume dans un secteur de compétence bien défini. Exemple : <i>Maytag</i> .
Activités dominantes :	Entreprises qui se développent de la même manière que les entreprises en monoactivité mais dont la ligne de produits comporte un faible pourcentage d'autres produits. 70% de la production concerne un produit principal et les 30% restants concernent les autres produits qui intègrent a) des éléments du produit principal ou b) des éléments issus du marché. Exemple : <i>General Motors</i> .
Activités reliées :	Entreprises qui se développent dans de nouveaux marchés et/ou nouvelles technologies mais qui utilisent leurs compétences principales afin d'assurer grâce aux nouveaux produits un renforcement des produits existants en maximisant l'utilisation des ressources actuelles (financières, organisationnelles, techniques, etc.). Exemple : <i>General Electric</i> .
Activités non reliées :	Entreprises qui se développent dans de nouveaux marchés et de nouveaux produits qui nécessitent la maîtrise de nouvelles compétences pour chaque nouveau produit. Ces compétences ne se développent pas à partir des compétences actuelles mais sont directement acquises à travers des processus de fusions ou d'acquisitions d'autres entreprises. Exemple : <i>Textron</i> .

Illustration 1.4 – La diversification des grandes entreprises industrielles par degré de diversification (1970 - 1980) (Wells, 1984; 15)

Stratégie de diversification (1)	États-Unis %	Grande-Bretagne %	Allemagne de l'Ouest %	France %	Italie %	Japon %
Monoactivité	6	6	22	16	10	9
Activité dominante	29	34	22	32	33	24
Activités reliées	45	54	38	42	52	57
Activités non reliées	19	6	18	10	5	10
Total	100	100	100	100	100	100
Source	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

(1) Wrigley, 1970

(3) Channon, 1971

(5) Dyas, 1972

(7) Suzuki, 1980

(2) Rumelt, 1974

(4) Thanheiser, 1972

(6) Pavan, 1972

Illustration 1.5 – La diversification des grandes entreprises industrielles de 6 pays (1950-1970) (Wells, 1984; 16)

	États-Unis			Grande-Bretagne		
	1949 %	1959 %	1969 %	1950 %	1960 %	1970 %
Monoactivité	35	16	6	34	20	6
Activité dominante	35	37	29	40	35	34
Activités reliées	27	30	45	24	40	54
Activités non reliées	3	7	19	2	5	6
	100	100	100	100	100	100
	Allemagne de l'Ouest			France		
	1950 %	1960 %	1970 %	1950 %	1960 %	1970 %
Monoactivité	34	22	22	42	28	16
Activité dominante	26	28	22	21	27	32
Activités reliées	32	40	38	33	40	42
Activités non reliées	7	9	18	4	5	10
	100	100	100	100	100	100

Illustration 1.5 – La diversification des grandes entreprises industrielles de 6 pays (1950-1970) (Wells, 1984; 16)

	Italie			Japon		
	1950 %	1960 %	1970 %	1950 %	1960 %	1970 %
Monoactivité	30	23	10	17	9	9
Activité dominante	24	20	33	41	37	24
Activités reliées	43	53	52	38	47	57
Activités non reliées	4	3	5	3	6	10
	100	100	100	100	100	100

1.2 Les motifs d'adoption d'une structure multidivisionnelle

Suite aux travaux de Chandler (1962), plusieurs théories ont été élaborées dans le but de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises ont adopté une structure multidivisionnelle. On distingue deux approches. L'approche économique analyse la structure multidivisionnelle en terme de coûts alors que l'approche sociologique l'étudie principalement en terme de pouvoir.

1.2.1 L'approche économique

À la base de l'approche économique se trouve la théorie des coûts de transactions de Williamson (1970, 1975). Williamson s'est servi des travaux de Chandler pour développer une théorie générale de la structure multidivisionnelle qui met l'accent sur ses propriétés de réduction des coûts de transaction. Sa logique s'inspire largement de celle de Coase (1937) et de Hymer (1968), selon laquelle l'existence d'une entreprise peut se justifier en termes d'imperfections de marché. Ces imperfections peuvent être structurelles (fluctuation des prix, fragmentation des marchés, conflits internes, etc.) ou

naturelles (rareté de l'information et des ressources, incertitude, etc.). Hymer remarque donc :

« ... En dehors d'elle (l'entreprise), les mouvements de prix commandent la production qui est coordonnée par une suite d'échanges se déroulant sur le marché. À l'intérieur de la firme, ces transactions sont éliminées et la structure complexe du marché, avec ses transactions, est remplacée par l'entrepreneur, agent coordonnateur qui dirige la production »¹

Selon Williamson, il se dégage une similitude entre le marché et l'entreprise multidivisionnelle avec la seule différence que cette dernière est plus performante. Il considère que, dans le marché externe, les investisseurs jouent deux principaux rôles. Ils allouent les ressources financières limitées en fonction d'une évaluation des différents rendements possibles et ils « influencent » (*coordonnent*) les gestionnaires afin qu'ils améliorent la gestion et la performance de leurs investissements (par exemple, en menaçant de vendre les actifs d'une entreprise, ce qui diminuerait sa valeur sur le marché et augmenterait les risques d'une OPA).

Tout comme les investisseurs sur le marché des capitaux, Williamson considère que les dirigeants d'une entreprise multidivisionnelle jouent également un rôle d'allocation et de coordination. En effet, ils allouent les ressources disponibles entre les différentes divisions en fonction de l'évaluation qu'ils font de la performance de chacune d'elles et ils contrôlent (*influencent*) leur performance. En cas de mauvaise performance, la haute direction peut, par exemple, remplacer le gestionnaire de division. Cette similitude entre le marché et l'entreprise multidivisionnelle amène donc Williamson à considérer cette dernière comme un marché interne qui permet d'atténuer les imperfections du

¹ HYMER, S., (1968). La grande corporation multinationale, Revue économique (Novembre), Vol. XIX, no. 6, Paris, p. 960.

marché externe. Il considère alors que la haute direction, en tant qu'investisseur interne, possède trois avantages sur le marché externe.

Tout d'abord, elle peut réduire les asymétries d'informations en instaurant des systèmes de contrôle sur les gestionnaires de divisions. Le marché n'a pas ce pouvoir de contrôle. Les gestionnaires peuvent donc sciemment (opportunisme) cacher aux investisseurs certains aspects de leur entreprise. Deuxièmement, les coûts de correction sont nettement moins importants à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il est plus facile de remplacer un gestionnaire de division que toute une équipe de direction. En effet, lorsque le marché exerce son pouvoir d'influence dans le but de corriger une certaine situation, les coûts qui en résultent sont souvent substantiels (O.P.A., prise de pouvoir, acquisition, etc.). Troisièmement, la haute direction n'est pas limitée qu'à des ajustements majeurs. Elle peut ajuster les opérations des divisions en apportant des changements mineurs dans les politiques d'opération.

Tous ces avantages conduisent Williamson à penser que l'entreprise multidivisionnelle, par l'intermédiaire de son marché interne, permet une meilleure allocation des ressources et un contrôle plus performant des divisions de l'entreprise. Williamson affirme :

« The M-form organization [...] can be viewed as capitalism's creative response to the evident limits which the capital market experiences in its relations with the firm. »²

Ainsi, poursuivant le raisonnement de Chandler, l'auteur conclut que ce sont des raisons économiques qui ont poussé les entreprises à se diversifier et à

² WILLIAMSON, O. E., (1970). *Corporate control and business behavior*. Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, NJ, p. 140.

adopter une structure multidivisionnelle. Il émet donc l'hypothèse selon laquelle :

« [...] the organization and operation of large enterprise along the lines of the M-Form firm favors goal pursuit and least cost behavior more nearly associated with the neoclassical profit maximization hypothesis than does the U-Form organizational alternative. »³

Bien que la théorie de Williamson constitue une percée majeure en théorie des organisations, elle n'est pas sans limites. Hoskisson, Hill et Kim (1993) en relèvent au moins trois : (1) la prémisse des imperfections du marché semble injustifiée; (2) la structure multidivisionnelle ne semble pas réduire l'opportunisme au sein d'une entreprise; (3) la théorie de Williamson ne reconnaît pas les conséquences parfois néfastes des systèmes de contrôle dans les entreprises multidivisionnelles.

• Les imperfections du marché

De nombreux changements ont eu lieu au sein du marché des capitaux depuis les années 1970. L'apparition des investisseurs institutionnels a considérablement changé la dynamique de ce marché. Monks et Winow (1991) ont émis l'hypothèse que ces investisseurs sont aujourd'hui en mesure de « contrôler » les gestionnaires grâce à leur forte participation dans les entreprises. Avec une telle concentration de pouvoir, il serait ainsi possible à ces investisseurs de réduire les asymétries d'information et d'influencer les politiques de gestion de ces entreprises afin d'éviter les mécanismes d'ajustement coûteux du marché (Nussbaum & Dobrzynski, 1987; Pound, 1992). Dès lors, la prémisse selon laquelle le marché externe des capitaux est incapable de « brider » efficacement les grandes organisations ne serait plus valide.

³ Ibid. 2, p. 134.

- **L'opportunisme**

Selon Williamson, les gestionnaires d'une entreprise divisionnelle sont des êtres rationnels qui allouent les ressources de l'entreprise avec la plus grande efficacité, dans le seul but de maximiser les profits de l'entreprise. Williamson écarte donc complètement les problèmes d'opportunisme au sein de l'entreprise multidivisionnelle. Sans nier les avantages de la structure multidivisionnelle, nombreux sont les auteurs qui prétendent que les gestionnaires tendent à vouloir maximiser non pas les profits, mais une fonction d'utilité dans laquelle la sécurité, le statut, le pouvoir et l'argent sont les principaux éléments.

Par exemple, de nombreuses recherches empiriques démontrent que, s'il est vrai que l'adoption d'une structure multidivisionnelle favorise la diversification (Russo, 1991), celle-ci n'est pas toujours menée dans une logique de maximisation des profits. En effet, la diversification n'a de sens que lorsqu'il y a création de valeur. Or, Ravenscraft et Scherer (1987) ont démontré que la rentabilité de plusieurs compagnies acquises par des entreprises multidivisionnelles au cours des années 1960 ne s'était pas améliorée, contrairement aux prétentions de Williamson. Par ailleurs, ils ont remarqué que dès les années 1970, un grand nombre de ces entreprises multidivisionnelles ont commencé à désinvestir et à recentrer leurs activités. Porter (1987) rapporte également que la moitié des acquisitions effectuées par ces conglomérats des années 1960 ont été cédées quelques années plus tard. D'ailleurs, Markides (1992), Hoskisson et Johnson (1992) ont, quant à eux, démontré que les conglomérats qui restructuraient leurs activités dans le but de recentrer leurs activités connaissaient une amélioration de leur performance et un

accroissement de l'investissement en R&D, indicateur d'une meilleure compétitivité future.

Toutes ces recherches tendent donc à démontrer que les gestionnaires n'agissent pas toujours dans le meilleur intérêt de leurs actionnaires. L'adoption d'une structure multidivisionnelle est donc une condition de performance nécessaire mais non suffisante.

- **Les conséquences néfastes des systèmes de contrôle**

Nombreux sont les auteurs qui ont montré que l'adoption de systèmes de contrôle de la profitabilité des divisions entraînait des comportements de maximisation des profits à court terme et d'aversion au risque (Hayes et Abernathy, 1980; Hoskisson et Hitt 1988; Hoskisson, Hitt et Hill, 1993). En effet, à partir du moment où la carrière d'un gestionnaire dépend de sa capacité à atteindre ou à dépasser les objectifs de l'entreprise en terme de rendement, tout semble indiquer que le gestionnaire aura tendance à diminuer ses dépenses et ses investissements en R&D afin d'accroître son ROI (Dyl, 1988). Un tel comportement conduit donc à une maximisation des profits à court terme au détriment d'une profitabilité et d'une compétitivité à plus long terme. La même logique peut être appliquée à l'égard de l'aversion au risque. Puisque les gestionnaires des divisions sont responsables de la performance de leur division, ils sont également responsables des risques qu'ils prennent. La logique multidivisionnelle favorise donc une baisse de l'initiative entrepreneuriale puisque chaque initiative peut être perçue par les gestionnaires de division comme un risque dont les conséquences peuvent être néfastes pour leur carrière.

Il est toutefois important de réaliser que ces arguments concernent principalement les entreprises multidivisionnelles largement diversifiées. En effet, dans les entreprises plus petites, l'utilisation de critères de contrôle à la fois financiers et non financiers devient plus facile puisque la quantité d'informations à traiter est nettement moins importante. Il ressort donc de la présente critique que les comportements opportunistes sont principalement caractéristiques des entreprises largement diversifiées.

Sans être complètement réfutable, la théorie de Williamson est donc incomplète. Reflet de son époque, la théorie des coûts de transaction ne faisait qu'un pas entre la performance de la structure multidivisionnelle et la performance de la diversification. Aujourd'hui, c'est un saut qu'il faut faire entre ces deux concepts. Si les coûts de transaction permettent de justifier la structure multidivisionnelle, les systèmes de contrôle préconisés par Williamson ne sont pas garants d'une meilleure performance et encore moins d'une diversification efficiente.

1.2.2 L'approche sociologique

La prémisse selon laquelle la firme agit dans le seul but de maximiser l'avoir de ses actionnaires a souvent été remise en question. À travers le concept du pouvoir, l'approche sociologique offre une autre interprétation de la stratégie en général et de l'adoption d'une structure multidivisionnelle en particulier. Dans cette approche, nous distinguons deux théories. La première, celle des jeux politiques, étudie la stratégie et la structure dans une perspective interne alors que la seconde, celle du conformisme institutionnel, les analyse dans une perspective externe.

À la base du concept de pouvoir on retrouve la théorie des jeux politiques. Celle-ci suggère que les choix stratégiques d'une entreprise sont essentiellement fonction de la répartition du pouvoir au sein de l'organisation (Cyert et March, 1963; Pfeffer et Salancik, 1978). Ces auteurs partent du principe selon lequel la formation des stratégies ne peut pas être rationnelle puisque l'information nécessaire pour la rendre rationnelle est limitée. Ce manque d'information rend donc la définition des objectifs et les critères d'évaluation subjectifs et conflictuels. L'organisation est alors perçue comme un regroupement de coalitions ayant des intérêts différents, et où chaque groupe cherche à avoir raison de l'autre pour être en mesure de décider des stratégies de l'entreprise.

À titre d'exemples, Palmer *et al.* (1987) et Mahoney (1992) ont étudié la relation qui existait entre la propriété d'une entreprise et l'adoption d'une structure multidivisionnelle. Les auteurs ont démontré que les entreprises contrôlées par une famille ou par des institutions financières préféraient garder le pouvoir entre leurs mains afin d'éviter les conflits potentiels avec les gestionnaires de l'entreprise. Dans un tel contexte, la stratégie d'une entreprise est donc fonction de la concentration de pouvoir dans cette entreprise. Dans cette même logique de concentration de pouvoir, plusieurs auteurs ont traduit l'adoption d'une structure multidivisionnelle en termes d'utilité (Jensen, 1986; Tosi et Gomez-Mejia, 1989; Hoskisson et Turk, 1990 et Russo, 1991). Ils affirment que ce n'est pas la maximisation des profits que les gestionnaires recherchent mais plutôt la maximisation de leur utilité et de leur pouvoir au sein de l'entreprise afin de justifier et d'assurer leur poste. Or, ces attitudes conduisent parfois à des sur-diversifications et à des contre-performances.

Fligstein (1987) a démontré qu'il existe une relation directe entre les caractéristiques des hauts gestionnaires et les stratégies adoptées. En utilisant des données puisées sur une période de 60 ans (1919-1979), il montre en particulier que les chefs d'entreprise qui ont une formation en marketing ou en finance sont les plus enclins à adopter une structure multidivisionnelle. Cependant, Hayes et Abernathy (1980) suggèrent que de tels individus mettent trop l'accent sur leur domaine de spécialisation respectif, entraînant ainsi une réduction de la vision stratégique et causant des problèmes de compétitivité pour l'entreprise. Dans cette perspective, les choix stratégiques d'une entreprise semblent donc être plus tributaires des caractéristiques des hauts gestionnaires que des principes économiques.

La théorie du conformisme affirme, quant à elle, que les organisations n'adoptent pas leurs structures dans le but d'une meilleure performance mais par simple conformisme institutionnel (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powel, 1983). Le principe est simple : si une entreprise est performante, pourquoi ne pas s'inspirer de sa recette de performance plutôt que de risquer l'innovation et l'échec? DiMaggio et Powel suggèrent trois mécanismes de conformisme institutionnel : coercitif, mimétique et normatif. Des trois mécanismes, le premier est celui qui suscite le moins l'adoption d'une structure multidivisionnelle. Le conformisme par coercition implique une pression formelle ou informelle d'une entreprise sur une autre qui en est dépendante. Le conformisme mimétique décrit une entreprise qui copie la structure d'une autre entreprise parce qu'elle est très performante. Cette attitude semble avoir été celle de nombreuses entreprises puisque DuPont et General Motors ont effectivement servi de modèles à suivre (Fligstein, 1985). Le conformisme

normatif est, quant à lui, le fruit de valeurs et de normes partagées au sein d'un certain environnement. Ce conformisme est en partie imputable aux écoles de gestion qui ont vanté et qui vantent encore les bienfaits de la structure multidivisionnelle et des systèmes de contrôle qui l'accompagnent.

Tant au niveau interne qu'au niveau externe, l'approche sociologique implique donc une logique de coordination plus que de contrôle, contrairement à l'approche économique. En effet, au niveau interne, pour tirer un maximum d'information de l'environnement et donc détenir un maximum de pouvoir, la haute direction doit mettre à profit toutes les divisions de l'entreprise. La structure multidivisionnelle permet donc à chaque division de colliger l'information particulière à son environnement. La diversification permet, quant à elle, de diminuer la dépendance à un environnement particulier et de réduire les jeux de pouvoir entre les différentes coalitions au sein d'une même entreprise. Pfeffer et Salancik (1977) constatent :

« Dispersing dependency automatically reduces the impact of the organization's failure to respond to any particular demand (from customers, suppliers, employees, owners, governmental agencies and myriad other groups and organizations). »⁴

Il est probable que la diminution des jeux de pouvoir issue de la diversification ait encouragé les entreprises à se diversifier et à suivre ainsi les traces des grandes entreprises comme Du Pont ou GM (perspective externe). Cependant, afin d'intégrer adéquatement les modèles stratégiques et structuraux de ces entreprises, un haut niveau de collaboration entre toutes les divisions est indispensable.

⁴ PFEFFER, J & SALANCIK, G. R., (1977). Organization Design : The case for a Coalitional Model of Organization. *Organizational Dynamics* (Autumn), vol. 6, no 2, p.27.

De l'analyse des théories des jeux politiques et de la théorie institutionnelle, deux principales limites se dégagent. (1) La théorie des jeux politiques n'apporte aucune solution à la rationalité limitée des acteurs et (2) la théorie institutionnelle ne démontre pas que le conformisme soit synonyme de performance.

- **La rationalité limitée des acteurs**

Même si nous admettons que la structure multidivisionnelle favorise l'acquisition de l'information issue de l'environnement, la théorie des jeux politiques n'aborde aucunement la manière dont cette information est traitée. Or, nous avons vu que l'adoption de la structure multidivisionnelle pouvait répondre à des motifs d'utilité et non de performance. Ceci signifie donc que l'information peut être utilisée pour des fins de légitimité et non de performance. La structure multidivisionnelle est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer la performance d'une entreprise.

- **Le conformisme et la performance**

La principale limite de l'approche sociologique concerne également la performance. Si l'approche institutionnelle démontre une diminution du risque à travers l'adoption d'une structure multidivisionnelle et à travers la diversification, elle ne nous permet toutefois pas de conclure à une amélioration de la performance. En effet, plusieurs études ont démontré qu'il ne suffisait pas de copier la structure d'une entreprise performante pour accroître sa performance. Dans leur étude sur la vague de diversification et d'acquisitions au cours des années 1960, Ravenscraft et Scherer (1987) ont découvert que la profitabilité d'un grand nombre d'entreprises acquises par des entreprises multidivisionnelles n'a jamais connu d'amélioration. Ceci signifie donc que

l'adoption d'une structure multidivisionnelle par conformisme n'est pas un gage d'une meilleure performance.

- **Conclusion**

De manière générale, l'approche sociologique nous permet donc d'élucider certains aspects de l'adoption de la structure multidivisionnelle et de la diversification mais elle ne nous permet pas de conclure à une meilleure performance.

1.2.3 L'approche contingente

Les théories économique et sociologique nous permettent de comprendre les motifs qui ont poussé les entreprises à adopter une structure multidivisionnelle. Cependant, les théories proposées jusqu'à présent ne nous permettent pas de comprendre toutes les variations de performance qui ont caractérisé et qui continuent de caractériser les entreprises multidivisionnelles. L'approche de la contingence nous offre un moyen de combler ce manque, et c'est cette approche que nous privilégions dans le cadre de notre mémoire. Elle se distingue des autres dans la mesure où elle considère que ce sont les choix stratégiques qui déterminent la structure d'une entreprise et, avec elle, sa performance. En abordant la diversification de cette manière, l'approche tient aussi bien compte des motifs économiques que des motifs sociologiques. En effet, compte tenu de l'information disponible, l'approche reconnaît que certains choix stratégiques s'imposent. Par ailleurs, l'approche reconnaît également que ces choix sont motivés par des principes de performance économique.

À la base de cette approche, nous retrouvons les travaux de Rumelt (1974), Berg (1973), Lorsh et Allen (1973) et plus récemment, Hill et Hoskisson (1987), Hill (1988), Hill, Hitt et Hoskisson (1992), Hoskisson et al. (1991), Hoskisson et Johnson (1992) et Jones et Hill (1988). Rumelt a été le premier à dégager une typologie des choix stratégiques de diversification. En reprenant la classification de Wrigley (1970) (*monoproduit, activités dominantes, reliées et non reliées*), il a développé la typologie suivante :

Illustration 1.6⁵ – Une comparaison de la classification de la diversification entre Wrigley et Rumelt (Wells, 1984; 103)

Wrigley (1)	Rumelt
Single Product.....	Single Product
Related Product.....	Related-Constrained (2) Related-Linked
Dominant Product.....	Vertical Integration (3) Dominant-Related Dominant-Constrained Dominant-Unrelated
Unrelated.....	Passive Conglomerate (4) Acquisitive Conglomerate

- (1) Pour une définition des catégories de Wrigley, voir illustration plus haut.
- (2) Rumelt a divisé la catégorie « related » en deux sous-catégories afin de distinguer les entreprises qui se diversifiaient de plus en plus par rapport à leur activité principale (related-linked) et celles qui se limitaient à des secteurs rapprochés de leur secteur principal (related-constrained).
- (3) Rumelt distingue clairement l'intégration verticale des autres formes de diversifications (dominant-product strategy).
- (4) Rumelt perçoit une grande différence entre les stratégies des conglomérats agressifs des années 1960 et les stratégies des conglomérats qui avaient déjà un portefeuille d'activités diversifiées depuis un certain temps.

⁵ Afin de respecter le sens des termes choisis, nous n'avons pas traduit la typologie proposée.

Sur la base de cette typologie, Rumelt a découvert que les entreprises les plus performantes étaient celles qui suivaient une stratégie de diversification reliée. Il a montré que ces entreprises étaient alors en mesure de partager une compétence centrale (« core competence »). Bien que la typologie de Rumelt ait constitué une avancée majeure dans l'étude des stratégies de diversification, la littérature plus récente s'accorde pour affirmer que le concept de diversification se mesure mieux en termes de degré (plus ou moins) qu'en termes de catégorie (Montgomery, 1982; Caves, Porter, Spence et Scott, 1980; Porter, 1987, Charterjee et Wernerfelt, 1991). En effet, sachant qu'une diversification peut s'effectuer par acquisition ou par création (Porter, 1987), l'important n'est pas de connaître la catégorie exacte de diversification mais plutôt la tendance générale de la diversification. C'est ainsi qu'on se limite généralement à distinguer une diversification plus ou moins reliée⁶ d'une diversification plus ou moins non reliée. Chacun de ces concepts repose sur un mécanisme bien différent grâce auquel l'entreprise est en mesure de créer de la valeur pour ses actionnaires. De même, chacun exige que l'entreprise diversifiée se gère et s'organise de manière bien différente. La stratégie précède donc la structure. Cette approche n'exclut toutefois pas qu'une entreprise puisse passer d'une stratégie de diversification reliée à une stratégie de diversification non reliée et vice versa. Il existe donc également une mobilité entre les choix stratégiques; cette mobilité est fonction des ressources de l'entreprise et des opportunités dans l'environnement.

L'approche de la contingence cherche à identifier les avantages économiques associés aux deux principaux choix stratégiques de diversification qui s'offrent

⁶ Dans le concept de diversification reliée, il faut faire une distinction entre une diversification horizontale et une diversification verticale (intégration verticale).

à une entreprise (Channon, 1971; Hill et Hoskisson, 1987; Jones et Hill, 1988; Teece, 1982; Williamson, 1985, Wells, 1984). Cette approche démontre ainsi que l'intégration verticale et la diversification reliée sont associées à des économies de coûts de production et que la diversification non reliée est associée à la réalisation d'économies de coûts des capitaux.

Selon cette approche, la création de valeur impose à la firme différentes exigences parfois contradictoires. En effet, bien que la structure multidivisionnelle soit commune à toutes ces entreprises, l'approche distingue deux variantes. Ainsi, la création de valeur issue d'une intégration verticale et d'une diversification reliée exige l'adoption d'une structure multidivisionnelle à l'intérieur de laquelle l'accent est mis sur la **coopération** entre les divisions. Par contre, la création de valeur issue d'un marché interne des capitaux exige l'adoption d'une structure multidivisionnelle à l'intérieur de laquelle l'accent est mis sur la **compétition** entre les divisions. Les notions de pouvoir et de performance économique sont présentes aussi bien dans la notion de coopération que de compétition; c'est leur degré qui varie. Cette distinction entre « organisations coopératives » et « organisations compétitives » nous permet donc de mieux comprendre les différents modes d'organisation et les différences de performance imposés par une stratégie de diversification à travers la structure multidivisionnelle.

1.2.3.1 La coopération entre divisions

Dans une entreprise multidivisionnelle, la coopération entre les divisions est indispensable pour réaliser des économies d'envergure et/ou pour faciliter un investissement dans des actifs spécialisés. Il est en effet nécessaire de coordonner les activités de divisions normalement indépendantes pour pouvoir

transférer des connaissances, partager des ressources ou effectuer des investissements conjoints. Pour ce faire, une certaine centralisation est indispensable (Child, 1984). À cet égard, Mintzberg (1988) remarque :

« ...So the divisionalized form drives the divisions to be more centralized and more formalized than they would be as independent organizations. »⁷

Berg (1973) et Pitts (1977), quant à eux, ont découvert que le partage des ressources technologiques dans une entreprise ne pouvait se faire que par la centralisation des activités de recherche. Contrairement à la thèse de Williamson qui défendait une indépendance pleine et entière des divisions, la littérature plus récente relève donc qu'un certain degré de contrôle sur les décisions stratégiques et opérationnelles des divisions est indispensable pour assurer une bonne coordination de ces divisions. D'autre part, outre la centralisation, la coordination requiert également l'instauration de mécanismes de communication latérale entre les divisions. La complexité de ces mécanismes varie en fonction du degré d'interdépendance des divisions. Ainsi, si la relation est permanente, les liaisons seront plus complexes que si la relation est temporaire (simple projet) (Child, 1984; Galbraith, 1973; Lawrence et Lorsh, 1967). Dès lors, les divisions des entreprises reliées ou verticalement intégrées ont besoin d'être fortement liées pour être en mesure de faciliter la communication et donc la coordination (Luke, Begun et Pointer, 1989; Hill, Hoskisson, 1987; Jones et Hill, 1988).

Un des principaux problèmes associés au principe de la coordination est celui de l'ambiguïté dans la mesure de la performance. Lorsque les divisions ne sont pas entièrement indépendantes, l'utilisation de mesures objectives pour mesurer

⁷ MINTZBERG, H., (1988). The Divisionalized Form, in Quinn, Mintzberg, James, (1988). The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 580.

la performance d'une division peut être fortement biaisée. Par exemple, une faible performance financière peut être attribuable à la division elle-même, à une division parente avec laquelle elle est fortement liée ou simplement à une mauvaise allocation des ressources de la part de la haute direction. Le meilleur moyen de palier à ce problème est d'adopter des mesures de performance subjectives (Govindarajan et Ficher, 1990; Hill, 1988; Ouchi, 1980). Pour ce faire, il est indispensable d'augmenter le flux d'information (Daft & Lengel, 1986). Ainsi, lorsque le besoin de coordination entre des divisions augmente, il est indispensable de réduire l'importance accordée aux mesures de performance objectives et d'adopter des critères plus subjectifs. Parmi ces critères on peut retrouver l'habilité à innover ou la capacité de motiver. L'allocation des ressources devrait donc se faire sur la base d'une évaluation à critères multiples, à la fois objectifs et subjectifs.

Enfin, la littérature relève que la coordination se voit améliorée si les systèmes de récompense encouragent l'interrelation entre les divisions (Gupta & Govindarajan, 1986). Ainsi, dans les entreprises reliées ou verticalement intégrées, la coordination entre les divisions se voit améliorée lorsque les systèmes de récompense sont reliés à la performance globale de l'entreprise et non pas à celle de chacune des divisions. Contrairement à l'approche de Williamson, celle de la contingence nous montre que, dans une entreprise coopérative, c'est donc l'interrelation des divisions qui permet de créer de la valeur (économies d'envergure) et d'assurer la performance de l'entreprise.

1.2.3.2 La compétition entre divisions

Les travaux de Chandler et Williamson suggèrent qu'un marché interne des capitaux est le corollaire de la structure multidivisionnelle des entreprises

largement diversifiées. La théorie de Williamson suggère que si une entreprise veut tirer des avantages économiques d'un marché interne des capitaux, il faut que certaines conditions organisationnelles soient présentes (Dundas et Richardson, 1982). Tout d'abord, les divisions doivent être autonomes en matière de décisions opérationnelles afin que les dirigeants puissent être tenus entièrement responsables de la performance de leur division. Deuxièmement, la haute direction ne peut intervenir dans les activités des divisions sauf pour faire un audit des opérations, pour éviter tout comportement opportuniste et pour corriger les écarts de performance. Troisièmement, pour contrôler la performance des divisions, la haute direction doit fixer des objectifs de retour sur investissement et s'assurer que ces retours soient atteints. Quatrièmement, les systèmes de récompenses doivent être basés sur la performance des divisions. Finalement, l'allocation des ressources doit être faite en fonction de la performance de chacune des divisions. Une telle configuration interne crée inévitablement une compétition entre les divisions pour accéder au capital (Hill, Hitt & Hoskisson, 1992). Les gestionnaires de divisions sont évalués et comparés sur leur capacité d'atteindre les objectifs de performance établis par la haute direction. Dès lors, contrairement aux entreprises reliées ou verticalement intégrées, une telle organisation est caractérisée par une dynamique fondamentale de compétition. La littérature démontre d'ailleurs clairement que la dynamique dans la structure des entreprises non reliées est fondamentalement différente de celle des entreprises reliées ou verticalement intégrées malgré leur structure multidivisionnelle commune (Hill & Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1983, 1988; Vancil, 1978).

1.2.3.3 Implications au niveau de la performance

À la lumière de l'approche de la contingence, on distingue donc deux dynamiques organisationnelles très différentes l'une de l'autre. Les principales différences sont résumées dans le tableau ci-après. La principale conclusion est qu'il est impossible pour une entreprise de type compétitif de tirer simultanément les mêmes avantages qu'une entreprise de type coopératif et vice versa. Ainsi, une entreprise reliée ou verticalement intégrée ne peut pas simultanément bénéficier d'économies liées aux coûts de production et aux coûts des capitaux. En effet, dans une entreprise où les divisions sont fortement interdépendantes, il est difficile d'atteindre les bénéfices d'un marché interne des capitaux en raison des ambiguïtés de performance propres à ce contexte organisationnel. Bien que ceci explique partiellement les incompatibilités entre ces deux structures, d'autres différences sont évidentes.

Illustration 1.7 – Comparaison entre structure coopérative et structure compétitive

	Structures	
	Multidivisionnelle coopérative	Multidivisionnelle compétitive
Décisions opérationnelles et stratégiques	Nécessite une certaine centralisation	Nécessite une complète décentralisation
Mécanismes d'intégration inter-divisionnels	Moyen à beaucoup	Aucun
Évaluation de la performance des divisions	Critères objectifs et subjectifs	Critères objectifs et principalement financiers (ROI)
Programmes de récompenses	Basés sur la performance globale de l'entreprise	Basés sur la performance des divisions
Avantages	Opérationnels	Financiers

Les organisations compétitives et coopératives nécessitent également des configurations internes très différentes au niveau du degré de centralisation et d'intégration et au niveau des systèmes de contrôle et de récompense. Dès lors, les philosophies de gestion des entreprises coopératives et compétitives sont tout à fait différentes les unes des autres. Dans les organisations coopératives, la coopération entre les divisions est encouragée. À l'inverse, les organisations compétitives encouragent la compétition entre les divisions. Il est donc très difficile de poursuivre simultanément un système de coopération et de compétition au sein d'une même entité.

La notion selon laquelle différentes structures et différents systèmes de contrôle sont nécessaires pour implanter différentes stratégies a d'ailleurs été défendue par de nombreux auteurs. Mintzberg (1988), par exemple, fait une distinction claire entre la structure d'une « entreprise reliée » et celle d'une « entreprise conglomérale » (non reliée). La première requiert une certaine centralisation alors que l'autre requiert une complète décentralisation. Dans une rétrospective de ses travaux sur la stratégie et la structure, Chandler (1990) conclut également qu'il existe une importante différence entre les entreprises multidivisionnelles dans lesquelles la coopération est très importante et celles où elle ne l'est pas. En somme, nous pouvons dire que la forme coopérative convient aux entreprises qui cherchent à réaliser des avantages opérationnels à travers une stratégie de diversification reliée ou d'intégration verticale alors que la forme compétitive convient aux entreprises qui cherchent à tirer des avantages économiques d'une diversification non reliée.

La majorité des restructurations et des désinvestissements qui ont caractérisé une grande partie des conglomérats dans les années 1960 et 1970 peut s'expliquer par l'approche de la contingence. Plusieurs de ces conglomérats étaient à cheval entre deux modes d'organisation différents et se trouvaient donc dans des situations de plus en plus complexes. Ce n'était pas la structure multidivisionnelle qui posait problème mais les modes de gestion. La restructuration a été douloureuse pour un grand nombre d'entreprises. Certaines ont réussi cette transition alors que d'autres ont rapidement échoué. Seuls les conglomérats qui disposaient des meilleures ressources ont survécu : les équipes de direction de ces entreprises ont réussi à maximiser l'utilisation de leurs ressources tout en désinvestissant des domaines trop coûteux.

2 La synergie : un concept basé sur les ressources de l'entreprise.

À la lumière de notre premier chapitre, tout semble indiquer que la tendance soit vers toujours plus de diversification que l'inverse. Si plusieurs théories différentes ont cherché à expliquer cette tendance, toutes semblent s'accorder sur deux éléments essentiels de la diversification : le besoin préalable d'adopter une structure multidivisionnelle et le besoin stratégique implicite de créer de la valeur. La structure multidivisionnelle a été largement abordée dans notre premier chapitre mais le besoin de création de valeur n'a été qu'effleuré. Il existe plusieurs mécanismes de création de valeur mais le plus important est probablement celui de création de valeur synergique, ou plus simplement synergie. Dans un contexte donné, le degré et le type de création de valeur synergique peuvent constituer, pour les entreprises diversifiées, un avantage compétitif de premier ordre. Nous verrons d'ailleurs dans notre prochain chapitre dans quel contexte cette création de valeur est optimale. Mais, pour le moment, nous nous attarderons au concept de synergie lui-même. Le terme synergie vient du grec *synergos* qui signifie *travailler ensemble*. Le dictionnaire Larousse (1994) définit, quant à lui, le mot synergie comme :

« la mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens. » (1994; 981)

Dans un contexte de diversification, le concept de synergie fait référence à la capacité d'au moins deux divisions (ou entreprises) à générer une plus-value (avantage économique, création de valeur) qui serait impossible à atteindre si ces divisions (entreprises) agissaient seules (Goold & Campbell, 1998). Que la diversification soit reliée ou non, le concept de synergie concerne donc toutes les entreprises diversifiées qui cherchent à mettre en commun certaines de leurs activités. La mise en commun et le partage des ressources sont donc une

condition nécessaire à la présence d'un effet de synergie. Cette condition n'est toutefois pas suffisante car, sans la présence d'opportunités au sein de l'environnement, les ressources d'une entreprise sont inutiles. **Ressources** et **opportunités environnementales** sont donc les deux faces d'une même pièce et sont à la base du concept de synergie. Pour être en mesure de profiter d'opportunités au sein de l'environnement, il faut des ressources et pour être en mesure d'en maximiser l'utilité, il faut des opportunités au sein de l'environnement.

Une conception de la stratégie en fonction des ressources n'est pas nouvelle. Penrose (1959) et Andrews (1971) l'ont clairement adoptée. Pour eux, l'entreprise est un ensemble de ressources et la stratégie est un moyen de les utiliser pour être compétitif et faire des profits. Andrews (1971) s'exprime en ces termes :

« ...focus resources to convert distinctive competence into competitive advantage. »

Salter et Weinhold (1979) affirment quant à eux :

« The basic economic challenge facing a business is to exploit profit opportunities with its available resources. While the initial identification of a profit opportunity and application of resources to this opportunity is typically an entrepreneurial action, the subsequent refining of this match is a basic task of general management. »⁸

⁸ SALTER, M. S. & WEINHOLD, W., (1979). Diversification through Acquisition, Strategies for Creating Economic Value, Free Press, New York, p. 120.

Il est donc important de comprendre que ce sont les ressources qui permettent à une entreprise de créer de la valeur. Or, puisque les ressources sont à la base de tous les concepts de synergie, le degré de valeur d'une synergie est donc fonction :

1. le type de ressources détenues par une entreprise (« *available resources* »);
2. des difficultés relatives à l'implantation du projet de synergie (« *application of resources to this opportunity* »)

À travers le premier critère, nous voulons montrer que certaines ressources sont associées à certains types de valeur synergique. Ainsi, lorsque nous développerons une typologie des synergies, il s'agira d'une abréviation du lien qui existe entre certaines synergies et certaines ressources. Pour ce faire, nous analyserons les types de ressources dans une entreprise et nous dégagerons ensuite une typologie des synergies en fonction de ces ressources. Nous serons alors en mesure de constater que certaines synergies sont plus difficiles à réaliser que d'autres.

À travers le deuxième critère, nous voulons démontrer que, même si une entreprise est consciente des différents types de synergies qui se proposent à elle, il lui reste encore de nombreux obstacles organisationnels à surmonter lorsqu'il s'agit de les mettre en œuvre.

2.1 Les ressources

2.1.1 Les types de ressources

Une ressource peut être définie comme un actif (tangibles ou intangibles) lié de manière semi-permanente à l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Les ressources

sont caractérisées par une certaine flexibilité, ce qui influence leur flux de transfert ou les difficultés relatives à leur partage. Certaines ressources sont liées à l'entreprise de manière quasi-permanente alors que d'autres peuvent facilement être transférées. Les types de ressources détenues par une entreprise, leur flexibilité et leur flux déterminent donc partiellement le type de stratégie qui permet de conférer à une entreprise un avantage compétitif (Andrews, 1971). La littérature reconnaît généralement trois types de ressources :

1. les ressources financières;
2. les ressources physiques;
3. les ressources intangibles.

Si une ressource n'est applicable qu'à un seul produit final, nous dirons qu'elle est très peu flexible. À l'inverse, lorsqu'une ressource peut s'appliquer à plusieurs produits, elle est dite très flexible. De manière générale, la littérature reconnaît que les ressources physiques sont les moins flexibles alors que les ressources financières sont les plus flexibles (Wernerfelt et Chatterjee, 1991).

2.1.1.1 Les ressources physiques

Les ressources physiques tels les usines, les équipements, etc. sont caractérisées par des capacités de traitement qui sont fixes. En général, les ressources physiques sont spécialisées pour une industrie en particulier ou des industries très semblables. Ces ressources sont donc liées de manière permanente à l'entreprise. Dès lors, les entreprises dont les principales ressources sont physiques auront logiquement tendance à limiter leur diversification à une diversification reliée. Pour les entreprises dont les ressources ne sont applicables qu'à une industrie particulière (ex. : fer, pétrole, verre), la

diversification prendra la forme d'une intégration verticale pour mieux contrôler le flux des matières premières et assurer une utilisation optimale des ressources en question. Pour les entreprises dont les ressources peuvent servir une technologie applicable à une variété de produits finis (ex. chimie, électronique), la diversification sera horizontale. Encore une fois, ceci a pour but de maximiser l'utilité des ressources. Nous pouvons donc dire que les ressources physiques sont propices à une diversification reliée (Chatterjee & Wernerfelt, 1991). Or, d'après l'approche de la contingence analysée plus haut, nous savons que ce type de diversification requiert une configuration de coopération qui permet de réaliser des économies reliées aux coûts de production.

2.1.1.2 Les ressources intangibles

Les actifs intangibles sont les marques de commerce ou toutes les capacités innovatrices de savoir-faire. Contrairement aux ressources physiques, les ressources intangibles sont relativement moins contraignantes en terme de capacité de traitement. Une marque de commerce peut par exemple être appliquée à plusieurs produits sans graves conséquences. De la même manière, le savoir-faire peut-être transféré vers une autre division afin qu'elle puisse profiter de ces capacités innovatrices sans à avoir à les développer elle-même. Les ressources intangibles restent toutefois relativement inflexibles dans la mesure où un savoir-faire est limité à un certain domaine d'activité. Un excès de ressources intangibles est donc plus utile dans des industries reliées que dans des industries non reliées.

Plusieurs auteurs ont démontré que les entreprises qui sont dans des industries riches en marketing ou en R&D ont tendance à se diversifier dans des industries

également riches en marketing ou en R&D (Montgomery et Hariharan, 1991; Lemelin, 1982) et reliées à leur principal marché (Bettis, 1981; Caves, Porter, Spence et Scott 1980). Un excès de ressources intangibles conduit donc à une diversification reliée. Encore une fois, nous dirons donc que la configuration requise est de type coopératif et permet de réaliser des économies reliées aux coûts de production.

2.1.1.3 Les ressources financières

Les ressources financières sont en général les ressources les plus flexibles. Elles peuvent servir à acheter tous les autres types de ressources. Il faut cependant distinguer deux catégories de ressources financières : les ressources internes et les ressources externes. Les ressources internes sont les liquidités disponibles et les capacités d'endettement qui en résultent. Les ressources externes sont des fonds « neufs » et des dettes à haut risque (ex. Junk bonds). Plusieurs théories suggèrent qu'un faible niveau de fonds internes (par rapport aux fonds externes) entraîne un faible niveau de diversification non reliée et vice versa.

Ces théories se basent sur le principe selon lequel la diversification non reliée est considérée comme risquée par le marché des capitaux (Montgomery et Singh, 1984). Il est donc peu probable que des capitaux externes servent à financer une diversification non reliée. Ces capitaux sont en général réservés pour des diversifications reliées. Dès lors, seules les entreprises faiblement endettées et disposant de beaucoup de liquidités sont en mesure de se lancer dans un processus de diversification non reliée.

Ainsi, la disponibilité de ressources financières internes favorise généralement une diversification non reliée et la disponibilité de ressources financières externes favorise une diversification reliée. Au niveau interne de l'entreprise, la création d'un marché des capitaux permet d'éviter des coûts de transaction alors qu'au niveau externe, la mise en commun des ressources financières permet de réduire le coût du capital. Les ressources financières sont donc aussi bien utiles pour une diversification reliée qu'une diversification non reliée. Dans le premier cas, la théorie de la contingence suggère une configuration de coopération alors que, dans le second, elle suggère une configuration de compétition. Ceci signifie donc que les entreprises dont les ressources financières sont externes sont également en mesure de bénéficier des avantages issus des deux autres principales ressources puisque la configuration exigée est identique. À l'inverse, la configuration imposée par la diversification non reliée restreint les sources d'avantages de l'entreprise à des avantages d'ordre financier.

2.2 Les synergies

Comme c'est l'utilisation efficiente des ressources qui permet de créer de la valeur au sein d'une entreprise, c'est donc le partage efficient de ces ressources qui permet de réaliser des synergies. Nous sommes alors en mesure de dégager une typologie des synergies en fonction des ressources disponibles pour une entreprise. Bien que la typologie varie d'un auteur à l'autre, nous retrouvons généralement chez les principaux auteurs qui ont analysé le sujet (Wells, 1984; Chatterjee, 1986; Goold et Campbell, 1998) trois catégories de synergies :

1. les synergies financières;

2. les synergies de collusion;
3. les synergies opérationnelles.

Les sources de valeur et les ressources utilisées pour chacune de ces synergies sont résumées ci-après :

Illustration 2.1 – Les sources de valeur synergique

<p>SYNERGIES FINANCIÈRES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières 	<p>Économies de coûts de transaction <i>Créer un marché interne des capitaux afin de réduire le coût des capitaux issus du marché externe et d'éviter ainsi les coûts de transaction.</i></p>
<p>SYNERGIES DE COLLUSION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources tangibles et intangibles 	<p>Subsides croisés <i>Favoriser une division ou une entreprise qui entre sur un nouveau marché pour lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la compétition. Ce transfert de ressources se fait généralement au détriment d'une autre division ou entreprise mais les avantages surpassent largement les coûts engendrés.</i></p> <p>Pouvoir de négociation conjoint <i>En combinant leurs achats, différentes divisions ou entreprises sont en mesure de réduire le coût des biens qu'elles achètent voire même en améliorer la qualité.</i></p>

<p>SYNERGIES OPÉRATIONNELLES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources tangibles et intangibles 	<p>Partage des ressources tangibles <i>Le partage des ressources tangibles permet d'atteindre des avantages économiques substantiels. En utilisant les mêmes usines ou les mêmes laboratoires de R&D, une entreprise peut atteindre des économies d'échelle et épargner les efforts dupliqués.</i></p> <p>Partage des ressources intangibles : partage du savoir-faire et transfert des compétences <i>Compétences : fonctionnelles, techniques, organisationnelles ou stratégiques; Savoir-faire organisationnel (structures et systèmes).</i></p>
--	--

Les synergies opérationnelles concernent donc les ressources qui permettent de créer des économies de production et/ou administratives. Les synergies financières concernent quant à elles les ressources qui permettent de réduire le coût du capital. Finalement, les synergies de collusion font intervenir les ressources qui conduisent à un pouvoir de marché en jouant sur les niveaux de prix⁹.

Il est impossible d'associer un type de synergie à un type de diversification car plusieurs synergies sont possibles avec un même choix stratégique (voir illustration ci-dessous).

⁹ Lorsque je dis « en jouant sur les niveaux de prix », je veux dire la capacité d'une entreprise d'augmenter ses prix grâce à une collusion avec les joueurs de l'industrie. Les ressources reliées aux coûts de production peuvent servir à diminuer le prix final d'un certain bien. Cependant, cette diminution est un effet indirect des synergies opérationnelles qui ont permis à l'entreprise diversifiée de produire à un coût inférieur à celui qu'elle était en mesure de produire avant sa diversification.

Illustration 2.2 – Différentes formes de diversification et leurs synergies potentielles associées - Chatterjee (1986)

Type de synergies	Formes de diversification		
	Reliée		Non reliée
	Horizontale	Verticale	
1 Financières	Possible	Possible	Possible
2 De collusion	Possible	Peu probable	Peu probable
3 Opérationnelles	Possible	Possible	Peu probable

Il semble évident que la diversification horizontale est le choix stratégique qui offre le plus grand potentiel synergique. Il est toutefois important de remarquer qu'un choix stratégique ne mène pas toujours à la création d'un nombre fixe de synergies. Par ailleurs, la valeur associée à chaque type de synergie peut varier. Ainsi les effets de synergie issus d'une diversification non reliée peuvent, dans certains cas, surpasser ceux d'une diversification reliée. L'ampleur de la création de valeur n'est donc pas proportionnelle au nombre de synergies possibles. Ceci s'explique par la difficulté à atteindre certains effets de synergie. Par exemple, peu importe le type de diversification choisi, la création d'un marché interne des capitaux permet de réduire le coût des capitaux et d'éliminer les coûts de transaction. Les synergies financières sont donc relativement indépendantes du choix stratégique. Cette caractéristique rend alors les synergies financières particulièrement faciles à réaliser. À l'inverse, les synergies opérationnelles sont les synergies les plus difficiles à réaliser car elles impliquent tout un système de collaboration entre les unités, et cela n'est pas toujours facile.

D'une manière générale, nous dirons donc que les synergies financières et de collusion permettent de créer de la valeur par l'établissement de rapports entre

l'entreprise et chaque unité autonome. La société a donc un rôle de banquier, de sélectionneur et d'intervenant. Le principal intervenant dans ces rapports est la haute direction de l'entreprise. Par contre, les synergies opérationnelles reposent sur les relations entre les unités et la haute direction. La réalisation de ce type de synergie est nettement plus stratégique que les deux autres. Par ailleurs, dans le contexte de compétition actuel, il n'est plus suffisant d'améliorer les profits par des baisses de coûts rapides pour mathématiquement créer de la valeur à travers des synergies financières issues de multiples acquisitions. En effet, la valorisation des synergies par les flux monétaires futurs actualisés est de plus en plus élevée. Les prix de transactions le sont également; ils ne peuvent être justifiés que par des résultats à moyen terme et non plus par des améliorations sur deux ou trois ans. Alors que les taux élevés de la fin des années 1980 favorisaient une amélioration des marges sur une courte période, il faut aujourd'hui une évaluation sur cinq ou sept ans. Par rapport à la fin des années 1980, le problème a donc radicalement changé. Comme nous le verrons plus loin, il faut maintenant une connaissance forte et claire (et quantifiée) de la dynamique de l'industrie, de ses prix et de ses marges. L'aspect stratégique redevient prépondérant face à l'aspect financier du court terme. Il est donc important de mettre l'accent sur le dernier type de synergie (synergies opérationnelles), et particulièrement sur les difficultés relatives à leur implantation.

2.2.1 Les synergies opérationnelles

Le besoin de tirer parti des avantages que présentent les relations entre les entreprises d'un même groupe n'a jamais été aussi vital. Les développements technologiques et la pression de la concurrence relient déjà naturellement

certaines entreprises entre elles mais ces rapprochements ouvrent actuellement de nouvelles perspectives dans le domaine de l'avantage concurrentiel (Porter, 1987). Plusieurs entreprises diversifiées entrevoient des opportunités de regroupement là où auparavant elles n'en avaient jamais imaginé. À bien des égards, les synergies opérationnelles deviennent une préoccupation centrale de la stratégie.

Pour comprendre l'importance de la synergie dans la stratégie d'entreprise, nous utiliserons le concept de la chaîne de valeur de Porter (1980, 1987). Chaque entreprise ou unité comprend un ensemble d'activités discrètes allant de la vente à la comptabilité, ce qui lui permet d'être compétitive. Ce sont des activités créatrices de valeur. Ces activités peuvent être regroupées en neuf catégories. Les activités *primaires* créent le produit ou le service; elles les mettent au point, les commercialisent et assurent un soutien après-vente. Ces activités sont la logistique interne, les opérations, la logistique externe, le marketing, la vente et le service. Les activités de soutien fournissent les éléments et l'infrastructure qui permettent aux activités primaires de se dérouler. Ce sont l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement de la technologie et les approvisionnements.

La chaîne de valeur crée deux types de rapports qui peuvent être à l'origine d'une synergie. Le premier est la capacité d'une entreprise à transférer des compétences ou un savoir à des chaînes de valeurs similaires. Le second est la capacité de partager des activités.

2.2.1.1 Le transfert des compétences

Dans une entreprise diversifiée, si chaque unité a une chaîne de valeur distincte, le savoir concernant l'accomplissement des activités est transféré à toutes les unités. Ainsi, une unité spécialisée dans un certain domaine transmettra son savoir-faire à une unité nouvellement acquise. Des secteurs ayant fait l'objet d'une pénétration récente peuvent, ainsi, profiter de l'expérience d'unités déjà existantes et vice versa.

Ces opportunités se présentent lorsque les unités ont les mêmes acheteurs ou les mêmes circuits, les mêmes activités de valeur en matière d'approvisionnement, des ressemblances dans la configuration générale de la chaîne de valeur, etc. Le transfert des compétences ne donne cependant un avantage concurrentiel que si les ressemblances entre unités répondent aux trois critères suivants (Porter, 1987) :

- Les activités des unités doivent être assez voisines pour que le partage du savoir ait un sens. De grandes ressemblances (recours intensif au marketing, par exemple) ne suffisent pas pour justifier un projet de synergie. La capacité de transfert de compétences qui en résultera ne risque guère d'avoir un grand impact sur l'avantage concurrentiel.
- Le transfert de compétences doit porter sur des activités et des ressources importantes pour l'avantage concurrentiel. Un tel transfert dans un domaine périphérique comme les relations avec le gouvernement peut se révéler utile mais ne peut servir de point de départ à une diversification.
- Le transfert de compétences doit procurer un très grand avantage concurrentiel à l'unité bénéficiaire. Les ressources faisant l'objet du transfert doivent être hors de portée des concurrents.

2.2.1.2 Le partage des activités

La possibilité de partage des activités est extrêmement importante car souvent ce partage renforce la compétitivité en abaissant les coûts ou en augmentant la différenciation. Mais tout partage ne renforce pas la compétitivité et, comme nous le verrons, les entreprises peuvent se heurter à une vive résistance même lorsque le partage est bénéfique.

Une analyse coût - bénéfice des futures possibilités de partage déterminera si une synergie est envisageable. Le partage peut réduire les coûts s'il permet de réaliser des économies d'échelle ou de rendre plus efficace l'utilisation des ressources. Le partage peut aussi renforcer le potentiel de différenciation. Un système commun de traitement des commandes peut faciliter l'apparition de caractéristiques et de services nouveaux que le client appréciera. Le partage peut aussi réduire le coût de la différenciation. Souvent, le partage permettra de repenser complètement une activité de telle manière que l'avantage concurrentiel s'en trouvera fortement accru.

Le partage doit concerner des activités et des ressources importantes pour la compétitivité et non pas une activité quelconque car le partage d'activités entraîne nécessairement des coûts que les avantages doivent compenser. L'un de ces coûts vient de ce qu'une plus grande coordination est requise pour gérer le partage d'une activité. Plus important encore est le besoin d'adapter la conception ou l'accomplissement d'une activité pour rendre possible le partage de la ressource en cause. Un vendeur qui s'occupe des produits de deux unités, par exemple, doit adopter un mode de fonctionnement généralement différent de celui qu'aurait adopté l'une ou l'autre de ces unités si elle avait été indépendante. Et si le compromis entame sérieusement l'efficacité de l'unité, alors le partage risque de réduire et non d'augmenter l'avantage concurrentiel.

Pour suivre un modèle de partage d'activités, il faut disposer d'un contexte organisationnel qui renforce et encourage la collaboration entre les unités. Si ces unités sont très autonomes, une « sage » intervention de la haute direction pour introduire des mécanismes horizontaux devient indispensable pour favoriser l'adhésion au partage. Cependant, l'introduction de tels mécanismes peut parfois être plus néfaste que bénéfique comme nous le verrons à la section suivante. Les synergies énumérées sont autant de moyens qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour l'actionnaire. N'importe laquelle d'entre elles est synonyme de succès à condition que l'entreprise définisse clairement leur rôle et leurs objectifs, qu'elle dispose des compétences nécessaires pour satisfaire aux prérequis du concept, qu'elle s'organise pour gérer la diversité comme le demande la stratégie et qu'elle ait affaire à un marché des capitaux favorable. Remplir toutes ces conditions n'est toutefois pas évident. Bien souvent les entreprises tombent dans le piège de ne pas satisfaire une ou deux de ces conditions, car souvent leur perception des synergies est biaisée.

2.3 Les difficultés de mise en oeuvre des synergies

Il faut reconnaître qu'à bien des égards, le concept de synergie est fort attirant pour une entreprise. Amélioration de la rentabilité, partage de ressources, transfert de connaissances et de compétences, accroissement du pouvoir de marché, voilà autant d'idées qui nourrissent la popularité du concept de synergie. Mais la réalisation de synergies ne s'arrête pas à dégager des opportunités synergiques; encore faut-il savoir implanter et gérer ces opportunités.

Avec la popularité du concept et l'importance des bénéfices potentiels, nombreux sont les dirigeants qui considèrent la réalisation de synergies comme le pilier de leur stratégie d'entreprise. Cet engouement a souvent pour effet de biaiser leur perception des synergies (Goold et Campbell, 1998).

Le premier de ces biais est dit *synergique* et pousse les dirigeants à surestimer les bénéfices des synergies et à sous-estimer leurs coûts. Le second est le biais *parental* par lequel les dirigeants estiment qu'il est de leur devoir d'encourager les divisions à coopérer pour partager leurs activités et leurs ressources. Le troisième biais est appelé *l'effet Goliath*. Ce biais pousse les dirigeants à croire qu'ils ont les capacités et les connaissances nécessaires pour entreprendre n'importe quelle synergie. Finalement, le quatrième biais est celui des *effets secondaires* qui pousse les dirigeants à tellement concentrer leurs efforts sur les bénéfices potentiels des synergies qu'ils en ignorent certains effets secondaires et certaines autres variables.

2.3.1 Le biais synergique

Dans un monde où la concurrence ne cesse d'augmenter, nombreux sont les dirigeants qui se sentent dans l'obligation de trouver des opportunités de synergies et d'inciter la collaboration entre les divisions de leur entreprise. En un certain sens, ce biais reflète le besoin des dirigeants de justifier l'existence de leur groupe auprès des actionnaires. Mais plus particulièrement, ce biais traduit leur peur de se sentir inutiles s'ils ne facilitent pas la coordination et la standardisation des processus pour renforcer les liens entre les divisions qu'ils contrôlent.

La recherche de synergies peut parfois devenir une réelle obsession chez certains dirigeants. Désespérément à la recherche de synergies, leurs décisions et leurs investissements vont alors parfois contre les intérêts de l'entreprise. Dans un environnement international par exemple, une erreur fréquente consiste à encourager la collaboration entre des divisions ou entreprises dont les marchés ont des particularités locales très différentes. Que ce soit pour la production, le marketing ou la recherche et développement, vouloir forcer la collaboration entre des unités dont les pratiques sont très différentes, peut miner la performance d'une entité dans son ensemble. Dans leur étude empirique, Goold et Campbell (1998) citent un exemple où la compétition internationale entre deux divisions de R&D d'une même entreprise était le moteur principal de la créativité et de l'innovation au sein de cette entreprise. La volonté de vouloir réaliser des synergies en forçant la coopération entre ces deux divisions a eu pour effet non seulement de réduire l'innovation et la productivité mais également la compétitivité globale de l'entreprise.

Pour de nombreux dirigeants, les synergies peuvent relever davantage d'impératifs émotionnels que rationnels. Motivés par la volonté de trouver un lien logique entre les divisions ou les entreprises de leur groupe, les dirigeants favorisent souvent à tort l'établissement de synergies.

2.3.2 Le biais parental

Les dirigeants affligés du biais synergique sont également souvent sujets au biais parental. S'ils estiment que des opportunités de synergies existent au sein de leur entreprise, ils se sentent obligés de prendre en charge la réalisation de ces synergies. Ils supposent souvent que les gestionnaires des divisions s'occupent tellement jalousement de leurs opérations qu'ils évitent ou sous-estiment toute opportunité de collaboration avec d'autres divisions. Cependant, que ce soit parce qu'ils estiment qu'il n'existe aucun avantage à collaborer ou que les coûts de la collaboration surpassent les bénéfices éventuels, les gestionnaires de divisions ont souvent de bonnes raisons de ne pas collaborer. La jalousie est rarement la source de leur faible enthousiasme.

Goold et Campbell (1998) ont relevé le cas d'une campagne promotionnelle pan européenne. Cette campagne avait pour but de réduire les coûts promotionnels de la multinationale en question. Cependant, fort réticente, la division allemande de l'entreprise a refusé d'adopter la campagne proposée et financée par le siège social. Persuadé qu'il s'agissait d'une réaction irrationnelle de la part de la division, le siège social a imposé la campagne à la division. Cependant, comme cette campagne ne considérait aucunement les différences culturelles entre les différents pays européens, le résultat fut particulièrement désastreux en Allemagne, en Suède et au Danemark.

En voulant trop s'ingérer dans les activités des divisions, la haute direction cause souvent plus de mal que de bien. En effet, si une division estime que les coûts associés à la réalisation de synergies sont supérieurs aux bénéfices potentiels, vouloir la forcer à collaborer aura pour effet de la rendre encore plus sceptique quant aux synergies. Ceci ne signifie cependant pas que la haute direction doit s'abstenir de toute intervention. Les opportunités d'intervention peuvent prendre quatre formes principales :

1. opportunités de perception : lorsque les divisions ne saisissent pas correctement les avantages d'un projet de synergie, la haute direction peut mieux diffuser l'information auprès des différentes divisions concernées.
2. opportunités d'évaluation : lorsque les divisions sont incapables d'évaluer les coûts et les bénéfices d'un certain projet de synergie.
3. opportunités de motivation : lorsqu'il y a manque de volonté de la part d'une des divisions afin que *le projet ne meure dans l'œuf*.
4. opportunités d'implantation : lorsque les divisions sont conscientes des avantages du projet mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour procéder à l'implantation de ce dernier.

2.3.3 L'effet Goliath

Les dirigeants qui pensent qu'il est de leur devoir d'intervenir dans les activités des unités sont souvent sujets à l'effet Goliath. Ce dernier les pousse à croire qu'ils ont les compétences nécessaires pour intervenir efficacement alors que, dans la majorité des cas, ils ne les ont pas. En effet, la haute direction peut ne pas avoir les compétences nécessaires pour établir une collaboration entre deux entités différentes. En combinaison avec l'effet synergique et parental, l'effet Goliath compromet souvent les projets de synergie.

Dans leur étude déjà citée, Goold et Campbell (1998) ont aussi relevé le cas d'une entreprise qui cherchait à partager et à améliorer les compétences logistiques des différentes divisions. Pour ce faire, la haute direction a mis sur pied une équipe pour permettre à l'entreprise dans son ensemble de développer une compétence distinctive en logistique. Puisqu'il n'y avait pas de candidat évident pour diriger l'équipe, la haute direction a assigné de son propre chef le responsable de la distribution de la plus grande unité de production. Il s'est avéré que le candidat n'avait pas du tout les compétences requises pour assumer une telle tâche. La confiance au sein des membres de la nouvelle équipe fut tellement érodée que le projet avorta rapidement.

Il est difficile pour un gestionnaire ou un groupe de gestionnaires seniors de reconnaître leurs faiblesses et d'admettre leur incapacité à mener à bien certains projets. Par ailleurs, il est relativement difficile pour des gestionnaires d'expérience d'apprendre de nouvelles manières de concevoir et d'aborder les choses. Pourtant, un manque de compétence peut sérieusement miner l'implantation d'un projet de synergies. Dès lors, si de nouvelles compétences sont requises pour la réalisation de synergies, il est essentiel pour la haute direction de ne pas sous-estimer la difficulté d'acquisition de ces connaissances.

2.3.4 Les effets secondaires

Que les effets d'un projet de synergie se réalisent ou non, la simple initiation du projet peut entraîner des effets secondaires souvent inattendus. Ces effets peuvent aussi bien être positifs que négatifs. Goold et Campbell (1998) parlent d'effets *knock-on*. Cependant, la plupart des dirigeants ont souvent tendance à ne mettre l'accent que sur les effets secondaires positifs des synergies.

Pourtant, les synergies peuvent également avoir des effets néfastes. Par exemple, si un projet de synergie échoue prématurément, les coûts engendrés et les dommages causés sont souvent irrécupérables. En général, le biais des effets secondaires accompagne souvent le biais synergique : si les dirigeants ont une bonne perception des synergies, ils auront tendance à chercher des éléments qui supportent leur perception et à ignorer ceux qui la contrarient. Le biais des effets secondaires nourrit cette perception que la collaboration, le partage et le travail d'équipe sont intrinsèquement bons pour l'entreprise. Mais le mieux est parfois l'ennemi du bien.

Dans leur étude, Goold et Campbell (1998) ont relevé le cas d'un cabinet de consultation qui a décidé de joindre une équipe de consultants en technologie de l'information (TI) avec une équipe de consultants en stratégie pour offrir un service intégré à un certain client. Alors que la nouvelle équipe conjointe travaillait tard un soir, l'équipe en stratégie décida de commander de la pizza et de la facturer au client. L'équipe en TI fut surprise puisque leurs termes d'emploi les empêchaient de telles pratiques. De fil en aiguille, les consultants en TI découvrirent rapidement que les consultants en stratégie gagnaient jusqu'à 50% de plus qu'eux. La découverte de ces différentes conditions a semé une atmosphère de tension entre les deux groupes et plusieurs des meilleurs consultants en TI ont rapidement quitté le cabinet de consultation. Cet exemple démontre que les synergies ne sont pas toujours avantageuses pour une entreprise et qu'il est essentiel de préparer et de mesurer une initiative synergique avant son implantation. Pour ce faire, la haute direction doit, en priorité, définir les objectifs et évaluer les bénéfices potentiels d'une stratégie de synergie. Les bénéfices doivent être étudiés dans les moindres détails car les bénéfices financiers ne traduisent pas toujours la réalité. Ils tiennent rarement

compte de tous les coûts d'opportunités d'un projet de synergie et en particulier le temps consacré par la haute direction à préparer ce projet. Par ailleurs, lorsqu'un projet de synergie s'avère particulièrement alléchant pour la haute direction, il faut s'assurer de trouver partie prenante dans les différentes divisions. Sans coopération, le projet est tout simplement impossible. Il est important également de s'assurer que les gestionnaires des divisions ont les compétences nécessaires pour réaliser un tel projet. Lorsque tous ces éléments ont été minutieusement étudiés, il faut finalement s'assurer que le projet n'entrave pas les activités des autres divisions non impliquées car les effets secondaires sont souvent irrécupérables. Toutes ces précautions sont autant d'éléments qui permettent de préparer la réalisation d'un projet de synergie et de s'assurer que ce projet puisse effectivement générer de la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires. Ceci renvoie donc à un thème déterminant dans la création de valeur pour une entreprise : celui de la rationalité des synergies dans le contexte actuel de l'entreprise. La structure de l'entreprise est-elle adéquate pour la réalisation de synergies? Les dirigeants sont-ils prêts à implanter des synergies? La réponse à ces questions permet d'évaluer un programme de synergies au sein d'une entreprise. L'environnement de l'entreprise est-il propice à la réalisation de synergies? Cette dernière question nous conduit à celle de la valorisation des synergies. La dynamique de l'industrie contribue-t-elle à la valorisation des synergies? La nature même et l'évolution des marchés caractérisent le contexte récent des synergies dans un contexte de diversification. Le chapitre suivant traitera donc de l'importance du secteur industriel dans le processus de création de valeur à travers des synergies.

3 Secteur industriel et synergies

Dans le premier chapitre de notre mémoire, nous avons clairement mentionné que nous souscrivions à l'approche de la contingence qui affirme que ce sont les choix stratégiques qui déterminent la structure d'une entreprise et, avec elle, sa performance. Cependant, nous savons que tout choix stratégique s'inscrit également dans un environnement, un contexte que nous considérons non déterminant mais qui influence toutefois la valorisation des synergies réalisables.

Pour développer notre point de vue de l'influence de l'environnement sur le potentiel synergique d'une entreprise nous nous inspirerons des travaux de Porter (1987) qui affirment que la profitabilité d'une entreprise est fonction de deux principaux éléments : l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise et le maintien d'un avantage compétitif. L'avantage compétitif se développe en utilisant une des trois stratégies génériques suivantes : la différenciation, le leadership de coûts ou la stratégie de niche. Cet avantage se maintient en adaptant la stratégie à son environnement et aux facteurs clés de succès qui caractérisent l'industrie. Dès lors, il nous apparaît indispensable d'analyser les caractéristiques environnementales susceptibles d'influencer la valorisation des synergies.

Ce chapitre sera donc consacré à l'analyse des facteurs industriels favorisant la création de valeur et donc la réalisation de synergies. En nous inspirant des travaux de Porter (1987) et Schoenberg et Reeves (1999), nous avons dégagé quatre facteurs environnementaux qui exercent une influence sur la valorisation

des synergies : la rentabilité générique, la croissance, la concentration et la protection (barrières à l'entrée).

3.1 La rentabilité générique

La rentabilité générique d'un secteur industriel influence la valorisation des synergies car elle conditionne le type de diversification lui-même. Or, nous avons vu, au chapitre précédent, que la diversification reliée offrait le plus grand potentiel synergique à long terme en raison du type de ressources impliquées.

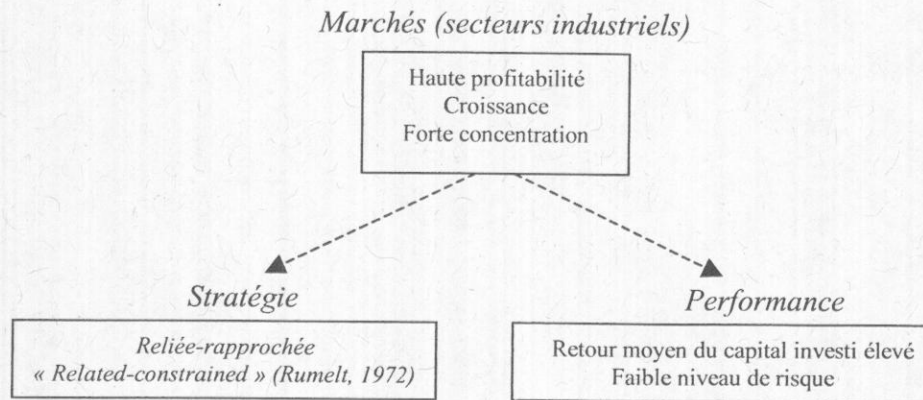
Pour démontrer l'influence de la rentabilité générique d'un secteur industriel, nous devons, au préalable, démontrer de quelle manière il influence le type de diversification d'une entreprise. Nous savons que la rentabilité générique varie d'un secteur d'activité à l'autre. *A priori*, certains secteurs semblent offrir des opportunités plus intéressantes que d'autres (Schoenberg et Reeves, 1999). Par ailleurs, plusieurs travaux ont démontré que les entreprises issues d'un secteur rentable ont tendance à réaliser leur diversification au sein d'un même secteur, tandis que celles dont l'environnement sectoriel est moins favorable tendent à chercher leurs cibles en dehors afin d'améliorer leur rentabilité potentielle (Schoenberg et Reeves, 1999). Cette tendance confirme aussi les recherches empiriques déjà menées au niveau de l'entreprise par Chanon (1971) et Christensen et Montgomery (1981). Dans le premier cas, Chanon (1971) a montré que la propension à la diversification non reliée des entreprises « faiblement technologiques » (papier, textile, alimentation, etc.) était motivée par les faibles opportunités de croissance dans leur propre secteur. En effet, dans un environnement particulièrement concurrentiel et dans lequel les

ressources ne procurent plus aucun avantage compétitif, la seule solution possible consiste à chercher de nouveaux secteurs dans lesquels les entreprises pourront soit se procurer de nouvelles ressources, soit chercher à recycler les leurs. Cette quête de nouvelles opportunités se fait souvent à coup d'investissements substantiels qui contribuent positivement à la rentabilité générique du secteur de diversification nouvellement pénétré.

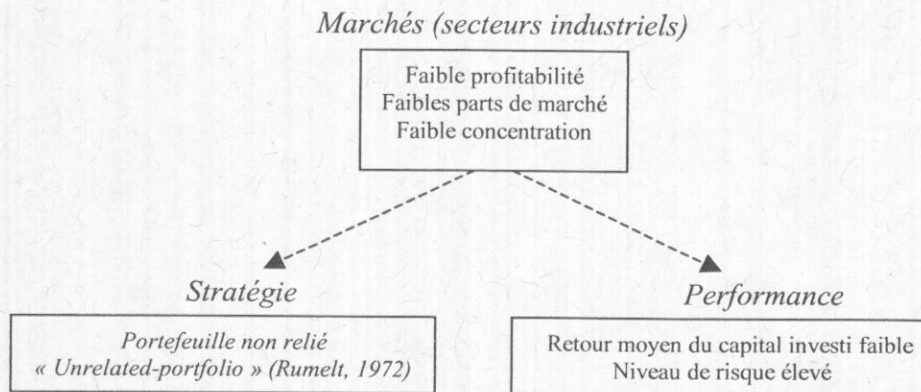
Dans le deuxième cas, Christensen et Montgomery (1981) ont démontré que les entreprises qui suivaient une stratégie de diversification reliée étaient particulièrement profitables et jouissaient d'un grand pouvoir de marché. À l'inverse, les entreprises qui se trouvaient dans des industries peu profitables avaient tendance à poursuivre une diversification non reliée (voir illustration suivante).

Illustration 3.1 – Résultats des recherches de Christensen et Montgomery (1981)

Cas 1



Cas 2



Les travaux de Chanon (1971) et Christensen et Montgomery (1981) démontrent donc que la diversification reliée est souvent l'apanage d'entreprises performantes évoluant dans un secteur industriel lui-même performant.

Dans ces conditions, nous pouvons donc nous attendre à ce que, dans l'ensemble, les secteurs dotés d'une bonne rentabilité soient également ceux qui détiennent les cotes d'activités synergiques les plus élevées, tant du fait du type de diversification choisi par les entreprises de ce secteur (diversification reliée)

que du fait d'investissements réalisés par des entreprises opérant à l'origine dans des secteurs moins rentables et qui cherchent à pénétrer un secteur rentable. Rappelons à cet effet que la diversification reliée présente un potentiel synergique plus élevé que tout autre type de diversification.

3.2 Le cycle de vie

Contrairement au stade initial du cycle de vie d'un secteur industriel, sa maturité influence positivement la valorisation des synergies dans la mesure où la stabilisation du niveau de croissance permet aux entreprises d'adapter leur structure en vue de réaliser des synergies (Schoenberg et Reeves, 1999).

La notion du cycle de vie d'un secteur industriel est intimement liée à celui des entreprises qui le composent. Ainsi, un secteur émergent est souvent caractérisé par des entreprises jeunes et dynamiques. Ces entreprises sont quant à elles caractérisées par une flexibilité qui impose une structure souple et dynamique. Le rythme de croissance de ces entreprises varie en fonction de leur capacité à s'adapter au rythme de croissance de leur secteur industriel. Cette nécessité d'adaptation mobilise souvent toute l'attention des gestionnaires qui concentrent leurs stratégies sur des éléments de court terme. Ils pilotent dans la tempête. Cependant, lorsque les taux de croissance tendent à se stabiliser et que le secteur atteint une certaine maturité, les gestionnaires sont alors davantage en mesure d'asseoir, de consolider voire même d'adapter la structure de leur entreprise dans une perspective stratégique de long terme. Il est donc raisonnable de penser que la stabilisation du taux de croissance générique d'un secteur industriel qui arrive à maturité, dynamisera le potentiel

synergique de l'entreprise en lui permettant d'adapter sa structure pour en maximiser son potentiel.

3.3 La concentration

Nous observons généralement que les ratios de concentration augmentent tandis que le secteur se rapproche de la maturité et que son taux de croissance diminue (Schoenberg et Reeves, 1999). Il apparaît alors que les secteurs peu concentrés (grand nombre d'entreprises relativement petites) seront caractérisés par des taux de fusions-acquisitions supérieurs à ceux qui prévalent dans les secteurs oligopolistiques établis, dans la mesure où l'entreprise qui a le projet de s'agrandir cherchera à obtenir une plus grande part de son propre marché en croissance. De plus, les entreprises des secteurs peu concentrés, qui ne détiennent que de faibles parts de marché, auront une rentabilité inférieure à celles de leurs homologues des secteurs plus concentrés, ce qui provoquera chez elles une motivation supplémentaire pour renforcer leur position de marché de façon à améliorer leur rentabilité.

Nous pouvons donc raisonnablement nous attendre à ce que les secteurs d'activités peu concentrés constituent des terrains particulièrement instables et donc peu propices à la réalisation de synergies opérationnelles. À l'inverse, un secteur oligopolistique comprend généralement moins d'entreprises disponibles pour une croissance externe, ce qui oriente les entreprises vers les opportunités de création de valeur interne et dynamise donc le potentiel synergique. Cette constatation traduit la nature même du cycle de vie d'une entreprise qui se développe énergiquement sur tous les fronts à ses débuts et finit par se concentrer sur elle-même à la période de maturité. L'histoire démontre

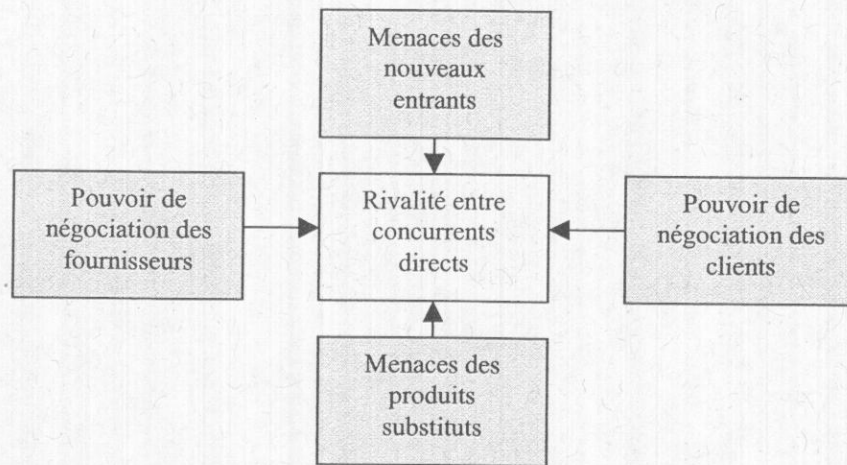
d'ailleurs que tous les grands groupes industriels ont dû, à un moment ou à un autre de leur cycle vie, se restructurer pour s'adapter à leur environnement afin de survivre et de continuer à être en mesure de générer de la valeur. Ces divers éléments suggèrent donc que le degré de concentration d'un secteur pourrait influencer le potentiel synergique d'une entreprise.

3.4 La protection

Plus les barrières à l'entrée d'un secteur industriel sont élevées, plus le potentiel synergique d'une entreprise sera grand car la stabilité relative d'un secteur non menacé par de nouveaux entrants ou des produits substitués représente un contexte favorable au développement de synergies.

Cette notion s'inscrit dans celle de l'attractivité d'un secteur industriel tel que défini par Porter (1980). L'auteur utilise cinq forces pour évaluer l'attractivité d'un secteur. Ces cinq forces sont réparties entre deux forces horizontales et trois forces verticales (voir modèle ci-dessous). Les forces verticales comprennent la concurrence issue des produits substitués, la concurrence entre les producteurs de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise et la menace de nouveaux concurrents. Les forces horizontales sont respectivement, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients. L'importance de chacune de ces forces détermine le caractère attractif d'un secteur industriel.

Illustration 3.2 – Le modèle des 5 forces de Porter



Selon ce modèle, une industrie attractive possède les caractéristiques suivantes :

- elle est difficile à pénétrer car ses barrières à l'entrée sont importantes;
- ses fournisseurs et ses acheteurs n'ont qu'une influence limitée sur l'entreprise;
- les produits ou services de substitution sont peu nombreux;
- la rivalité entre concurrents est stable.

À l'inverse, un secteur peu attractif comme celui de l'acier, par exemple, présentera des défauts structurels, notamment une pléthore de matériaux de substitution, des acheteurs puissants et attentifs aux prix ainsi qu'une très forte rivalité provoquée par des coûts fixes élevés et par un grand nombre de concurrents, dont beaucoup bénéficient souvent d'une aide publique (Porter, 1987). Le jeu des cinq forces de ce modèle est essentiellement fonction du déploiement des ressources, des technologies, des actifs et des compétences de l'entreprise au sein de l'environnement. Plus les ressources, les actifs et les compétences nécessaires sont rares dans un secteur industriel, plus ce secteur jouira d'un caractère attractif. La rareté des ressources, des actifs et des compétences constitue en effet une importante barrière naturelle qui protège

l'entreprise des incursions externes. Cette protection naturelle assure une certaine stabilité au secteur de l'entreprise, ce qui lui permet de se concentrer sur des activités de création de valeur, dont la réalisation de synergies. Il est donc raisonnable de croire qu'un secteur industriel attractif selon les termes de Porter (1980,1987) présente un plus grand potentiel synergique qu'un secteur peu attractif, en offrant une stabilité structurelle indispensable à la réalisation de synergies.

L'analyse de ces quatre facteurs nous indique donc clairement que si les choix stratégiques d'une entreprise déterminent sa structure et sa performance, cette performance est également influencée par le contexte environnemental dans lequel se trouve l'entreprise. Ainsi, nous dirons que la performance d'une entreprise et son potentiel synergique sont donc également influencés par la rentabilité générique du secteur, par le stade auquel elle est parvenue dans son cycle de vie, par son degré de concentration et finalement par son degré de protection.

Ce troisième chapitre vient ainsi clore notre analyse des facteurs d'influence menant à la réalisation de synergies dans un contexte de diversification. Toutefois, afin d'offrir au lecteur une vue d'ensemble de tous ces facteurs et de leurs interactions, nous consacrerons notre prochain chapitre au développement et à l'élaboration d'un cadre d'analyse intégré.

4 Un cadre d'analyse intégré

Nous avons jusqu'ici analysé les différents facteurs qui contribuent à la réalisation de synergies dans un contexte de diversification. Ces facteurs sont de deux ordres : organisationnels et environnementaux. Parmi les facteurs organisationnels nous avons identifié le type de stratégie de diversification poursuivi par une organisation et le type de structure adopté. Parmi les facteurs environnementaux, nous avons retenu la rentabilité générique du secteur industriel, son cycle de vie, son niveau de concentration et son niveau de protection.

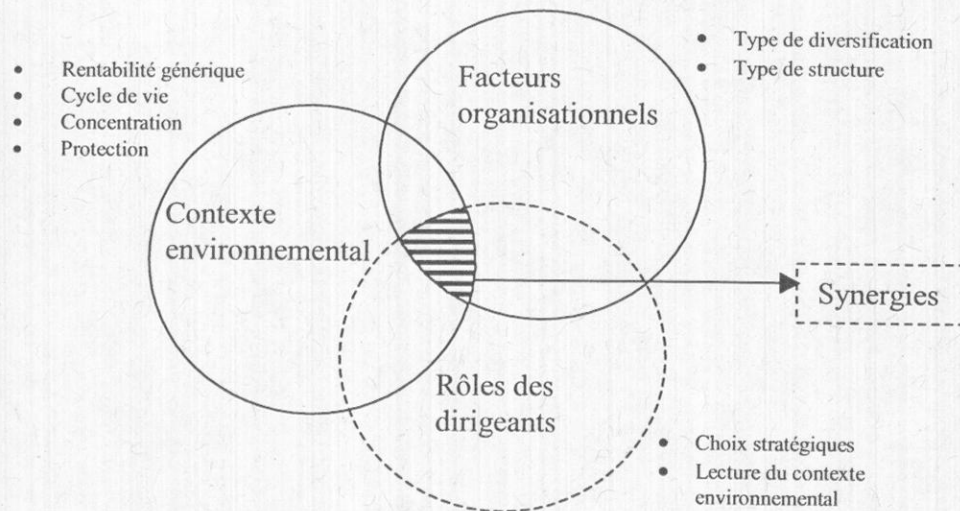
L'approche contingente que nous privilégions considère que ce sont les choix stratégiques qui déterminent la structure d'une entreprise et avec elle, sa performance. C'est ainsi qu'une stratégie de diversification reliée semble exiger l'adoption d'une structure multidivisionnelle de type coopératif alors qu'une stratégie de diversification non reliée conduit à une structure multidivisionnelle de type compétitif. Cette distinction entre structure coopérative et structure compétitive est fondamentale lorsque nous abordons le concept de synergie. Ainsi, une entreprise dont les mécanismes organisationnels sont compétitifs ne peut pas envisager atteindre les mêmes synergies qu'une entreprise dont les mécanismes organisationnels sont coopératifs. Or, les synergies qui offrent le plus grand potentiel de création de valeur à long terme sont les synergies opérationnelles, et donc celles qui requièrent une structure coopérative. Les entreprises dont la structure en est une de compétition ne peuvent donc pas espérer avoir des synergies opérationnelles importantes sans migrer, au préalable, vers une structure coopérative. Cependant, une telle migration peut s'avérer inutile si le secteur

d'activité dans lequel se trouve l'entreprise n'offre qu'un faible potentiel synergique. Cette constatation nous a alors conduit à traiter des facteurs environnementaux et de la manière dont ces facteurs contribuaient à la réalisation de synergies. Il ressort de notre analyse qu'un secteur industriel présente un fort potentiel synergique si sa rentabilité générique est élevée, si sa croissance est stabilisée et approche de la maturité, s'il est fortement concentré et si ses barrières à l'entrées sont élevées.

Les liens que nous établissons entre ces différents éléments se retrouvent à l'illustration 4.1.

Les facteurs organisationnels et environnementaux constituent donc les variables indépendantes de notre cadre d'analyse alors que les synergies constituent notre variable dépendante. D'après l'approche contingente que nous utilisons, les synergies à établir découlent des choix stratégiques organisationnels et de la lecture de l'environnement dans lequel s'inscrivent ces choix stratégiques. Cette approche confère alors, de manière implicite, un rôle important aux dirigeants puisque ce sont eux qui sont à l'origine des choix stratégiques et de la lecture de l'environnement. En effet, ce sont les dirigeants qui décident du type de diversification et du type de structure à adopter. Ils font également une lecture exhaustive du contexte environnemental dans lequel s'inscrivent leurs choix. Suite à cela, ils décident du choix et du type de synergies à réaliser. Les deux principaux facteurs d'analyse de notre approche contingente (organisationnels et environnementaux) sont donc choisis et interprétés par les dirigeants. Notre modèle d'analyse peut donc se conceptualiser de la manière suivante :

Illustration 4.1 – Un modèle intégré d'analyse



La seconde partie de notre mémoire se veut une illustration de cette problématique des synergies dans un contexte de diversification. Pour ce faire, nous utiliserons le cas de l'industrie française du luxe et plus particulièrement celui du conglomérat français Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH).

Ce mémoire fait donc principalement appel à la méthode de la monographie (Mucchielli, 1996). Du grec *monos* (objet unique) et *graphein* (écrire), la monographie est l'étude, sous tous ses aspects (formel ou réglementaire, organisationnel, communicationnel, physique et géographique, écologique, historique, économique, démographique, psychosociologique et psychologique, social, culturel...), du fonctionnement d'une entité humaine ou sociale (une organisation, une entreprise, un service, un quartier, un village...). Elle utilise les approches systémiques et communicationnelles pour rendre compte des interactions entre les divers « sous-systèmes » composant la

réalité, ainsi que des interactions entre ces éléments internes et différents éléments pertinents du contexte. La description finale vise à donner une vision cohérente et une compréhension du fonctionnement de la totalité. Mucchielli (1996) ajoute :

« elle peut privilégier un point d'entrée dans l'analyse du système et insister sur les principaux processus circulaires de régulation interne ou d'évolution de cette entité ».¹⁰

Cette approche méthodologique fait appel à la notion de sensibilité théorique du chercheur. Mucchielli (1996) décrit ainsi cette notion :

« La notion de sensibilité théorique renvoie à la possibilité, pour un chercheur, de faire une lecture nuancée d'un phénomène. Il ne s'agit pas d'appliquer un cadre théorique préalable, bien que cette possibilité ne soit pas totalement exclue, mais bien plutôt de nommer, avec un appareil conceptuel approprié, le phénomène en cause dans un vécu, une situation ou une action. C'est donc mettre à profit les mots, les concepts, la terminologie héritée de la formation disciplinaire ou acquise au fil de l'expérience de recherche avec comme objectif de hisser à un niveau plus élevé d'abstraction et de valeur explicative le regard posé sur un vécu, une situation ou une action. »¹¹

Notre analyse se basant exclusivement sur de l'information secondaire, il nous sera impossible d'analyser et d'illustrer le phénomène dans ses moindres détails. Ce mémoire nous permettra toutefois de cerner une réalité particulièrement importante pour l'industrie du luxe.

Articles de revues scientifiques, coupures de journaux, dictionnaires, encyclopédies, livres, revues spécialisées et sites Internet sont donc autant de sources d'informations que nous mettons à profit pour la rédaction de notre mémoire. L'annexe 1 présente une classification des sources documentaires

¹⁰ MUCCHIELLI, A., (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Armand Collin, p. 133.

¹¹ Ibid. 67, p. 225.

utilisées pour l'analyse de l'industrie du luxe en France et pour l'analyse du cas Louis Vuitton Moët Hennessy.

5 Le cas de l'industrie du luxe

Même si l'industrie du luxe n'a été reconnue comme telle que très récemment, la production et le commerce du luxe existent depuis l'aube des civilisations. Les premiers bijoux, certainement l'une des premières expressions du luxe, datent de plus de 5 000 ans avant J.C.

Le luxe a joué un rôle important dans les anciennes sociétés et dans leurs activités économiques. Il suffit de citer les pyramides, tombeaux des Pharaons ensevelis avec leurs trésors. La quête du luxe a pris un nouvel essor avec la découverte de nouveaux continents, sources de métaux rares, de pierres et de bois précieux, d'essences exotiques, qui ont été habilement transformés en parures, en parfums, en vêtements et en mobiliers exceptionnels.

Ce n'est cependant qu'à partir de la Renaissance qu'une distinction plus claire est faite entre le luxe et l'art, ou plus précisément entre les arts mécaniques relevant du travail des artisans et les beaux-arts, œuvres des artistes. L'industrie du luxe est l'héritière de tous ces artisans qui, au cours des siècles, ont développé des savoir-faire originaux pour produire des objets utilitaires étroitement associés à la beauté. Grâce à l'habileté manuelle et à la recherche d'une esthétique supérieure, un récipient d'eau ordinaire est transformé en une poterie « Queen's Ware », créée par Josiah Wedgwood et un coffre passe du statut de simple objet de mobilier à celui d'une malle façonnée par Louis Vuitton. Appartiennent donc à la catégorie du luxe, ces entreprises qui consacrent une partie importante de leurs activités à la production et à la vente de produits (ou de services) qui ne s'achètent pas d'abord et seulement pour leurs qualités fonctionnelles. Nous n'acquérons pas une montre à répétition

minute de Patek Philippe exclusivement pour mesurer le temps, ou une bouteille de Château Mouton-Rothschild 1945 uniquement pour étancher sa soif. Il est cependant faux de croire que le luxe est inutile. En fait, il est essentiel car il est l'expression de l'imaginaire le plus profond de l'être humain. Le luxe est une philosophie, un art de vivre qui marque le désir d'évolution de l'être humain et de manière ultime celui d'une civilisation. Le luxe est une composante de la culture et du raffinement de la vie. Le luxe est essentiellement impalpable, immatériel. Seule son incarnation dans différents objets ou attitudes est visible. Un objet est luxueux lorsque sa fonctionnalité originelle s'efface au profit de la qualité et d'un esthétisme qui suscitent le rêve. Ce qui rapproche les entreprises de ce secteur, c'est donc qu'elles ne répondent pas d'abord aux besoins fonctionnels de leurs clients, mais qu'elles satisfont en priorité des émotions et des rêves, par des objets qui ont des qualités esthétiques et symboliques.

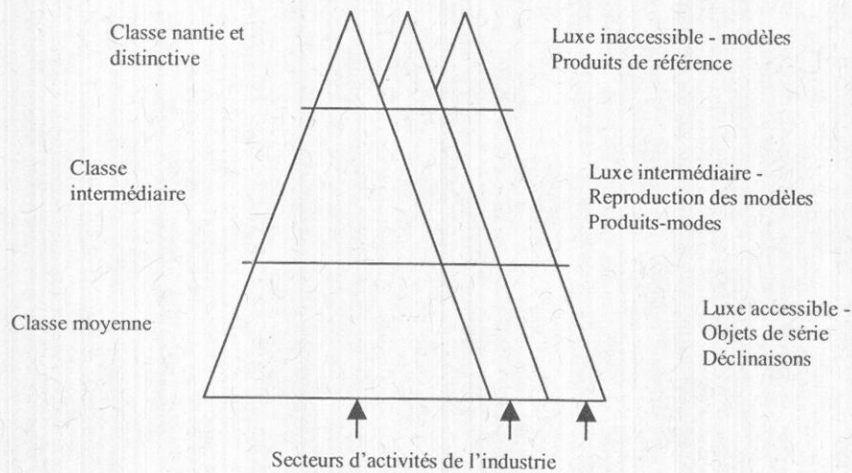
L'univers du luxe est hétérogène, car il est composé d'entreprises qui sont très différentes de par leurs activités, produits, structures, localisations et dimensions. Pourtant, elles ont des points communs qui les rassemblent sous la terminologie du luxe. Toutes mettent l'accent sur l'authenticité, l'originalité, la rareté relative, une exécution raffinée, la somptuosité et la fiabilité de leurs produits, pour ne citer que quelques propriétés parmi beaucoup d'autres, dont une autre est un prix relativement élevé. Ainsi, l'industrie du luxe couvre plusieurs activités qui n'ont, *a priori*, que peu de liens entre elles. Le tableau suivant traduit la diversité des activités dans l'industrie du luxe.

Illustration 5.1 – Les activités dans l'industrie du luxe (Castarède, 1992,1997)

Marché culturel.....	Marché de l'art
Moyens de transports.....	Automobile, Yacht, avions privés
Équipements de la personne.....	Haute couture, prêt-à-porter de luxe
	Parfumerie
	Accessoires de mode, maroquinerie
	Chaussures
	Cosmétique
	Horlogerie
	Joaillerie, bijouterie
Loisirs.....	Croisières
	Cercles de luxe
	Sports de luxe (polo, chasse, etc.)
Équipements de la maison.....	Art de la table
	Cristallerie
	Orfèvrerie
	Porcelaine
	Faïence
Habitats.....	Les résidences de luxe
	Achat ou restauration de châteaux
	Décoration de luxe
Alimentaires.....	Vins et spiritueux
	Épicerie de luxe
	Restaurants de luxe

Il existe plusieurs typologies des activités du luxe. Celle que nous venons de présenter est une classification par secteur. Si elle a le mérite d'offrir un aperçu de toute la diversité de l'industrie, elle n'en traduit toutefois pas la dynamique. Ainsi, le constat de la diversité de l'offre des produits de luxe jumelée à un élargissement des catégories socio-économiques de consommateurs auxquelles ils sont destinés, conduit de nombreux auteurs à représenter cette industrie en une macroindustrie stratifiée en marchés relativement distincts. Allerès (1991) représente ainsi l'industrie en un vaste ensemble pyramidal hiérarchisé en trois niveaux : le luxe inaccessible, le luxe intermédiaire et le luxe accessible.

Illustration 5.2 – Schéma d'une macroindustrie du luxe (Allerès, 1991)



Les produits les plus sélectifs, appartenant aux marques les plus prestigieuses, composent le luxe inaccessible. C'est le super luxe, la strate haut de gamme, celle de la haute couture, haute joaillerie, horlogerie de luxe, œuvres d'art, argenterie et vaisselles rares, palaces, automobiles et yachts de prestige.

Les déclinaisons en quantités limitées de certains produits de référence et les produits les plus sélectifs des nouveaux créateurs appartiennent au luxe intermédiaire. Très sélectifs, mais moins parfaits, ces produits sont destinés à une clientèle plus nouvellement nantie, s'inscrivent à l'intérieur d'échelles de prix élevées, et font l'objet d'une distribution et d'une communication sélectives.

Les déclinaisons les plus longues des produits de référence et des produits-mode forment la dernière strate de la pyramide, la plus grande, celle du luxe accessible. Ces produits dont les critères de qualité sont plus réduits, le rapport qualité-prix très étudié, la distribution et la communication plus larges, bien que sélectives, sont très concurrentiels et s'adressent à des consommateurs moins nantis.

L'industrie du luxe est donc une macroindustrie stratifiée horizontalement en trois segments distincts que se partagent plusieurs entreprises, allant de la multinationale à une majorité de PME dont l'importance est souvent sans commune mesure avec le chiffre d'affaires.

5.1 *L'évolution de l'industrie en France*

L'industrie du luxe ne s'est modifiée que très progressivement. Pendant longtemps, les créateurs du luxe n'ont été touchés que superficiellement par l'avènement des machines qui ne pouvaient que mal remplacer les mains habiles des artisans. Ce n'est donc pas par hasard que l'industrie du luxe comprend quelques-unes des plus anciennes compagnies du monde. Mais, depuis les quarante dernières années, l'industrie du luxe s'est vraiment transformée. Elle n'est plus un assemblage disparate d'un grand nombre de petites unités artisanales et marginales qui vendent des objets chers, faits sur mesure, à quelques clients riches. Aujourd'hui, de tels produits existent de moins en moins puisque la clientèle pour ces pièces uniques, extrêmement chères à produire et donc très coûteuses, diminue sans cesse. Le haut artisanat et la fabrication à l'unité ont cédé la place à la production en séries et à la technologie qui l'accompagne, et les objets de haut artisanat ne servent plus désormais qu'à promouvoir les autres produits des entreprises de luxe et qu'à générer de nouvelles idées.

Cette transformation de l'industrie a été motivée par deux facteurs principaux : l'évolution des catégories socio-économiques des consommateurs et les changements dans la dynamique industrielle. Nous verrons que l'évolution concomitante de ces deux facteurs a directement contribué à faire de l'industrie du luxe, une industrie très rentable, mature, fortement concentrée et bien protégée.

5.1.1 Évolution des catégories socio-économiques des consommateurs

À la fin du XIX^e siècle, la haute couture qui habillait la grande bourgeoisie, cette nouvelle classe possédante, influençait le reste de la population et avec elle, toute l'industrie.

« Avide de pouvoir, désireuse de reconnaissance, elle tente d'imiter une partie des usages de l'aristocratie [...], copie ses habitudes les plus raffinées et sélectives, achète des objets luxueux de distinction sociale »¹².

Les maisons de haute couture fixaient alors les normes de ce qui était élégant et chic à un moment donné. Cependant, aux excès de l'après-guerre, se sont succédées différentes crises qui ont modifié considérablement l'environnement social dans lequel évoluait le luxe. Mai 1968 donna ainsi naissance à une société, sinon moins consommatrice, du moins plus sélective, plus soucieuse d'atteindre et de préserver un « mode de vie » qu'un « niveau de vie ». Avide de culture et de connaissance des arts, cette société n'a pris de la société de consommation que ce qui était requis pour satisfaire un certain équilibre de vie. Cependant, les crises économiques du milieu des années 70 ont sérieusement remis en question la viabilité de cet équilibre général. Vont alors se succéder trois nouveaux socio-groupes : les *YUPPIES* (*Young urban professionals*), les *YUMPIES* (*Young Upwardly Mobile Professionals*) et les *DINKS* (*Double Income No Kids*) (Hetzel, 1995). Au début des années 1980, les *YUPPIES* constituaient une jeune génération, ultra-professionnelle, dotée d'un puissant appétit de consommation, notamment de biens de luxe, symboles visibles de leur réussite professionnelle, et qui profitait d'un contexte de croissance hyper-spéculatif. Cette situation conduira au crash boursier de 1987 et tout le mode de vie du groupe précédent sera remis en question.

¹² DANIELLE ALLÉRÈS dans SEGUIN, F. & ABITBOL, M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

Apparaîtront alors les YUMPIES et les DINKS. Même si ces groupes ne disposent pas du même pouvoir d'achat que les YUPPIES, ils nourrissent toujours ce besoin de reconnaissance sociale mais à travers des produits plus classiques et traditionnels et surtout nettement moins ostentatoires.

L'arrivée de ces derniers socio-groupes introduira donc tout un nouvel environnement social auquel devront s'adapter les entreprises du luxe. La définition du luxe va s'élargir et, avec elle, nous assisterons à une explosion de l'offre des produits de luxe et du nombre de nouveaux acteurs.

5.1.2 Évolution des acteurs et de la dynamique industrielle

La fin des années 1970 et le début des années 1980 ont plus particulièrement marqué le début d'une nouvelle organisation et compétitivité de l'industrie du luxe. Cette époque voit naître de grands groupes dont l'apport financier provient essentiellement d'autres groupes financiers ou industriels. Les acquisitions réalisées par ces grands groupes dans les différents secteurs de l'industrie du luxe sont à la base du bouleversement et de la restructuration majeure de l'industrie. Cherchant à diversifier leur portefeuille d'activités, ces groupes sont rapidement attirés par la croissance et la rentabilité de l'industrie du luxe. Disposant de capitaux importants, ils font le bonheur des maisons de luxe qui sont incapables d'adopter une stratégie de croissance fondée sur l'augmentation vigoureuse de leurs ventes. Elles se laissent donc séduire par l'offre de ces grands groupes qui leur permettent de continuer à se consacrer à ce qu'elles font de mieux, la production d'objets de luxe. On peut citer en France l'apparition de la Financière Agache (propriété des familles Arnault et Lazard) qui contrôle Louis Vuitton Mœt Hennessy (LVMH); de la société du

Louvre qui possède, parmi d'autres investissements, l'Hôtel Concorde et Baccarat; du holding Vendôme, aux mains de la famille sud africaine Rupert, qui possède Cartier, Mont Blanc, Dunhill, Piaget et d'autres marques de luxe et d'Investcorp, de Bahrain, qui possède, entre autres, Tiffany, Saks Fifth Avenue, Breguet, Ebel et Riva.

Les ressources financières nécessaires pour faire des acquisitions mais aussi pour procéder aux investissements liés à l'adoption de nouvelles technologies, au contrôle de la distribution et au renforcement de la R&D, incitent plusieurs groupes à se tourner du côté de la Bourse, dès lors qu'ils sont en mesure de répondre aux règles comptables et financières imposées pour une telle introduction. Dès les années 80, les cotations augmentent rapidement le prestige, la visibilité et la rentabilité des sociétés du luxe, stimulant l'imagination du public et provoquant un accroissement d'intérêt des institutions financières. À partir du début des années 1990, les acquisitions et les fusions s'accroissent donc dans quasiment tous les secteurs du luxe, avec LVMH et Vendôme jouant rapidement un rôle de leaders. En 1990, Olivier Mellerio du Comité Colbert prédit alors que :

« les industries du luxe vont être, au cours des dix prochaines années, le théâtre de nombreux bouleversements. La mondialisation du marché, déjà une réalité, va se renforcer. L'élévation accélérée du niveau de vie et de la culture des élites, combinée à des moyens de communication de plus en plus puissants va élargir et différencier de façon exponentielle le champ du luxe [...]. La compétition va devenir de plus en plus féroce, favorisant les alliances et les concentrations au niveau international. »¹³

C'est ainsi que LVMH prend le contrôle de Christian Lacroix (FF. 80 millions), de Kenzo (FF. 480 millions) en 1993, de Guerlain (FF. 3.8 milliards) et de Céline (FF. 2.7 milliards) en 1996. Si, à l'origine, les groupes

du luxe préféraient acheter des entreprises opérant dans les domaines traditionnels, comme la mode ou les parfums, ils se diversifient de plus en plus dans d'autres secteurs du luxe : Hermès reprend Puiforcat et Saint Louis, dans les arts de table, mais aussi Holland & Holland, la société anglaise qui fabrique des fusils de chasse. Investcorp s'intéresse aux bateaux Riva et finalement, Ferragamo (chaussures de luxe) achète deux hôtels de luxe à Florence en plus d'Emanuel Ungaro. Le tableau suivant offre un aperçu de la structure de l'industrie du luxe en 1997 :

Illustration 5.3 – Structure de l'industrie du luxe (Castarède, 1997)

Développement industriel			
Opérateurs industriels	Financiers	Parfums et cosmétiques	Exploitation de licences de marques de fabrication et/ou de distribution du prêt-à-porter
<i>Vendôme</i> Cartier Dunhill Piaget Chloé Baume et Mercier Lagerfeld Hackett Seeger Montblanc	<i>Invescorp</i> Chaumet Ebel Gucci Yachts Riva Saks Fifth Avenue Tiffany Bréguet Pochet-Lalique Pochet-Lalique-Bernardaud	<i>L'Oréal</i> Lanvin Lancôme Guy Laroche Cacharel R. Lauren Armani Anaïs	<i>GFT</i> Ferraud Armani Valentino Ungaro Montana Dior
<i>Cardin</i>	<i>Financière Rotchild</i> Carven Maud Frizon J. Fath Hermès Wedgwood	<i>Sanofi</i> YSL Nina Ricci Y. Rocher Sanofi Parfums	<i>Cligman</i> Lanvin Cerruti YSL Lacoste Newman
<i>LVMH</i> Givenchy Guerlain Louis Vuitton Lowe International	<i>Louvre-Taittinger</i> Hôtel Concorde Baccarat Annick Goutal Haviland	<i>Unilever</i> Cerruti C. Klein Valentino Lagerfeld	<i>Biderman</i> YSL Ralph Lauren

¹³ Hommes et Commerce, septembre 1990, p. 58 dans SEGUIN, F. & ABITBOL, M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

Développement industriel			
Opérateurs industriels	Financiers	Parfums et cosmétiques	Exploitation de licences de marques de fabrication et/ou de distribution du prêt-à-porter
Dior Celine Lacroix Kenzo Courrèges Moët Hennessy Veuve Cliquot Bon Marché Frank et fils DFS Sephora Marie-Jeanne Godard	Gien Revillon Révillon Odiot Taittinger (champagne) Parfums Caron		
Hermès Saint-Louis Puiforcat Sherrer et Christoffle			Divers Luxotica (lunettes) YSL Valentino Guene (maroquinerie)
Orcofi Lanvin Daum Andrelux Inès de la Fressange			Agents de distribution Blubell Cosa Liberman N. Niarquin (en France)

Ce mouvement de concentration, nécessaire pour assurer la survie des marques de luxe, s'est donc fait sous la forme de fédérations d'entités gardant une importante marge de manœuvre. Semblable à une gestion financière de portefeuille, la gestion du luxe de la première moitié des années 1990 répondait parfaitement aux exigences du secteur alors en pleine croissance. Cette méthode de gestion permettait aux entreprises de disposer de plateformes suffisamment solides pour s'assurer d'une présence sur les marchés mondiaux et suffisamment flexibles pour faire jaillir la créativité et transmettre

le savoir-faire artisanal. Jean-Claude Cathalan, alors président du directoire de Jean-Louis Scherrer affirmait :

« Si un gestionnaire ne comprend pas qu'une certaine absence de contraintes est nécessaire à la création, ce n'est pas un bon gestionnaire. C'est à lui de donner au créatif les moyens d'apporter à l'entreprise ce dont elle a besoin pour faire se rencontrer ses produits et son marché. »¹⁴

Cependant, alors que plusieurs transactions avaient lieu au sein même de l'industrie du luxe, celle-ci va assister à l'arrivée en force de puissantes sociétés normalement orientées vers la consommation de masse. Ces dernières cherchent à rehausser leur image et à accéder à des marges plus élevées. Les frontières du luxe vont alors devenir moins claires. D'une part, certaines entreprises de production de masse vont pénétrer les marchés du luxe (par création ou par acquisition) et d'autre part, les entreprises du luxe vont commencer à décliner leurs marques afin d'accroître leurs profits. Nous assistons alors à des cas comme Honda qui se propulse vers le haut de gamme avec la NSX Acura ou à certains mariages comme: Fiat et Ferrari; Ford et Aston Martin; Marzotto et Hugo Boss; Gillette et Waterman et Parker; Elf Aquitaine et Yves Saint-Laurent; Vdo et Jaeger Le Coultre et finalement Schweizerhall et Boucheron. À l'inverse, nous voyons Cartier se rapprocher du marché de masse depuis 1973 avec sa ligne « MUST » (Guilbeault, 1997) et Yves Saint-laurent décliner son nom avec la marque « Rive Gauche ». Cette nouvelle donne concurrentielle traduit les modifications de comportement des consommateurs qui exigent des produits dits de luxe mais à des prix plus compétitifs. Ainsi, dans le secteur du prêt-à-porter par exemple, des marques étrangères - allemandes notamment, comme Hugo Boss et Escada - qui proposent des vêtements dont la qualité est perçue comme équivalente aux

¹⁴ Hommes et Commerce, octobre 1994, p. 35 dans SEGUIN, F. & ABITBOL. M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

déclinaisons françaises de la haute couture, à des prix parfois moindres, semblent réussir à s'élever au rang de concurrents directs des marques françaises de luxe. Non seulement ces marques arrivent-elles à s'accaparer des parts de marché, mais elles menacent surtout la rentabilité des marques traditionnelles – et particulièrement françaises – en remettant en cause « l'ombrelle » de prix dont elles ont toujours bénéficié. Ces différents facteurs rendent désormais aléatoire la rentabilisation des entreprises dans ce secteur, et particulièrement celle des petites entreprises. Par ailleurs, la saturation de certains marchés tel celui de la parfumerie (90% de taux d'utilisation de produits de parfumerie en France, 83% aux États-Unis) appelle de nouvelles alternatives même si une augmentation de la fréquence d'utilisation reste possible.

Une autre caractéristique relativement récente du marché du luxe est sa cyclicité, laquelle touche plus fortement - en cas de récession - les petites entreprises qui ne disposent pas de réserves financières suffisantes, ce qui les amène à se rapprocher de grands groupes. Même si la clientèle aisée est moins touchée par un ralentissement économique, les décisions d'achat sont néanmoins freinées et reportées. Le luxe n'étant pas une nécessité, il est l'une des premières dépenses à être affectée. Il est aussi possible que, durant des périodes de plus grande austérité, le luxe apparaisse moins comme le symbole d'une réussite sociale que comme une insulte à l'endroit de ceux qui sont exposés à de réelles et importantes difficultés. Il n'est pas inopportun de rappeler ici que, au cours de son histoire, le luxe a été alternativement condamné, assimilé aux pires des turpitudes, puis exalté comme le fruit des capacités créatrices d'une nation.

Par le passé, l'industrie du luxe a pu surmonter ces crises par l'ouverture de nouveaux marchés. Lors de la tension pétrolière en 1976, la chute des ventes en Europe a pu être compensée par les exportations au Moyen-Orient. Durant la récession de 1981, les compagnies européennes ont augmenté leurs ventes aux États-Unis et au Japon et, depuis le ralentissement des affaires sur le continent européen, elles se sont ouvertes des créneaux à Taiwan, en Chine et en Indonésie. En plus de cette expansion internationale, non sans risques d'ailleurs (taux de change, coûts), certaines sociétés ont lancé des produits moins sophistiqués et moins chers en vue d'atteindre de nouvelles catégories de consommateurs. Selon le « Comité Colbert »¹⁵, ses membres ont pu augmenter leurs ventes de quelque 120% entre 1985 et 1995, en passant de FF. 15 milliards à FF. 35 milliards (durant cette période, les exportations se sont accrues de 130% et le nombre des associés est passé de 69 à 75).

L'analyse de l'évolution des catégories socio-économiques des consommateurs et de la transformation de la dynamique industrielle nous permet de dégager un portrait des caractéristiques actuelles de l'industrie du luxe en France.

Tout d'abord, l'évolution des goûts des consommateurs jumelée à une explosion de l'offre et de la concurrence, nous permet de croire que cette macroindustrie a atteint un certain niveau de maturité dans son cycle de vie. D'ailleurs, la vague de fusions et d'acquisitions qui a caractérisé l'industrie jusqu'au milieu des années 1990 tend à diminuer car les entreprises de luxe intéressantes encore disponibles se font de moins en moins nombreuses. Les taux de pénétration des marchés internationaux, quant à eux, ont tendance à

¹⁵ Le Comité Colbert regroupe les plus grands noms de l'industrie du luxe. Fondé en 1954, ce comité a pour but de défendre les intérêts des entreprises qui en sont membres.

diminuer en raison d'un accroissement de la concurrence internationale, d'une augmentation de la taille critique, d'une augmentation des coûts de commercialisation et d'une saturation de certains secteurs. Tous ces éléments limitent inévitablement les possibilités de croissance externe des entreprises qui se doivent pourtant d'accroître leur compétitivité dans un environnement toujours plus concurrentiel. Ces entreprises sont donc obligées de trouver des solutions novatrices pour générer de la valeur et ainsi accroître leur compétitivité. La réalisation de synergies apparaît donc comme une stratégie efficace pour générer de la valeur dans de telles circonstances. À la lumière de notre analyse, regardons à présent si les caractéristiques actuelles de l'industrie influencent positivement ou non le potentiel synergique de l'industrie.

5.2 Les facteurs déterminant le potentiel synergique de l'industrie

L'industrie du luxe est très particulière tant au niveau de ses caractéristiques structurelles qu'au niveau de l'évolution de son cycle du vie. Nous l'avons vu, l'industrie s'articule aujourd'hui autour de quelques gros joueurs. Ceux-ci se sont bousculés au cours de la dernière décennie pour acquérir le plus grand nombre possible de marques de luxe au sein de leur portefeuille. Cependant, cette flambée de fusions et d'acquisitions tend à diminuer puisque le nombre d'entreprises encore disponibles pour une éventuelle acquisition ne cesse de diminuer. La récente affaire pour le contrôle de Gucci traduit à quel point les quelques fleurons du luxe encore disponibles sont lorgnés par les grands groupes.

Ainsi, à travers l'analyse des quatre facteurs déterminant le potentiel synergique d'une industrie, nous allons constater que les caractéristiques

actuelles de l'industrie du luxe la rendent particulièrement propice à la réalisation de synergies. Nous analyserons donc successivement la rentabilité générique du secteur, sa croissance, son niveau de concentration et les différentes barrières à l'entrée qui la protègent de l'intrusion de nouveaux acteurs.

5.2.1 La rentabilité générique

Le luxe étant aussi ancien que les sociétés humaines, sa disparition est des plus improbable, tant les désirs et les rêves des hommes et des femmes, pour plus de beauté, de magie et peut-être d'illusion, sont sans doute indéracinables. Les perspectives pour l'industrie du luxe sont donc favorables, car si les produits de consommation courante sont parfois confrontés à des situations de saturation, cela est moins vrai pour le luxe tant que le pouvoir d'achat des populations s'accroît. Même avec un taux modeste de croissance du produit national, on constate une augmentation assez régulière du revenu discrétionnaire des individus, ce qui signifie que la proportion des dépenses propres à satisfaire des besoins essentiels diminue alors que celle qui peut être consacrée à l'éducation, au loisir ou au luxe s'accroît. C'est le cas aux États-Unis, au Japon et dans plusieurs pays d'Asie continentale. Il est possible toutefois que les nouveaux riches qui se profilent sur les marchés ne soient pas aussi raffinés et sélectifs que les élites plus traditionnelles d'autrefois. Les entreprises du luxe ont alors un rôle à jouer pour former le goût des clientèles nouvelles, tout comme elles ont aussi intérêt à ne pas ignorer les particularités culturelles des marchés plus lointains. Les formes du luxe sont donc amenées à varier mais son culte demeure. Michel Lombard (1989) constate que :

« Le luxe français est synonyme d'histoire, de tradition, de créativité et de qualité. Toutes notions qui rejoignent le besoin de sens et la recherche de valeurs qui émergent de l'ensemble des pays riches. »¹⁶

Ceci l'amène à croire que :

« La demande dans ce domaine [luxe] devrait même, à mon sens, s'élargir encore, provoquée à la fois par l'élévation du niveau de vie et par le besoin concomitant de satisfactions compensatoires aux inquiétudes et au stress de la vie de tous les jours. »¹⁷

A priori, l'intemporalité du secteur lui confère un caractère hautement enviable. La notion même du luxe nous permettrait donc de déduire que l'industrie présente une certaine rentabilité générique. Pour preuve, l'industrie française du luxe a connu une hausse de son chiffre d'affaires, passant de 18 milliards de francs français en 1986 à près de 30 milliards en 1992 (Comité Colbert, 1994). Toutefois, deux éléments structuraux de l'évolution de l'industrie nous permettent de confirmer *à posteriori* l'hypothèse de la rentabilité de l'industrie.

Selon Schoenberg et Reeves (1999), les entreprises issues d'un secteur rentable ont tendance à réaliser leur diversification au sein de ce même secteur. Appliqués à l'industrie du luxe, ces travaux démontrent clairement toute la rentabilité du secteur puisque toutes les diversifications des entreprises du luxe se sont faites à l'intérieur même de cette industrie. L'industrie démontre donc une excellente rentabilité puisque les entreprises y trouvent toutes leurs opportunités de croissance. Andrew Shepperd-Barron, spécialiste financier concernant la France chez Kleinwort Benson Securities à Londres, remarque :

« From a hardheaded financial point of view, Louis Vuitton luggage and perfume look like better business than telephones and trains. »¹⁸

¹⁶ LOMBARD, M., (1989). Produits de luxe : les clés du succès. Économica, Paris, pp. 113-114.

¹⁷ LOMBARD, M., (1989). Produits de luxe : les clés du succès. Économica, Paris, pp. 113-114.

¹⁸ ECHIKSON, W., (1995). Luxury Steals Back. Fortune, January 16, p. 113.

Christian Keuffner, directeur commercial d'Hermès ajoute quant à lui :

« Les industries du luxe présentent un taux de croissance très supérieur à la moyenne [...]. »¹⁹

Deuxièmement, l'arrivée en force dans l'industrie du luxe des groupes financiers ainsi que des entreprises non issues du luxe dès le début des années 1980 démontrent également l'attractivité du secteur. À la recherche de secteurs prometteurs, ces industries ont rapidement pénétré l'industrie du luxe au moyen d'investissements substantiels. Séguin et Abitbol (1994) remarquent à cet effet que :

« Les groupes financiers ont aussi été attirés par les très forts taux de croissance des années 1980 et les profits plus que confortables des entreprises œuvrant dans le luxe. »²⁰

L'arrivée de ces nouveaux acteurs au sein de l'industrie et les investissements qui s'en sont suivis contribuent largement à la rentabilité générique du secteur.

¹⁹ Hommes et Commerce, Septembre 1990, p.58 dans SEGUIN, F. & ABITBOL. M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

²⁰ SEGUIN, F. & ABITBOL. M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

5.2.2 Le cycle de vie

Un secteur approchant de la maturité présente un potentiel synergique (synergies opérationnelles) plus élevé qu'un secteur en pleine croissance. La prémisse derrière une telle affirmation est relativement simple. En période de croissance, les entreprises ne sont pas en mesure d'ajuster leurs structures et leurs processus de gestion aussi rapidement que le marché l'exige (Quinn, 1980). Dans de telles conditions, les entreprises se dotent d'une structure très souple qui permet de répondre à toutes les exigences de l'environnement. Lorsque nous observons le cas de l'industrie du luxe, nous constatons que la majorité des groupes formés vers la fin des années 1980 ont adopté une structure décentralisée, très souple, de type « gestion de portefeuille ». Se basant sur des principes essentiellement financiers, cette structure était adaptée à un environnement en croissance. En effet, la gestion de portefeuille ne permet que deux stratégies fondamentales, la croissance ou le retrait. Allaire et Firsirotu (1993) définissent la gestion de portefeuille de la manière suivante :

« Un portefeuille d'entreprises et de produits à équilibrer quant à leur potentiel de croissance, à leurs gains possibles de parts de marché ou aux retraits stratégiques qui seraient profitables pour la firme. »²¹

Lorsqu'un environnement devient moins favorable, il devient donc impossible avec une telle structure de gérer de façon cohérente toutes les entreprises du groupe face à cet environnement. Un changement structurel s'impose.

Ainsi, lorsque le secteur atteint un certain niveau de maturité qui se traduit souvent par un ralentissement de la croissance des entreprises du secteur, la

²¹ ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E., (1993). L'entreprise stratégique. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.

conquête devient moins agressive et les entreprises doivent procéder à une analyse exhaustive de leur environnement pour adapter la structure et les processus de gestion du groupe à cet environnement. Nous observons depuis le milieu des années 1990 dans l'industrie du luxe une certaine stabilisation du niveau de croissance. Nous n'affirmons pas que l'industrie du luxe a atteint sa pleine maturité. Au contraire, les espaces de consommation de produits de luxe vont très certainement s'élargir, tant que les tendances à la mondialisation se poursuivront, mais il devient moins évident que la distribution géographique de la production en sera profondément bouleversée. La créativité, le savoir-faire, les connaissances et naturellement les traditions ne voyagent pas aussi facilement que les produits et la monnaie. Les foyers classiques du luxe, tels que Paris, Londres, New York, Milan, Genève, ne seront pas surpassés avant longtemps (sauf peut-être pour la mode). C'est en ce sens que nous pensons que l'industrie du luxe connaît actuellement une certaine stabilité après une période particulièrement active de fusions et d'acquisitions au cours de laquelle les entreprises ont connu une période de croissance particulièrement exceptionnelle. Ce serait toutefois faire preuve de myopie que d'ignorer les potentiels d'inventivité des nations dont les anciennes cultures, les arts et les labours ont prouvé dans le passé et déjà maintenant qu'elles étaient habiles à concevoir des objets porteurs de beauté et de finesse. On pense ici à l'Inde, à la Chine, à l'Iran, à la Turquie et à l'Égypte (pays où se trouve déjà le septième producteur au monde de maxi-yachts). Cette stabilité au sein de l'industrie n'est donc probablement que transitoire. Elle est toutefois essentielle pour permettre aux entreprises d'adapter leur structure et leurs processus de gestion afin de générer de la valeur au moyen de synergies opérationnelles.

5.2.3 La concentration

Dans une étude sur l'industrie du luxe, Séguin et Abitbol (1994) affirment :

« [...] Le mouvement de concentration des entreprises se poursuit et on peut penser que les petites maisons de luxe comme Torrente seront rachetées ou disparaîtront du secteur, car seuls les 'les poids lourds' du luxe semblent avoir des chances de subsister dans un environnement aussi concurrentiel. »²²

Nombreux sont les auteurs qui, comme Séguin et Abitbol (1994), s'accordent pour affirmer que, depuis le début des années 1990, l'industrie du luxe tend à devenir une macroindustrie oligopolistique. Qu'ils soient opérateurs industriels ou financiers, seuls quelques groupes contrôlent aujourd'hui l'essentiel de l'industrie. Danielle Allères (1996) remarque à cet effet que :

« Les stratégies financières des années quatre-vingt ont déstabilisé les structures de certaines Maisons et ont modifié l'équilibre des marchés de plus en plus oligopolistiques. »²³

Autre indice de la tendance oligopolistique de l'industrie du luxe, nous pouvions lire dans la revue *Fortune* du 16 janvier 1995 que :

« The rules have changed [...]. Family-owned boutiques with 200-year-old pedigrees are long gone, as are the wanton dealmakers of the Eighties who vulgarized prestige names like Gucci by attaching them to trinkets. The surviving entities are of a different stripe; conglomerates that articulate the language of brand management and asset utilization. »²⁴

Grâce à sa structure oligopolistique, l'industrie du luxe présente donc, aujourd'hui, les caractéristiques de concentration idéale pour la réalisation de synergies opérationnelles puisque son taux de fusions et d'acquisitions tend à diminuer et à stabiliser le secteur.

²² SEGUIN, F. & ABITBOL, M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.

²³ ALLERES, D., (1992). Luxe, un management spécifique. *Économica*, Paris.

²⁴ ECHIKSON, W. & FAIRCLOTH, A., (1995). Luxury steals back. *Fortune*, January 16, p. 113.

Les entreprises sont ainsi davantage en mesure de concentrer leurs efforts pour adopter une structure et des processus de gestion indispensables à la création de valeur au moyen de synergies.

5.2.4 Le niveau de protection

Malgré sa cyclicité, la saturation de certains marchés et l'explosion des coûts de lancement de nouveaux produits (multiplication par 50 sur le marché américain entre les années 1970 et 1980) dont le taux d'échec peut atteindre 90%, l'industrie du luxe reste une industrie très attrayante.

Nous savons que les barrières à l'entrée les plus importantes sont celles qui concernent les ressources d'une entreprise. Lorsque celle-ci détient une certaine ressource particulièrement rare elle possède non seulement une barrière de ressource mais également une ressource vedette. Les entreprises désireuses de pénétrer le marché de l'entreprise qui détient cette ressource devront déboursier un montant considérable pour acquérir cette ressource soit par acquisition soit par développement.

Dans le cas de l'industrie du luxe, il est indéniable que le savoir-faire et le talent créatif, caractéristiques de l'industrie, constituent des ressources relativement rares. La présence de quelques foyers internationaux du luxe témoigne de cette concentration du savoir-faire et de la créativité. L'avantage d'être le premier dans le secteur constitue donc un avantage compétitif qui génère une importante barrière à l'entrée pour les autres.

Par ailleurs, le capital nécessaire et les risques inhérents au secteur constituent également deux barrières auxquelles doit faire face tout nouvel entrant dans l'industrie. Castarède (1997) constate que :

« Le lancement de nouveaux produits est de plus en plus coûteux. On sait que pour lancer un parfum il faut plusieurs centaines de millions de francs (100% du chiffre d'affaires de la première année). Ces chiffres ont été considérablement augmentés ces dernières années, ce qui se traduit notamment pour ce qui est de la parfumerie féminine par des taux d'échec de lancement considérable, à peu près de 90% d'échec pour 10% de succès. »²⁵

L'avantage procuré par les barrières de ressources n'est toutefois pas un état de fait, un acquis propre à l'industrie. Ces ressources fondamentales doivent continuellement être renouvelées au risque de perdre leur avantage. Si les entreprises du luxe tentaient de multiplier leurs modèles, dans une rapide succession, et de baisser les prix, ceci serait fort dangereux, car les clients fidèles ne s'y retrouveraient plus, la lutte sur les prix réduirait les marges et l'image d'exclusivité des marques s'estomperait. Donc, pour s'assurer d'entretenir leurs barrières à l'entrée, les entreprises doivent continuellement donner la priorité au renforcement des qualités spécifiques qui ont prévalu par le passé : une créativité en éveil, une exécution parfaite au niveau de la production avec l'appui de technologies avancées, une distribution par une force de vente sensible aux rêves et aux émotions des clients, le maintien d'un climat artistique s'étendant à la promotion et à la publicité, le support constant de la marque, bref, le courage et les moyens de conserver une « distance » visible par rapport aux produits de consommation de masse. Si trop d'entraves devaient contrarier une telle approche on pourrait prédire sans risque de se tromper que, même si le luxe demeurerait une aspiration des humains, l'industrie spécialisée dans le luxe perdrait ses obstacles naturels et serait davantage absorbée par les autres secteurs économiques qui la dénatureraient de son identité.

L'analyse des quatre facteurs déterminant le potentiel synergique d'un secteur industriel nous amène donc à constater que l'industrie du luxe présente toutes les caractéristiques d'un environnement propice à la réalisation de synergies opérationnelles au sein des grands groupes. Nous avons ainsi vu que :

1. La rentabilité générique du secteur est élevée;
2. La croissance du secteur connaît une certaine stabilité;
3. Le niveau de concentration est relativement élevé, ce qui démontre une industrie oligopolistique;
4. L'industrie possède des barrières de ressources qui lui offrent une protection relative face à l'arrivée de nouveaux concurrents.

Si ces conditions sont nécessaires, elles ne sont toutefois pas suffisantes pour la réalisation de synergies opérationnelles. En effet, la réalisation de synergies opérationnelles exige une structure de type coopératif. Or, à travers l'évolution de l'industrie du luxe, nous avons montré que de grands groupes se sont formés en adoptant une stratégie essentiellement financière et une structure décentralisée dans laquelle toutes les entreprises du groupe agissaient indépendamment les unes des autres. Ce type de structure convenait parfaitement au type de croissance des entreprises et du secteur lui-même. Toutefois, alors que le rythme de croissance des entreprises tend aujourd'hui à se stabiliser, les grands groupes industriels n'ont plus d'autres choix que de chercher à accroître leur compétitivité par des moyens internes. Depuis le milieu des années 1990, un nouveau langage est ainsi apparu dans l'industrie et la volonté de réaliser des synergies opérationnelles a rapidement été inscrite à l'agenda stratégique des entreprises. Les grands groupes ont toutefois vite réalisé que leur structure actuelle ne leur offrait que la possibilité de réaliser des synergies financières (réduction du coût du capital) et quelques synergies de collusion (par exemple : Louis Vuitton est la vache à lait du groupe. Ses profits diluent les pertes des autres entreprises). Le défi de ces groupes est

²⁵ CASTARÈDE, J., (1992). *Le luxe, que sais-je?* Presse universitaire de France, p. 111.

donc double. Non seulement doivent-ils migrer vers une structure coopérative afin de pouvoir établir une relation opérationnelle entre les différentes entreprises du groupe mais ils doivent également continuer d'innover à travers ce changement.

La dernière section de ce mémoire illustrera cette transition de structure à travers le cas particulier du groupe LVMH.

6 Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)

Conglomérat de luxe, LVMH est le groupe industriel qui regroupe les plus grands noms de l'industrie française du luxe. Récemment organisée en quatre principaux groupes d'affaires (vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques et distribution sélective), l'entreprise compte environ 33 000 employés et réalise un chiffre d'affaires de 48 milliards de francs français (LVMH, 1997). Le groupe, tel que nous le connaissons depuis 1990, est contrôlé par Bernard Arnault :

« American-trained Arnault represents the industry's new leadership. He has fashioned a powerful portfolio of chichi labels but remains obsessed with controlling costs, enhancing brand equity, and global marketing. »²⁶

Le style de gestion d'Arnault est à l'opposé de celui des grandes familles conservatrices de l'industrie du luxe. L'agressivité et la soif machiavélique du succès sont les deux principales motivations de cet ingénieur polytechnicien. Fils d'un entrepreneur du Nord, Bernard Arnault s'est joint à l'entreprise familiale peu de temps après ses études. Toutefois, décidé à ne pas suivre les traces de son père, il vend la section des travaux publics de l'entreprise pour ne se concentrer que sur le développement immobilier. La stratégie s'avère efficace et Fériel (le nom de la compagnie familiale) est alors exclusivement associée à la construction de propriétés de vacances. En 1981, lorsque François Mitterrand est élu président français et que le parti socialiste arrive au pouvoir, Arnault décide d'émigrer aux États-Unis avec sa femme et ses deux enfants où il tente sa chance comme promoteur immobilier. Le projet n'est pas un succès et, trois ans plus tard, il revient en France plus déterminé que jamais. Arnault cherche alors à investir dans une petite entreprise ayant peu

²⁶ ECHIKSON, W. & FAIRCLOTH, A., (1995). *Luxury steals back*. Fortune, January 16, p. 113.

d'employés mais dont la réputation n'est plus à faire. Il charge son ami et avocat, Pierre Godé, de cette affaire. C'est alors que son ami lui signale un dossier qui est le cauchemar des pouvoirs publics : l'ancien empire textile Boussac, devenu Agache-Willot. L'entreprise cherche désespérément un repreneur après deux dépôts de bilan. Au milieu d'un amalgame hétéroclite où l'on retrouve les couches Peaudouce, les tissus Boussac, Conforama, le Bon Marché....Arnault détecte son trésor : la maison de couture Christian Dior, la plus belle marque du patrimoine français. Plusieurs industriels sont candidats mais, contre toute attente, le gouvernement français confie l'affaire à ce promoteur qui n'a jamais vu un métier à tisser de sa vie, à condition qu'il y injecte 400 millions d'argent frais. Pour ce faire, Arnault s'adresse à Antoine Bernheim, le tout puissant associé-gérant de la Banque Lazard, qu'on lui a présenté à son retour des États-Unis.

Trois ans après, sur les décombres de l'ex-empire Boussac qu'il liquide sans vergogne en dépit de ses promesses, Bernard Arnault, jeune provincial timide lorsqu'il prend la présidence de Christian Dior, se pique vite au jeu. Il ferme des sites, taille à mort dans les effectifs et cède les canards boiteux du textile pour ne se concentrer que dans un domaine, celui du luxe. Le jeune entrepreneur rêve de réunir sous un même toit la haute couture, prestigieuse mais pas toujours rentable, et les parfums, dont la diffusion à grande échelle permet d'engranger d'énormes profits. Il lorgne alors ce fleuron de l'industrie française, LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), de qui il veut récupérer les parfums Christian Dior, cédés en 1968 par Marcel Boussac alors à court d'argent. Mais lorsqu'il cherche à sceller l'affaire avec Alain Chevalier, président de Moët Hennessy, il essuie un refus moqueur de celui qui est alors la vedette du grand business. Rancunier et féroce, Arnault se vengera sans

aucune pitié. Aux aguets, il profite du crash boursier de 1987 pour ramasser des actions du groupe et cède la division des couches Peaudouce à un concurrent suédois pour deux milliards de francs. Fort de ce pactole, Arnault s'allie au brasseur britannique Guinness qui avait des accords de distribution avec LVMH, et le nouveau tandem (Financière Agache) crée une société commune qui rachète 24% du capital de LVMH. Suivra alors une bataille féroce pour la conquête du pouvoir. Six mois après s'être invité au capital de LVMH, Arnault éjectera Chevalier et, après un an, il s'attaquera à Henry Racamier, président de Louis Vuitton. Ce dernier, contestant la légalité de sa prise de contrôle, porte l'affaire devant les tribunaux. Une bataille fertile en coups bas de part et d'autre s'engage et durera un an. Elle aboutit en avril 1990 à la victoire sans partage du jeune patron sur le patriarche. Depuis, Bernard Arnault siège à la présidence du numéro un mondial du luxe.

À partir de ce point, nous allons voir comment le cas de LVMH illustre notre modèle théorique. Nous distinguons deux phases. La première commence avec l'arrivée de Bernard Arnault à la tête du groupe alors que la seconde débute au milieu des années 1990.

6.1 LVMH - Une structure compétitive

Dès le début des années 1990, Bernard Arnault se retrouve donc seul maître à la tête d'un empire du luxe, reposant alors sur le bagage et la maroquinerie (22%), le champagne et les vins (26%), le cognac et les spiritueux (26%), les parfums et les produits de beauté (23%) et autres (3%). Décidé de faire de LVMH le leader mondial du luxe, Bernard Arnault se lance dans une folle course pour la croissance. Chantal Bialobos (1991) relève à ce sujet :

« Occupé pendant deux ans à stabiliser une entreprise traumatisée par un combat des chefs, Bernard Arnault peut désormais envisager une croissance externe. En juin 1990, il a porté sa participation dans Guinness à 24% (un investissement total de 15 milliards de francs, mais qui représente une valeur boursière supérieure à 25 milliards). En décembre, il a racheté les champagnes Pommery et Lanson à BSN. Depuis, LVMH a recédé la marque Lanson - mais non ses vignobles - à Marne-et-Champagne [...]. Ces investissements sont intervenus dans des domaines familiers au groupe. À l'avenir, une diversification 'dans des marques de prestige n'ayant pas connu jusqu'ici de développement mondial' n'est pas exclue, 'mais nous serons très sélectifs', ajoute Bernard Arnault. »²⁷

De cette remarque, nous pouvons déduire deux éléments essentiels à la croissance du groupe durant cette période :

1. Une croissance par acquisition motivée par un environnement favorable et reposant sur une structure compétitive;
2. L'importance des critères financiers.

6.1.1 Une croissance par acquisition

Cette notion est extrêmement importante puisqu'entre 1990 et 1995, le chiffre d'affaires de LVMH passe de moins de 20 milliards de francs à plus de 30 milliards! Pour faire de LVMH le leader mondial du luxe, Bernard Arnault choisit délibérément la voie de la croissance externe par acquisition. Trois facteurs sont essentiels dans ce type de croissance :

1. La structure
2. La stratégie marketing
3. Le style de gestion

6.1.1.1 La structure

La structure d'une entreprise joue un rôle primordial dans le succès de sa stratégie. Ainsi, toute structure ne convient pas à toute stratégie. Le choix

²⁷ BIALOBOS, C., (1991). Dix ans prestigieux pour une entreprise prestigieuse. L'expansion, novembre/ décembre 1991, pp. 46-47.

d'une structure doit donc refléter les exigences de la stratégie adoptée et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Bernard Arnault avait bien compris ce principe puisque, pour allier créativité et gestion à travers une croissance accélérée du groupe, il adopte une structure hautement décentralisée. Cette structure permet alors aux entreprises nouvellement acquises de continuer à évoluer, sans contrainte administrative, dans leur secteur d'activité respectif, pendant que le groupe assure son expansion à travers une stratégie d'acquisition reposant essentiellement sur des contrôles financiers. La souplesse de cette structure permet ainsi à Bernard Arnault non seulement d'acquérir toujours plus de fleurons du luxe mais également de se départir de tous ceux qui ne satisfont pas un certain niveau de rentabilité ou qui entrent en conflit avec l'image même du luxe.

« Outre des objectifs de rentabilité fixés à la hausse, il (Bernard Arnault) a aussi enrichi son fonds de commerce en recentrant ses activités par des cessions tout en se lançant dans de nouvelles acquisitions. Bernard Arnault a fait le ménage dans tous ce qui ne ressemble pas au luxe [...]. »²⁸

Durant la première moitié des années 1990, la gestion conglomérale de LVMH n'offre donc que très peu de contrôle administratif sur les entreprises du groupe.

6.1.1.2 La stratégie marketing

Le développement d'une culture de marque est indispensable dans une industrie où l'image et le prestige sont les principaux atouts des entreprises et ce, indépendamment du type de croissance choisi. Il est donc essentiel d'entretenir et de renforcer l'image de chacune des entreprises du groupe afin de ne pas les soumettre à une même identité corporative. La culture de marques est le moyen le plus efficace pour assurer cette indépendance. La

difficulté de la gestion d'une culture de marques consiste à ne pas sombrer dans une indépendance excessive qui devient alors incontrôlable. Il faut réussir à atteindre un savant mélange entre l'indépendance et la dépendance. Le seul élément de contrôle dont dispose la haute direction de LVMH concerne donc les budgets consacrés au marketing, et plus particulièrement à la publicité : 5 milliards de francs par an, dont presque la moitié rien que pour les parfums et les cosmétiques (Capital, 1995). Outre le développement d'une culture de marque, l'importance consacrée à ces budgets a pour but de tirer le maximum de profit de chacune des marques du groupe sans avoir à s'ingérer dans la gestion de chacune des entreprises. Le développement ou le maintien d'une culture de marque n'exige en effet que très peu d'ingérence administrative de la part de la haute direction. L'imposition d'un certain quota dans les budgets consacrés au marketing et à la publicité suffit pour contrôler cet aspect essentiel des produits de luxe. Chantal Bialobos (1995) remarque d'ailleurs que dans l'industrie du luxe :

« La moindre erreur de marketing peut [...] être fatale. »²⁹

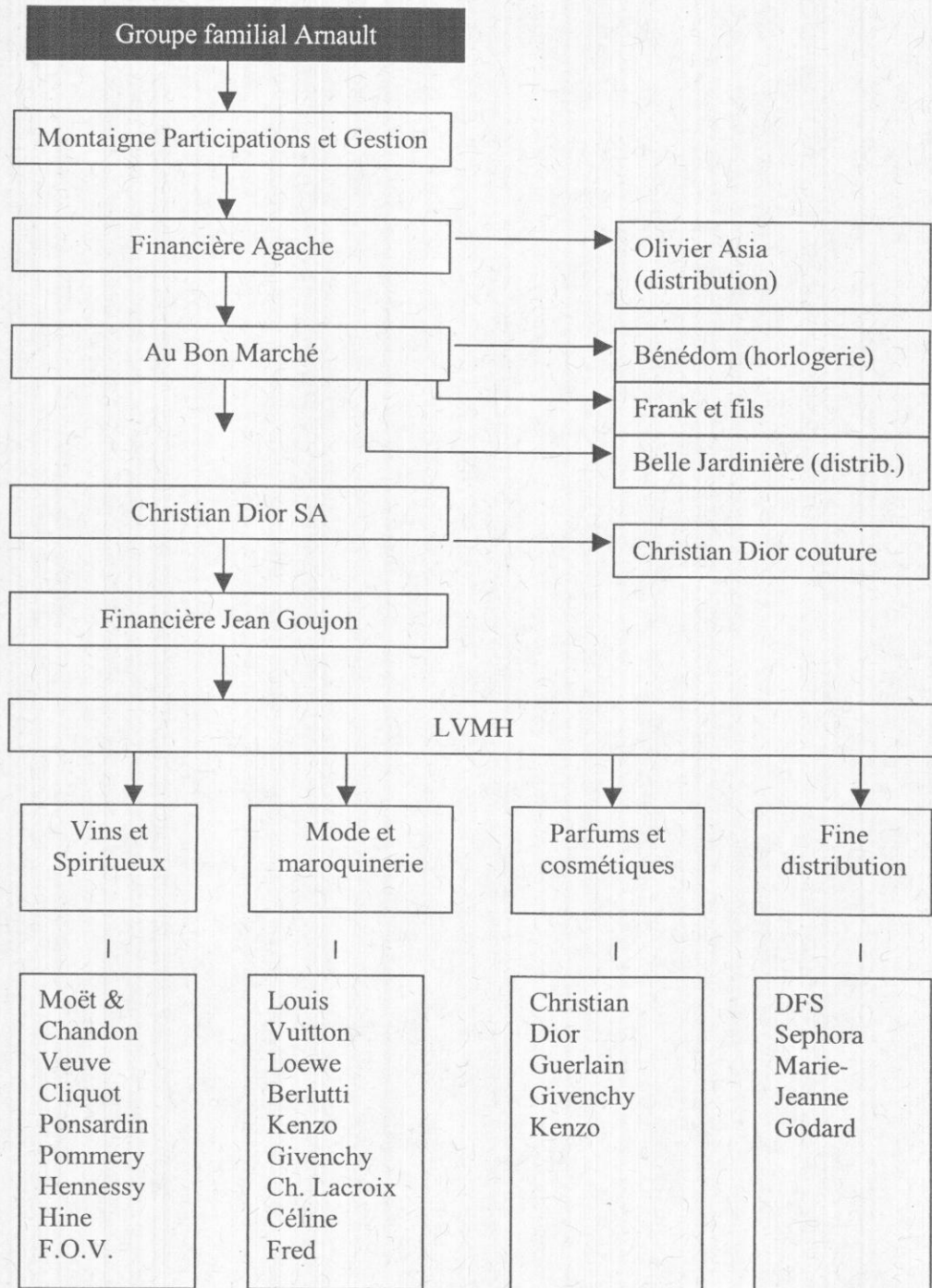
²⁸ BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. Capital, décembre 1996, p. 43.

²⁹ BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. Capital, décembre 1996, p. 43.

6.1.1.3 Le style de gestion

Si Bernard Arnault n'a pris que treize ans pour se hisser au quatrième rang des plus grosses fortunes de France (son patrimoine est estimé à plus de 18 milliards de francs en 1995), c'est parce qu'il a toujours réussi à ne jamais diluer son pouvoir au fur et à mesure que son empire de luxe grossissait. Aujourd'hui, Arnault et sa famille contrôlent, à travers cinq sociétés financières dont ils détiennent toujours une part majoritaire, 20% du capital de LVMH et 58% des droits de vote (voir illustration suivante).

Illustration 6.1 – La structure de LVMH



Cet empire, Arnault le doit en partie à sa personnalité, à son style de gestion et à ses fidèles.

« Arnault is solitaire by nature, inclined to identify himself to the emotionless heroes of Stendhal, his favourite author. »³⁰

Ce trait de caractère influence sans aucun doute son style de gestion autocratique et impersonnel. Ce style de gestion laisse toute la latitude nécessaire aux différents dirigeants mais lorsqu'une situation ne plaît pas à Arnault ou lorsque les barèmes de rentabilité établis ne sont pas atteints, il fustige ses dirigeants.

« Quand tout va bien, il fiche une paix royale à ses barons. Mais au moindre nuage, gare! Le patron ne les lâche plus et les poursuit par fax, même quand ils sont sur le terrain au bout du monde. 'Pas de coup de gueule, résume un ancien cadre du groupe, mais la petite aiguille lancinante qu'il vous enfonce'. [...] Aucun n'y échappe: les plus chevronnés comme les plus performants tremblent de tomber en disgrâce si la courbe des ventes amorce un léger déclin. »³¹

Les seules personnes avec qui Arnault se permet une certaine proximité sont ses fidèles amis et collaborateurs. Moins de 5, ces personnes sont de véritables spécialistes dans les domaines de la finance, du droit et de l'immobilier. Arnault a recours à eux pour chaque décision importante qu'il prend pour le groupe. Avec son cercle très fermé de collaborateurs et avec son style de gestion très autocratique, une atmosphère féodale de cour règne chez LVMH (Bialobos, 1996).

³⁰ Traduction libre d'un document en espagnol, Notas Online, 20 janvier 1998, p. 4 de 4.

³¹ BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. Capital, décembre 1996, p. 43.

6.1.2 L'importance des critères financiers

Pour constituer son empire, Arnault a usé habilement d'acrobaties financières pour faire grossir LVMH et en garder le contrôle personnel. Fort simple, sa technique a été toutefois des plus rusées :

« [...] Arnault a eu recours à la techniques des 'poupées russes'. Son principe : au lieu d'investir 100 dans une société A, il suffit d'investir 51 dans une société qui contrôle 51% du capital de A. A pouvoir exécutif égal, la mise est divisée par deux. Il faut juste convaincre des investisseurs d'entrer à tous les étages de la fusée pour financer la croissance du groupe. Poussé à l'extrême, ce système de cascade a compté jusqu'à 14 niveaux en 1991! »³²

Cette cascade financière était indispensable pour accroître le capital au sein du groupe et en réduire le coût afin de l'utiliser pour d'autres acquisitions. Cette stratégie offrait donc des synergies financières qui permettaient de partager le coût réduit du capital avec l'ensemble du groupe. Par ailleurs, en assurant un constant équilibre de ses produits (champagne : 26%, cognac : 26%, parfums : 23%, bagages : 22%) et de ses devises (franc : 26%, yen : 23%, dollar : 21%, devises du système monétaire européen : 17%), LVMH a réduit considérablement son risque financier. Bernard Arnault affirme lui-même :

« Notre diversification des risques, avec des produits à cycles différents, est un gage de sécurité. Certains sont en expansion lorsque d'autres faiblissent, mais la croissance globale du groupe reste assurée. »³³

À travers cette croissance, Arnault a donc réussi à dégager certaines synergies de collusion grâce à l'importante mobilité de ses capitaux. C'est d'ailleurs grâce à cette mobilité qu'il a réussi à accroître sa fortune personnelle et son contrôle du groupe. Pour ce faire, il a utilisé deux techniques qui démontrent toute la mobilité des capitaux au sein d'une entreprise décentralisée.

³² CHAPDELAINE, S., (1996). Des paillettes et du cash : Comment Arnault contrôle le groupe. Capital, décembre, p. 54.

La première technique : faire remonter les liquidités de LVMH vers ses holdings personnels, soit pour les désendetter, soit pour leur permettre de dégager des plus values. Ainsi, en 1993, la SEBP (aujourd'hui Groupe familial Arnault) a racheté, à Worms & Cie, la financière Truffault qui possédait 25% de Kenzo. Ce holding avait des participations dans Financières Agache et le Bon marché qui ont permis à Arnault de devenir majoritaire à ces deux étages stratégiques de son empire. Mais surtout, après avoir acquis les 75% restants du capital de Kenzo à son créateur, il a revendu la marque, quelques semaines plus tard, à LVMH pour 482 millions de francs. L'opération aura permis à SEBP de dégager une incroyable plus value.

Deuxième technique : transférer des actifs à l'intérieur de son usine à gaz pour préserver ses intérêts personnels. En 1993, la maison de couture Lacroix, contrôlée par le Bon Marché, propriété exclusive d'Arnault, perdait 40 millions de francs par an. Celui-ci a alors décidé de faire acheter Lacroix par LVMH pour 80 millions de francs, arguant des synergies commerciales avec les autres membres du groupe. Aujourd'hui, les pertes de Lacroix sont diluées dans le groupe.

Qu'il s'agisse de structure, de stratégie ou de style de gestion, tout semble confirmer l'hypothèse selon laquelle Bernard Arnault a délibérément choisi une structure conglomérale et une stratégie financière pour assurer flexibilité et croissance à son groupe. Ceci démontre donc l'hypothèse selon laquelle une structure flexible est indispensable en période de croissance. Dans le cas de LVMH, cette structure a été de type compétitif puisqu'aucune collaboration n'existait entre les différentes entreprises du groupe. Cette flexibilité lui

³³ ARNAULT, B. dans BIALOBOS, C., (1991). Dix ans prestigieux pour une entreprise prestigieuse.

permettait d'acquérir toujours plus de fleurons ou d'aisément se départir des marques qui ne satisfaisaient pas les critères de rentabilité ou de cohérence d'image du groupe.

« Outre des objectifs de rentabilité fixés à la hausse, il (Bernard Arnault) a aussi enrichi son fonds de commerce en recentrant ses activités par des cessions tout en se lançant dans de nouvelles acquisitions. Bernard Arnault a fait le ménage dans tous ce qui ne ressemble pas au luxe [...]. »³⁴

6.2 LVMH - une structure coopérative

En 1997, LVMH réduit ses participations dans Guinness après avoir établi son propre réseau de distribution en acquérant DFS (Duty Free Shop), Séphora et Marie-Jeanne Godard en 1997 et 1998. L'acquisition de ces géants de la distribution sélective marque le début du virage stratégique et structurel du groupe dans le but de réaliser des synergies opérationnelles. Prévue depuis plusieurs années, cette acquisition a été l'aboutissement d'un ensemble de modifications stratégiques et structurelles amorcées depuis le milieu des années 1990.

« ... Cette acquisition est une opération éminemment stratégique dont il faut considérer le bénéfice à long terme. Elle doit lui [LVMH] permettre de faire progresser son chiffre d'affaires dans une zone géographique en forte croissance, mais également de renforcer son intégration avec la distribution. »³⁵

La grande stratégie derrière ce virage structurel est la volonté de dégager des synergies opérationnelles au sein du groupe. En effet, après avoir acquis les plus beaux réseaux de distribution de produits de luxe, LVMH devenait une compagnie intégrée qu'il fallait dorénavant gérer de manière plus intégrée et

L'expansion, novembre/ décembre 1991, p. 46.

³⁴ Ibid. 33, p. 44

³⁵ PUJOL, P., (1997). Le groupe LVMH doit défendre son opération d'acquisition de la chaîne Dfs. Journal du Textile, no 1488, 10 mars 1997, p. 5.

moins décentralisée. Désormais, le groupe devait adopter une structure et une stratégie de collaboration qui lui permettraient de dégager des synergies opérationnelles entre les différentes entreprises du groupe. Conscient de la difficulté, de la délicatesse et des biais possibles d'une telle stratégie, Arnault met donc en place une structure et des processus qui le préviendront d'un éventuel échec. Par ailleurs, la maturité actuelle de l'industrie procure au groupe un environnement qui ne peut que contribuer au succès de cette stratégie. De tous les éléments mis en place pour la réalisation d'une telle stratégie, trois sont particulièrement évocateurs :

1. Des gestionnaires d'entreprise issus du non luxe;
2. Une structure propice à la coopération;
3. Des processus favorisant la coopération.

6.2.1 Des gestionnaires d'entreprises issus du non luxe

Si l'effet Goliath est celui par lequel les dirigeants sont obnubilés par la réalisation de synergies à un point tel qu'ils en délaissent la gestion globale de leur groupe, nous pouvons raisonnablement croire que Bernard Arnault a contré ce biais en s'entourant de personnes pour lesquelles le concept de synergies opérationnelles était familier. Ainsi a-t-il choisi des gestionnaires issus de la grande consommation pour assurer certains postes clés hautement concernés par les synergies opérationnelles.

En 1996, nous pouvons lire :

« Dans le champagne, tous les managers issus du terroir et de la tradition ont fait place à des pros de la grande consommation. Et les trois maisons de parfums, Dior, Guerlain et Givenchy ont vu arriver à leur tête des champions du marketing lessivier, venus de chez Unilever ou Procter & Gamble. »³⁶

³⁶ BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. Capital, décembre 1996, p. 43.

Pour soutenir tous ces dirigeants, et particulièrement ceux dont la responsabilité est d'établir des synergies, Bernard Arnault agrandit le comité exécutif du groupe, son cercle fermé. Dans un communiqué émis le 2 mars 1998, nous pouvions lire :

« Bernard Rolley (*) will join LVMH as Vice President, Operations effective March 30, 1998. In this function, he will replace Daniel Piette, who has been appointed President of the Fashion Group and who is also in charge of the LVMH Group's development.

With these appointments, the LVMH Group strengthens its Executive Committee, headed by Bernard Arnault, and comprising the following members :

Yves Carcelle, Leather Goods,
Patrick Choël, Fragrances & Cosmetics,
Pierre Godé, Administration,
Patrick Houël, Finance,
Concetta Lanciaux, Human Resources,
Pierre Letzelter, Wines & spirits,
Daniel Piette, Fashion and Development,
Bernard Rolley, Operations,
Mike Ullman, DFS.

(*) Bernard Rolley graduated from ESSEC and holds an MBA from INSEAD and a MA in Law. He began his career in the audit function with Price Waterhouse before moving to Schlumberger, the world's leading oil services group, where he was successively Controller of the Asian Region, based in Singapore, and of the Production division worldwide. He later became Financial Controller with the Thomson group, then Finance Director of Valéo, before joining CarnaudMetalBox - Europe division of the US group Crown, the world's leading packaging group - as Chief Financial Officer in 1991. »³⁷

Bernard Arnault a donc inclus des individus issus du non luxe dans son équipe rapprochée, celle sur qui il compte pour prendre toutes les décisions stratégiques du groupe. Cette volonté de confier les postes stratégiques du groupe à des personnes issues du non luxe traduit une volonté d'agir en fonction des réalités du marché et non plus en fonction de la tradition du luxe. Cette nouvelle manière d'aborder le luxe vient bouleverser les pratiques

³⁷ Site Web officiel, <http://www.lvmh.com/12h0030a.htm>, 2 mars 1998.

habituelles de l'industrie. De dire Echikson : « Arnault personifies the new breed of luxury manager. »³⁸

6.2.2 Une structure propice à la coopération

Simultanément, avec l'arrivée de nouveaux dirigeants issus du non luxe, le groupe va procéder à une restructuration majeure. D'un conglomérat très décentralisé, le groupe va passer à une structure d'entreprise organisée en quatre grands domaines d'activités : les vins et spiritueux, la couture et la maroquinerie, la distribution sélective et finalement les parfums et cosmétiques (voire tableau suivant). Ce dernier domaine est le dernier à avoir été formé (2 décembre 1997).

« This powerful group generates annual sales of over FRF 9 billion, through an unrivalled portfolio of premium brands. With a strengthened organisational structure, Group brands will be able to better coordinate their strategies and benefit from synergies in a number of areas including purchasing, research and development, logistics, and international development. Following the establishment of similar entities in Wines and Spirits, Fashion and Leather Goods, the establishment of the Fragrances and Cosmetics group underscores LVMH's strategy of bolstering its effectiveness through a new organisation along business lines. This strategy is aimed at improving operating profitability - each business group has been given the objective of securing or strengthening the number one position in its field in terms of operating margin and return on capital employed. The new organisational structure does not impinge on the autonomy of each of the Group's brands which is the source of their image, identity and reputation. »³⁹

³⁸ ECHIKSON, W. & FAIRCLOTH, A., (1995). Luxury steals back. Fortune, January 16, p. 116.

³⁹ LVMH, Key Events, site officiel de LVMH, <http://www.lvmh.com/14k0333a.htm>

Illustration 6.2 – Les secteurs d'activités de LVMH depuis 1997

Vins et spiritueux	Mode et maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Distribution sélective
Moët et Chandon	Louis Vuitton	Christian Dior	DFS
Veuve Cliquot	Malletier	Guerlain	Sephora
Ponsardin	Loewe	Givenchy	Marie-Jeanne Godard
Pommery	Berlutti	Kenzo	
Hennessy	Kenzo		
Hine	Givenchy		
F.O.V.	Christian Lacroix		
	Céline		
	Fred Joaillier		

Cette nouvelle structure en unités d'affaires est en ligne directe avec l'acquisition des trois géants de la distribution du luxe que sont DFS, Séphora et Marie-Jeanne Godard qui forment la nouvelle unité d'affaires « distribution sélective ». En effet, reconnaissant l'importance de la distribution, LVMH a choisi de mettre en place des réseaux de distribution extrêmement rigoureux car la maîtrise de l'image passe également par la maîtrise de la distribution. D'une centaine de filiales hors de France en 1989, les sociétés du groupe s'appuient aujourd'hui sur un réseau de plus de deux cents filiales. En l'espace de quelques années, elles ont donc fortement accru leur présence à l'international. Pour mieux faire face à la mondialisation, les entreprises du groupe développent aujourd'hui des stratégies spécifiquement adaptées à chaque région. Parmi ces stratégies, la réalisation de synergies arrive en tête de liste. Comme le démontre le cas du secteur « Parfums & cosmétiques » en Asie, un changement structurel au sein du groupe était indispensable pour soutenir une stratégie de création de valeur.

Les sociétés de parfums et cosmétiques en Asie-Pacifique ont entrepris de développer d'importantes synergies en vue de réaliser des économies d'échelle

et de répondre aux tourmentes intervenues dans ces marchés. Depuis août 1997, Parfums Christian Dior et Guerlain ont ainsi regroupé leurs activités en Corée au sein d'une même entité appelée Koluxe. A partir de janvier 1998, Parfums Christian Dior est en outre devenu l'agent de Parfums Givenchy en Thaïlande.

« La création de Koluxe a relevé de la simple logique pour Parfums Christian Dior et Guerlain, note Michael Brillhart, directeur général de Parfums Christian Dior *Far East*. Les deux sociétés souhaitaient traiter en commun certaines fonctions parce qu'elles savaient qu'elles seraient plus fortes ensemble qu'en restant isolées. »⁴⁰

Hans-Kristian Hoejsgaard, directeur général de Guerlain *Far East*, ajoute toutefois que l'accord se fait :

« selon des bases équitables, compte tenu de la différence de taille entre les deux partenaires : c'était indispensable pour la réussite et la pérennité de l'accord »⁴¹

Cet accord démontre donc un poids accru de plusieurs secteurs stratégiques du groupe, comme l'explique Nicolas Cantenot, directeur général de Koluxe :

« le principe a été d'établir des synergies dans l'administration, la finance, la comptabilité, la logistique... En revanche, nous avons tenu à laisser bien séparées les activités de vente et de marketing. »⁴²

L'objectif est que les marques préservent ce qui est l'un de leurs atouts clés : leur identité. Si Koluxe comprend des équipes communes pour les fonctions de *back office*, elle rassemble deux divisions de vente et deux divisions de marketing bien distinctes.

La formule retenue en Thaïlande pour Parfums Christian Dior et Parfums Givenchy est d'un autre type, dans la mesure où le statut légal est différent. Néanmoins, la seule différence opérationnelle réside dans la tenue des livres

⁴⁰ LVMH, Le groupe et l'internationalisation, site Internet officiel de LVMH, <http://www.lvmh.fr/groupe/oldmag/n2/l3d0102f.htm>

⁴¹ Ibid. 42

comptables. Dans les deux cas, la force d'une marque du Groupe sur un marché permet à d'autres marques de renforcer leur présence sans avoir à effectuer des investissements de forte ampleur. Et comme le remarque Brian Smurthwaite, directeur général de Parfums Christian Dior Thaïlande :

« L'argent qui a été ainsi économisé peut alors être utilisé pour des dépenses à forte valeur ajoutée : campagnes publicitaires, enquêtes sur les consommateurs... »

La coopération en matière commerciale se limite aujourd'hui à des échanges d'informations, les négociations avec les distributeurs continuant à être menées de façon séparée. Mais, comme le remarque Éric Henry, directeur général de la région Asie du groupe Parfums & Cosmétiques :

« la présence de plusieurs marques au sein de la même structure ne peut que renforcer leur poids respectif vis-à-vis de distributeurs qui eux-mêmes se concentrent de plus en plus au niveau régional, voire mondial. À terme, une approche commune, à l'instar des pratiques des grands groupes internationaux, permettra à chaque société de disposer d'une force de négociation bien supérieure, tant en matière de prix de vente aux distributeurs que pour l'obtention des meilleurs emplacements dans les surfaces de vente. »

Cette remarque montre bien que le processus de réalisation de synergies au sein des entreprises du groupe n'est pas encore une réalité acquise à tous les niveaux. La volonté de réaliser des synergies opérationnelles est toutefois bien présente, même si cela soulève parfois certaines difficultés. N. Cantenot reconnaît à cet effet que :

« La coexistence de deux marques au sein de la même entité peut parfois rendre les prises de décision assez délicates »⁴³

Ceci traduit donc la nécessité d'une communication transparente et constante entre les équipes des sociétés. Le simple fait de travailler quotidiennement sous un même toit contribue à résoudre rapidement d'éventuels différends. C'est du reste là l'une des valeurs ajoutées majeures de cette coopération :

⁴² Ibid. 42.

généraliser un processus de fertilisation. En matière de marketing, les deux divisions échangent des informations sur les parts de marché ou sur l'évolution des ventes et partagent aussi leurs idées, leur savoir-faire...

Après moins d'un an d'existence, Koluxe a clairement démontré tous les avantages que comporte une telle formule de coopération, ce qui a permis par ailleurs de rassurer les acteurs concernés. Pour E. Henry, « Koluxe est un modèle à suivre ». Et il fait d'ailleurs déjà école, non seulement en Thaïlande, mais aussi au-delà de la région Asie-Pacifique : en Argentine et au Brésil, Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy, Guerlain et Parfums Kenzo seront à terme distribués au sein d'une même entité. Sans oublier qu'en Allemagne, une coordination entre les sociétés de parfums et cosmétiques est déjà assurée avec succès depuis décembre 1996. De tels types de coopération auraient toutefois été impossibles sans la mise en place du groupe « Parfums & Cosmétiques ».

Les changements structurels adoptés par LVMH ont donc conduit l'entreprise à implanter de nouveaux processus de gestion pour favoriser la coopération à tous les niveaux du groupe. Les nouveaux processus implantés favorisent non seulement la collaboration organisationnelle mais également la collaboration artistique et créatrice des entreprises du groupe.

⁴⁵ Ibid. 42.

6.2.3 Des processus favorisant la coopération

Depuis la restructuration du groupe, LVMH cherche constamment à améliorer la coopération entre les entreprises de chaque unité d'affaires, voire même entre les unités d'affaires elles-mêmes. Cette amélioration, nous la retrouvons à travers deux concepts novateurs au sein du groupe : les projets transversaux et la *supply chain*.

6.2.3.1 Les projets transversaux

La notion de projets transversaux est introduite en 1997 par le groupe « Vins & spiritueux » sous la houlette de Moët Hennessy. « L'enrichissement du portefeuille de marques » et « L'harmonisation de gestion entre les maisons sont les thèmes de travail que les premiers groupes transversaux de Moët Hennessy explorent. L'objectif de ces projets est non seulement d'aboutir à des propositions concrètes d'actions, mais aussi de décloisonner les organisations et de développer les ressources humaines au sein de chaque société du groupe. C'est pourquoi ces groupes sont composés de personnes de toutes fonctions et de tous niveaux hiérarchiques au sein des sociétés de chaque groupe en France et à l'international, mais aussi de responsables issus d'autres sociétés de LVMH.

Pierre Letzelter, président-directeur général de Moët Hennessy, affirme que :

« Ces groupes permettent aux participants de s'extraire de leur univers référentiel et de leurs certitudes quotidiennes. Le travail en équipe, par projet, la confrontation des idées... : telles sont les méthodes de travail qui font progresser, et je tiens à ce qu'elles se généralisent au sein de notre branche. »⁴⁴

⁴⁴ LVMH, Les projets transversaux, Le Magazine, no 1, site Internet officiel de LVMH, <http://www.lvmh.fr/groupe/oldmag/n1/13d0102f.htm>

Si les résultats des actions concrètes en vue de dégager des synergies opérationnelles restent encore à être mesurés, l'approche et l'initiatives des projets transversaux constituent un pas dans la bonne direction. En effet, après avoir procédé à une restructuration de la compagnie, il était essentiel d'implanter de nouveaux processus de gestion favorisant le « décloisonnement » des sociétés au sein du groupe. Cette approche peut être utilisée aussi bien au niveau inter-sociétés ou inter-groupes qu'au niveau intra-société. À juste titre, Xavier Landon, *Executive Assistant du président-directeur général de Moët Hennessy*, affirme à ce sujet :

« L'idée était très simple, les sociétés de LVMH possèdent une richesse unique en matière de ressources et de savoir-faire - d'où notre volonté de l'exploiter : pourquoi, en effet, ne pas commencer par là (projets transversaux) pour tirer profit de notre appartenance à un même Groupe ? »⁴⁵

6.2.3.2 *La supply chain*

La *supply chain* est une notion stratégique de premier ordre pour LVMH. La pression de la distribution, le renforcement de la concurrence et l'impératif de création de valeur sont autant de facteurs qui expliquent la mise sur place de ce nouveau processus de gestion au sein du groupe. La *supply chain* recouvre notamment les achats et la sélection des fournisseurs et sous-traitants, la fabrication, la politique de stocks et l'ensemble de la logistique de distribution - y compris la gestion des retours. Deux facteurs (interne et externe) justifient la mise sur pied d'un tel processus de gestion.

« Le facteur interne, c'est la mise en place d'une organisation par groupe d'activité. Cela a constitué un véritable bond en avant pour le groupe LVMH : grâce à cette organisation, les sociétés peuvent beaucoup plus facilement développer leur coopération, comparer leurs méthodes, partager les meilleures pratiques... Elles peuvent ainsi mettre leurs forces en commun, du moins dans tous les domaines qui restent 'invisibles' aux yeux du client, c'est-à-dire qui ne

⁴⁵ Ibid. 46

portent pas atteinte à l'image et à l'intégrité de nos marques. C'est précisément le cas de la *supply chain*. »⁴⁶

« Les facteurs externes quant à eux sont connus : ce sont principalement la mondialisation des marchés, le renforcement de la concurrence et la concentration de la distribution - phénomènes qui se sont manifestés de façon brutale et de plus en plus aiguë dans l'industrie du luxe en l'espace de quelques années. L'industrie des parfums et cosmétiques en est l'illustration la plus évidente : c'était un secteur traditionnellement dominé par des marques françaises issues pour la plupart de la couture; aujourd'hui, des marques de toutes nationalités et de tous secteurs d'activité s'implantent sur ce marché. Résultat : une inflation des lancements, une multiplication du nombre de références qui raccourcit fortement le cycle de vie des produits. Les fabricants sont en conséquence contraints de s'appuyer sur une *supply chain* performante : cela consiste d'abord à faire preuve de plus de rigueur dans les prévisions de vente et de plus de réactivité en matière d'achats et de production face au degré de réussite rencontré par un nouveau produit - et cela de façon à éviter toute rupture de stock en cas de succès, et tout surstock en cas d'échec... En somme, on passe d'une logique de 'push' à une logique de 'pull' : auparavant, il était possible de fabriquer un produit en grandes quantités et de pousser en quelque sorte les clients à l'achat; aujourd'hui, le phénomène s'est inversé et nous devons travailler à 'flux tirés' en fonction de l'évolution du marché - en d'autres termes, nous devons nous soumettre beaucoup plus à la demande des clients. »⁴⁷

La *supply chain* permet également de générer de la valeur en améliorant la rentabilité des secteurs impliqués :

« Oui, bien sûr. Faire des gains de productivité, notamment dans la *supply chain*, constitue une véritable question de vie ou de mort dans des secteurs très concurrentiels et caractérisés par une faible marge sur des produits de masse. Dans le luxe, la marge sur le produit reste élevée. Mais notre industrie est déjà entrée dans un contexte très concurrentiel, et l'impératif de création de valeur rend nécessaire de porter attention à tous les éléments qui contribuent à améliorer la rentabilité.

Dans le luxe, traditionnellement, l'accent est beaucoup moins mis sur cet impératif que sur la créativité, la qualité, l'image... De tels axes restent fondamentaux et c'est pourquoi ils constituent de véritables valeurs pour le Groupe. Mais cela n'empêche pas que des économies importantes et inexploitées résident dans l'optimisation de tous les processus industriels et logistiques. »⁴⁸

⁴⁶ LVMH, La Supply Chain, Le Magazine, no 3, site Internet officiel de LVMH, <http://www.lvmh.fr/groupe/oldmag/n3/l3d0102f.htm>

⁴⁷ Ibid. 48

⁴⁸ Ibid. 48

La *supply chain* s'illustre au sein des différents secteurs du groupe de la manière suivante :

« Dans les vins et spiritueux, la marge de manœuvre est plus complexe que dans d'autres secteurs : la production est par nature saisonnière, il faut entretenir des stocks importants et, par ailleurs, il y a relativement moins de références et moins de lancements de nouveaux produits. Tous ces éléments expliquent que la *supply chain* ne peut y avoir une importance aussi grande que dans d'autres secteurs d'activité. Le groupe Vins & Spiritueux agit cependant sur des paramètres comme le contrôle rigoureux des niveaux de stocks, la coordination en matière d'achats et d'approvisionnements, le choix le plus efficace entre expéditions par air ou par mer - sachant que le transport aérien est sept fois plus coûteux que la voie maritime...

Dans la mode et la maroquinerie, Louis Vuitton constitue un cas particulier en maîtrisant complètement sa production et sa distribution ainsi que l'ensemble de sa *supply chain*. Des synergies avec d'autres sociétés (Céline, Loewe) sont cependant possibles au cas par cas, par exemple dans les achats de cuir, les expéditions, les entrepôts de destination...

Dans l'activité distribution sélective, chaque société est positionnée sur un segment spécifique et dispose de sa propre *supply chain*. Dans ce secteur, c'est surtout la coopération entre Sephora et DFS aux États-Unis qui constitue l'exemple le plus marquant des synergies possibles.

C'est dans les parfums et cosmétiques qu'il y a les plus grands progrès à faire. Les quatre sociétés exercent des métiers similaires et avaient jusqu'à présent des *supply chain* indépendantes. Chacune avait donc ses propres fournisseurs, ses propres fabrications, ses propres entrepôts... C'est donc un domaine où des optimisations considérables peuvent être faites en matière de production, d'achats, de stocks, de logistique, etc.

Un des tout premiers pas a été de mettre en place un système de 'lead buyer' décentralisé et très efficace. Prenons l'exemple des emballages : c'est un domaine où les sociétés ont tout à gagner à limiter le nombre de leurs fournisseurs et à en faire de vrais partenaires, à adopter des types, des formes et des tailles d'emballage homogènes, la différenciation se faisant par le biais d'impressions et de couleurs spécifiques à chaque marque. C'est un exemple très simple qui montre comment il est possible de baisser les coûts de façon drastique sans que ce soit visible par le consommateur, donc sans nuire à l'image et à l'identité des marques.

La *supply chain* peut donc s'optimiser de façon généralisée dans les parfums et cosmétiques. Nos concurrents les plus redoutables, comme L'Oréal ou Estée Lauder, s'appuient depuis longtemps, eux, sur une *supply chain* totalement

intégrée au niveau de l'ensemble de leurs activités. Cela donne la mesure de l'ampleur des progrès que nous pouvons encore réaliser dans ce domaine. »⁴⁹

Les processus de *supply chain* au sein du Groupe vont toutefois au-delà des aspects économiques et industriels : ils ont des conséquences immédiates sur les méthodes de travail et de management pour tous les acteurs concernés. J.-J. Wetzel affirme à ce sujet que :

« L'adoption d'une *supply chain* efficace amène l'entreprise à se tourner encore plus vers le client, et une telle évolution conduit simultanément l'entreprise à promouvoir des méthodes de travail plus transversales aux dépens de ses modes de fonctionnement traditionnels. »⁵⁰

Cette dernière réflexion illustre bien le changement stratégique et structurel au sein de LVMH afin de réaliser des synergies opérationnelles en vue de générer une valeur essentielle à la rentabilité future du groupe. Ce changement stratégique et structurel s'accompagne de processus visant à continuellement favoriser la coopération entre les membres du groupe. C'est ainsi qu'au mois de mars 1999, lors de la convention LVMH 2000, Concetta Lanciaux, directrice des ressources humaines chez LVMH, affirmait :

« La richesse de l'actualité sur LVMH ces derniers mois témoigne des grands changements que vit actuellement le Groupe. Trois ans et demi après la première Convention des dirigeants de la courte histoire de LVMH, le Comité Exécutif a considéré qu'il était temps de faire partager de nouveau à tous les dirigeants la vision stratégique du Groupe. »

À la lumière de notre illustration, nous pouvons donc dire que LVMH a connu deux phases de développement stratégique. Tel que développé dans notre approche théorique, la première phase du groupe a été caractérisée par une croissance dynamique par fusion et acquisition et fondée sur une structure

⁴⁹ Ibid. 48

⁵⁰ Ibid. 48

décentralisée et compétitive. Extrêmement flexible, cette structure favorisait la mobilité des capitaux au sein du groupe mais n'offrait que très peu d'opportunités de contrôle opérationnel sur ses activités. Les entreprises du groupe étaient donc indépendantes les unes des autres si bien que les seules synergies possibles étaient financières.

La seconde phase du groupe a débuté au milieu des années 1990 lorsque LVMH a fait l'acquisition des plus grandes chaînes de distribution de produits de luxe au monde : DFS, Séphora et Marie-Jeanne Godard. Cette deuxième phase coïncide également avec l'arrivée à maturité de l'industrie. Les opportunités de fusions et d'acquisitions dans l'industrie se faisant de plus en plus rares, Bernard Arnault a donc ralenti son rythme de croissance pour mieux asseoir ses acquis. Nous assistons alors à l'implantation de mécanismes horizontaux qui ont pour but de rapprocher les entreprises et de leur permettre de dégager des synergies opérationnelles. Parmi les mécanismes mis en place, il y a les projets transversaux et l'instauration d'une *supply chain*. Ces mécanismes démontrent clairement le changement stratégique du groupe. D'une gestion décentralisée, l'entreprise est passée à une gestion intégrée qui favorise les échanges au sein du groupe et permet ainsi de dégager des synergies opérationnelles. La valeur ainsi créée accroît la compétitivité du groupe et les mécanismes de coopération instaurés contribuent au développement de la créativité au sein du groupe, élément essentiel pour le succès d'une entreprise de luxe.

Conclusion

Avec les politiques de libéralisation des échanges et la mondialisation des marchés, les défis auxquels doivent faire face les entreprises diversifiées deviennent de plus en plus grands. En effet, au sein des marchés internationaux, le nombre de micro-segmentations structurelles ou transitoires ne cesse de croître. Les opportunités de profit sont ainsi de plus en plus inégalement distribuées à travers ces micro-segments d'activités, de clients, de services et d'étapes de la valeur ajoutée. Les entreprises doivent donc adopter des stratégies de consolidation de leurs coûts pour se donner les moyens de renforcer leurs parts de marché.

Dans ce contexte, la réalisation de synergies semble constituer une stratégie efficace mais non sans exigences. Nous avons vu que les choix stratégiques d'une entreprise déterminent sa structure et avec eux, sa performance. Ainsi, une stratégie de diversification reliée exige l'adoption d'une structure multidivisionnelle de type coopératif et une stratégie de diversification non reliée implique une structure multidivisionnelle de type compétitif. Cette distinction entre structure coopérative et structure compétitive est fondamentale lorsque nous abordons le concept de la synergie. En effet, si une entreprise ne détient pas le type de structure approprié pour réaliser un certain type de synergie, elle devra, au préalable, migrer vers une structure appropriée. C'est le cas des entreprises diversifiées de type compétitif qui désirent réaliser des synergies opérationnelles, synergies qui exigent une structure coopérative. La réalisation de synergies opérationnelles est donc un processus global qui exige une approche de gestion intégrée. Une telle migration structurelle implique de profonds bouleversements organisationnels au sein d'une

entreprise. De nouveaux processus de gestion doivent être instaurés et une nouvelle mentalité de coopération doit être adoptée par l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons vu que l'environnement exerçait également une certaine influence sur la valorisation des synergies. Cette optique nous a ainsi conduit à analyser l'industrie du luxe en France et nous a permis de constater que, depuis le milieu des années 1990, l'industrie présentait toutes les caractéristiques d'une industrie propice à la réalisation de synergies. Dans ce contexte, nous avons décrit comment Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) a réussi à saisir cette opportunité environnementale pour restructurer son groupe et instaurer de nouveaux processus de gestion qui favorisent la coopération entre les différents secteurs d'activités et les différentes entreprises du groupe. La transition du groupe vers une structure coopérative et une intégration complète de ses processus de gestion n'a toutefois pas encore atteint son niveau de maturité. Ceci nous empêche donc de détailler de manière exhaustive tout le processus de réalisation de synergies au sein du groupe. Nous n'avons ainsi qu'abordé le vernis de cette grande stratégie. Par ailleurs, le manque d'information primaire et notre échantillon non statistiquement significatif limitent grandement les résultats de notre mémoire. Celui-ci doit donc être perçu comme une analyse, avec un appareil conceptuel approprié, d'un phénomène, d'une situation et d'une action. Il n'a donc que le mérite de mettre à profit les mots, les concepts et la terminologie hérités de notre formation disciplinaire avec l'objectif de hisser à un niveau plus élevé d'abstraction et de valeur explicative le regard posé sur ce phénomène, cette situation, cette action.

D'autres recherches plus poussées sont donc nécessaires pour compléter notre mémoire et élargir nos conclusions à l'ensemble des entreprises de l'industrie du luxe en France, voire même à l'ensemble des entreprises du luxe à travers le monde.

Annexe 1

Classification des sources documentaires utilisées pour l'analyse de l'industrie du luxe en France et pour l'analyse du cas Louis Vuitton Moët Hennessy.

Documents corporatifs

No	Source	Publication
1	ARNAULT, B., (1992). Lettre aux actionnaires. LVMH, octobre 1992.	LVMH
2	BLANCKAERT, C., (1991). Extrait de L'étude Cofremca. Comité Colbert, Paris.	Comité Colbert
3	COMITÉ COLBERT, (1991). The luxury product industry : an asset for France. Comité Colbert, Paris, Newsletter n° 1, February 1991.	Comité Colbert
4	COMITÉ COLBERT, (1992). Le Comité Colbert : Le Luxe en son Jardin. Comité Colbert, Paris, 1992.	Comité Colbert

Monographies

No	Source	Publication
1	ALLERES, D., (1992). Luxe, un management spécifique. Économica, Paris.	Économica
2	CASTARÈDE, J., (1992). Le luxe, que sais-je? Presse universitaire de France.	Presse universitaire de France
3	CASTARÈDE, J., (1997). Le luxe, que sais-je? Presse universitaire de France, Mise à jour et réédition.	Presse universitaire de France
4	LOMBARD, M., (1989). Produits de luxe : les clés du succès. Économica, Paris, pp. 113-114.	Économica

Presse générale

No	Source	Publication
1	RIBES, J.-P., MENDEL, F., LEDUC, A. & OSSELAND, V., (1994). Balises - Le luxe. L'Express, 2 juin 1994, pp. 60-61.	L'Express
2	ROY, V., (1993). Le gouvernement français veut simplifier les règles de la haute couture. La Presse, Montréal, 27 janvier 1993, C4.	La Presse

Presse spécialisée

No	Source	Publication
1	G., I., (1996). Les marques de luxe doivent choisir deux discours, Journal du Textile, 3 septembre 1996, p. 61.	Journal du Textile
2	G., L. -B., (1994). LVMH choisit le parfum et la mode. Journal du Textile, 16 mai 1994, p. 9.	Journal du Textile
3	GILLES, P., (1992). Lancel, ou "l'intelligence du luxe", MBSF, 1 ^{er} trimestre 1992.	MBSF
4	GUYOT, C., (1996). Christian Blanckaert exporte l'univers du luxe. Journal du Textile, 13-20 mai 1996, p. 94.	Journal du Textile
5	LECOMPTE-BOINET, G., (1993). Naissance d'un troisième géant français du luxe. Journal du Textile, 25 janvier 1993, pp. 1-5.	Journal du Textile
6	LECOMPTE-BOINET, G., (1996). Les concentrations ne sont pas finies dans l'industrie du sport. Journal du Textile, 8 avril 1996, p. 63.	Journal du Textile

Presse spécialisée

No	Source	Publication
7	LECOMPTE-BOINET, G., (1999). L'opposition des dirigeants de Gucci oblige LVMH à renoncer à son Opa. Journal du Textile, 12 avril 1999, p. 6.	Journal du Textile
8	LECOMPTE-BOINET, G., (1999). Les juges ouvrent grand la porte de Gucci à François Pinault. Journal du Textile, 31 mai 1999, pp. 2-4.	Journal du Textile
9	LEROY, J.-P. & PUJOL, P., (1999). La bataille du luxe fait rebondir la Bourse. Journal du Textile, 29 mars 1999, pp. 23-24.	Journal du Textile
10	PUJOL, P., (1996). Faut-il gérer les firmes de luxe autrement? Journal du Textile, 8 avril 1996, p. 63.	Journal du Textile
11	PUJOL, P., (1996). Le P.D.G. de Dior croit au travail d'équipe. Journal du Textile, 15 avril 1996, p. 79.	Journal du Textile
12	PUJOL, P., (1997). Le groupe LVMH doit défendre son opération d'acquisition de la chaîne Dfs. Journal du Textile, no 1488, 10 mars 1997, p. 5.	Journal du Textile

Sources économiques

No	Source	Publication
1	BIALOBOS, C., (1991). Dix ans prestigieux pour une entreprise prestigieuse. L'expansion, novembre/ décembre 1991, pp. 46-47.	L'expansion
2	BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. Capital, décembre 1996, pp. 40-44.	Capital

Sources économiques

No	Source	Publication
3	BIALOBOS, C. & COURAGE, S., (1996). Les perles de la couronne. Capital, décembre 1996, pp. 46-56.	Capital
4	BOURDEAU, Y. & P., B., (1992). Le luxe toujours nouveau et toujours menacé. Le Nouvel Économiste, 841, 17 avril 1992, p. 40.	Le Nouvel Économiste
5	CHAPDELAINE, S., (1996). Des paillettes et du cash : Comment Arnault contrôle le groupe. Capital, décembre, pp. 54-55.	Capital
6	COHEN-CHABAUD, M., (1985). Champagne, parfums, mode, joaillerie... La capiteuse rentabilité des industries de luxe séduit les financiers. Où sont les bonnes alliances? Le Nouvel Économiste, no 572, 26 décembre 1986.	Le Nouvel Économiste
7	GATTI, A., (1989). Comité Colbert : French luxury in the world. France Trade Development, pp. 48-51.	France Trade Development
8	LEVINE, J., (1997). Liberté, fraternité - But to hell with Égalité! Forbes, édition Internet, 2 juin 1997.	Forbes

Sources scientifiques

No	Source	Publication
1	ALLERES, D., (1991). Spécificités et Stratégies Marketing des différents univers du luxe. Revue Française du Marketing, no 132-133, 1991/2-3.	Revue Française du Marketing
2	BECHTOLD, M., (1991). Stratégie internationale du luxe. Revue Française du Marketing, no 132-133, 1991/2-3.	Revue Française du Marketing

Sources scientifiques

No	Source	Publication
3	CHARRUEAU, A., (1991). Les stratégies internationales de distribution des métiers du luxe. <i>Revue Française du Marketing</i> , no 132-133, 1991/2-3.	<i>Revue Française du Marketing</i>
4	GUILBEAULT, N., (1997). Une stratégie radicale : le cas des Must de Cartier. Mémoire (M.Sc.), École des hautes études commerciales.	École des Hautes Études commerciales de Montréal
5	GRÜBER, U., (1991). La communication du luxe face à l'internationalisation. <i>Revue Française du Marketing</i> , no 132-133, 1991/2-3.	<i>Revue Française du Marketing</i>
6	HETZEL, P., (1995). Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation postmoderne : quels enjeux pour les entreprises. <i>Revue Française du Marketing</i> , no 151, 1995/1.	<i>Revue Française du Marketing</i>
7	SEGUIN, F. & ABITBOL. M., (1994). L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.	École des Hautes Études commerciales de Montréal

Sites Internet

1. <http://www.fashionmall.com>
2. <http://www.forbes.com>
3. <http://www.industryweek.com>
4. <http://www.lvmh.fr> (Plusieurs documents dont Rapports annuels et magazines spécialisés ont été tirés de ce site Internet)

Bibliographie

- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E., (1993). *L'entreprise stratégique*. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.
- ALLERES, D., (1991). Spécificités et Stratégies Marketing des différents univers du luxe. *Revue Française du Marketing*, no 132-133, 1991/2-3.
- ALLERES, D., (1992). *L'empire du luxe*. P. Belfond, Paris.
- ALLERES, D., (1992). *Luxe, un management spécifique*. Économica, Paris.
- ALDRICH, H. E. & PFEFFER, J., (1976). Environments of Organizations. *Annual Sociological Review*, pp. 79-105.
- ANDREWS, K. R., (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ARNAULT, B., (1992). *Lettre aux actionnaires*. LVMH, octobre 1992.
- BECHTOLD, M., (1991). Stratégie internationale du luxe. *Revue Française du Marketing*, no 132-133, 1991/2-3.
- BERG, N. A., (1973). Corporate role in diversified companies. In B. Taylor & K. Macmillan (Eds.), *Business policy : Teaching and research*. Wiley, New York, NY.
- BETTIS, R. A., (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), pp. 379-393.
- BIALOBOS, C., (1991). *Luxe : le palmarès européen des marques*. *L'expansion*, 19 septembre/ 2 octobre 1991.
- BIALOBOS, C., (1991). Dix ans prestigieux pour une entreprise prestigieuse. *L'expansion*, novembre/ décembre 1991, pp. 46-47.
- BIALOBOS, C., (1996). Des paillette et du cash. *Capital*, décembre 1996, pp. 40-44.
- BIALOBOS, C. & COURAGE, S., (1996). Les perles de la couronne. *Capital*, décembre 1996, pp. 46-56.
- BLANCKAERT, C., (1991). *Extrait de L'étude Cofremca*. Comité Colbert, Paris.

- BOURDEAU, Y. & P., B., (1992). Le luxe toujours nouveau et toujours menacé. *Le Nouvel Économiste*, 841, 17 avril 1992, p. 40.
- CAVES, R. E., PORTER, M. E., SPENCE, M. A. AND SCOTT, I. T., (1980). *Competition in the Open Economy : A Model Applied to Canada*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CASTARÈDE, J., (1992). *Le luxe, que sais-je?* Presse universitaire de France.
- CASTARÈDE, J., (1997). *Le luxe, que sais-je?* Presse universitaire de France, Mise à jour et réédition.
- CHANDLER, A. D., (1962). *Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.
- CHANDLER, A. D., (1990). *Scale and Scope : The dynamics of industrial capitalism*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- CHANNON, D.F., (1971). *The strategy and structure of British enterprise*. Boston, Mass : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- CHAPDELAINÉ, S., (1996). Des paillettes et du cash : Comment Arnault contrôle le groupe. *Capital*, décembre, pp. 54-55.
- CHARRUEAU, A., (1991). Les stratégies internationales de distribution des métiers du luxe. *Revue Française du Marketing*, no 132-133, 1991/2-3.
- CHATTERJEE, S. & WERNERFELT, B., (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification : Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 33-48.
- CHATTERJEE, S., (1986). Type of synergy and economic value : The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), pp. 119-139.
- CHATTERJEE, S. & B. WERNERFELT., (1988). Related and unrelated diversifications : A resource based approach. *Academy of Management Proceedings*, pp. 7-11.
- CHILD, J., (1972). *Organizational Structure Environment and Performance : The Role of Strategic Choice*. *Sociology* (January), pp. 2-22.
- CHILD, J., (1984). *Organization : A guide to problems and practice*, 2nd ed. Harper & Row, London.

- CHRISTENSEN, H. K. & MONTGOMERY, C.A., (1981). Corporate Economic Performance : Diversification Strategy versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, 1981.
- COASE, R. H., (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, pp. 386-405.
- COHEN-CHABAUD, M., (1985). Champagne, parfums, mode, joaillerie...La capiteuse rentabilité des industries de luxe séduit les financiers. Où sont les bonnes alliances? *Le Nouvel Économiste*, no 572, 26 décembre 1986.
- COMITÉ COLBERT, (1991). The luxury product industry : an asset for France. Comité Colbert, Paris, Newsletter n° 1, February 1991.
- COMITÉ COLBERT, (1992). Le Comité Colbert : Le Luxe en son Jardin. Comité Colbert, Paris, 1992.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G., (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DAFT, R. L. & LENGEL, R. H., (1986). Organization information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, pp. 554-571.
- DEMOINET, D.-L., (1991). Le textile devient le premier enjeu des producteurs et des distributeurs d'articles de sport. *Journal du Textile*, 12 avril 1999, 12.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W., (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DUFFY, M., (1995). A New Touch of Class. *Time*, (April 17), 1995.
- DYAS, G., P., (1972). The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise, Boston, Mass. : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University in WELLS, JOHN R., (1984). In Search of Synergy. Doctoral Dissertation. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- DYL, E. A., (1988). Corporate control and management compensation - Evidence on the agency problem. *Managerial and Decision Economics*, 9, 2, pp. 1-25.
- ECHIKSON, W. & FAIRCLOTH, A., (1995). Luxury steals back. *Fortune*, January 16, pp. 113-119.

- FISHER, J. & GOVINDARAJAN, V., (1992). Profit center manager compensation : An examination of market, political and human capital factors. *Strategic Management journal*, 13, pp. 205-218.
- FLIGSTEIN, N., (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50, pp. 377-391.
- FLIGSTEIN, N., (1987). The intraorganizational power struggle : Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52, pp. 44-58.
- G., I., (1996). Les marques de luxe doivent choisir deux discours, *Journal du Textile*, 3 septembre 1996, p. 61.
- G., L. -B., (1994). LVMH choisit le parfum et la mode. *Journal du Textile*, 16 mai 1994, p. 9.
- GALBRAITH, J., (1973). *Designing complex organization*. Reading, Addison-Wesley, MA.
- GATTI, A., (1989). Comité Colbert : French luxury in the world. *France Trade Development*, pp. 48-51.
- GILLES, P., (1992). Lancel, ou "l'intelligence du luxe", *MBSF*, 1^{er} trimestre 1992.
- GOOLD, M. & CAMPBELL, A., (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, September - October, 131-143, Boston, MA.
- GOVINDARAJAN, V. & FISHER, J., (1990). Strategy, control systems, and resource sharing : Effects on business unit performance. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 259-285.
- GUILBEAULT, N., (1997). Une stratégie radicale : le cas des Must de Cartier. Mémoire (M.Sc.), École des hautes études commerciales.
- GUPTA, A. K. & GOVINDARAJAN, V., (1986). Resource sharing among SBUs : Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 695-714.
- GUYOT, C., (1996). Christian Blanckaert exporte l'univers du luxe. *Journal du Textile*, 13-20 mai 1996, p. 94.
- GRÜBER, U., (1991). La communication du luxe face à l'internationalisation. *Revue Française du Marketing*, no 132-133, 1991/2-3.

- HAYES, R. H. & ABERNATHY, W. J., (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 59(4), MA, pp. 67-77.
- HETZEL, P., (1995). Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation postmoderne : quels enjeux pour les entreprises. *Revue Française du Marketing*, no 151, 1995/1.
- HILL, C. W. L. & HOSKISSON, R. E., (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12, pp. 331-341.
- HILL, C. W. L., (1988). Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms. *Journal of Industrial Economics*, 37, pp. 67-83.
- HILL, C. W. L., HITT, M. A., & HOSKISSON, R. E., (1988). Declining U.S. competitiveness : Reflections on a crisis. *Academy of Management Executive*, 2, pp. 51-60.
- HILL, C. W. L., HITT, M. A., & HOSKISSON, R. E., (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3, pp. 51-521.
- HOSKISSON, R. E.; HILL, C. W. L.; KIM, H., (1993). The Multidivisional Structure : Organizational Fossil or Source of value? *Journal of Management*, vol. 19, No. 2, pp. 269-298.
- HOSKISSON, R. E. & HITT, M. A., (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 605-621.
- HOSKISSON, R. E. & JOHNSON, R. A., (1992). Corporate restructuring and strategic change : The effect on diversification strategy and R&D intensity. *Strategic Management Journal* 13, pp. 625-634.
- HOSKISSON, R. E. & TURK, T. A., (1990). Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal market. *Academy of Management Review*, 15, pp. 459-477.
- HOSKISSON, R. E., HITT, M. A. & HILL, C. W. L., (1991). Managerial risk taking in diversified firms : An evolutionary perspective. *Organization Science*, 3, pp. 296-314.
- HOSKISSON, R. E., HITT, M. A. & HILL, C. W. L., (1993). Managerial incentives and investment in R&D in large multi-product firms. *Organization Science*, 4, pp. 325-341.

- HYMER, S., (1968). La grande corporation multinationale, *Revue économique* (Novembre), Paris, Vol. XIX, no. 6.
- JENSEN, M. C., (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76, pp. 323-329.
- JONES, G. J. & HILL, C. W. L., (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal* 9, pp. 159-172.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W., (1967). *Organization and environment : Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- LAROUSSE (1994). *Le petit Larousse illustré*. Larousse, Paris.
- LECOMPTE-BOINET, G., (1993). Naissance d'un troisième géant français du luxe. *Journal du Textile*, 25 janvier 1993, pp. 1-5.
- LECOMPTE-BOINET, G., (1996). Les concentrations ne sont pas finies dans l'industrie du sport. *Journal du Textile*, 8 avril 1996, p. 63.
- LECOMPTE-BOINET, G., (1999). L'opposition des dirigeants de Gucci oblige LVMH à renoncer à son Opa. *Journal du Textile*, 12 avril 1999, p. 6.
- LECOMPTE-BOINET, G., (1999). Les juges ouvrent grand la porte de Gucci à François Pinault. *Journal du Textile*, 31 mai 1999, pp. 2-4.
- LEMELIN, A., (1982). Relatedness in the patterns of interindustry diversification. *Review of Economics and Statistics*, 64, pp. 646-647.
- LEROY, J.-P. & PUJOL, P., (1999). La bataille du luxe fait rebondir la Bourse. *Journal du Textile*, 29 mars 1999, pp. 23-24.
- LEVINE, J., (1997). Liberté, fraternité - But to hell with Égalité! *Forbes*, édition Internet, 2 juin 1997.
- LOMBARD, M., (1989). *Produits de luxe : les clés du succès*. Economica, Paris, pp. 113-114.
- LORSCH, J. W. & ALLEN, S. A., (1973). *Managing diversity and interdependence : An organizational study of multidivisional firms*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

- LUKE, R. D., BEGUN, J. W., & POINTER, D. D., (1989). Quasi firms : Strategic interorganizational forms in the health care industry. *Academy of Management Review*, 14, pp. 9-19.
- MAHONEY, I. T., (1992). The adoption of the multidivisional form of organization : A contingency model. *Journal of Management Studies*, 29, pp. 49-71.
- MARKIDES, C. C., (1992). Consequences of corporate refocusing : Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 398-412.
- MEYER, J. & ROWAN, B., (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*; 83, pp. 340-363.
- MINTZBERG, H., (1983). *Structure in fives : Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG, H., (1988). The Divisionalized Form, in QUINN, MINTZBERG & JAMES, (1988). *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MONKS, A. G. & WINOW, N., (1991). *Power and accountability*. HarperCollins Publishers, New York, NY.
- MONTGOMERY, C. A., (1982). The measurement of firm diversification : Some more empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 25, pp. 299-307.
- MONTGOMERY, C. A., (1979). Diversification market structure and firm performance : An extension of Rumelt's model. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- MONTGOMERY, C. A. & HARIHARAN, S., (1991). Diversified entry by established firms. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, forthcoming in CHATTERJEE, S. AND WERNERFELT, B., (1991). *The Link Between Resources and Type of Diversification : Theory and Evidence*. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 33-48.
- MONTGOMERY, C. A. & SINGH, H., (1984). Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 181-191.
- MUCCHIELLI, A., (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Collin.

- NUSSBAUM, B. & DOBRZYNSKI, J., (1987). The battle for corporate control. *Business Week*, (May 18), pp. 102-109.
- OUCHI, W. G., (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 120-142.
- PALMER, D., FRIEDLAND, R., JENNINGS, P. D., & POWERS, M. E., (1987). The economics and politics of structure : The multidivisional form and the large U.S. corporation. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 25-48.
- PAVAN, R. J., (1972). Strategy and Structure of Italian Enterprise. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- PENROSE, F. T., (1959). *Theory of The Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R., (1977). Organization Design : The case for a Coalitional Model of Organization. *Organizational Dynamics* (Autumn), vol. 6, no 2.
- PFEFFER, J. & G. R. SALANCIK., (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York, NY.
- PITTS, R. A., (1977). Strategies and structures for diversification. *Academy of management Journal*, 6, pp. 239-255.
- PORTER, M. E., (1980). *Competitive Strategy, Techniques for analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. E., (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. E., (1987). From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 5(3), MA, pp. 43-59.
- POUND, J., (1992). Beyond takeovers : politics comes to corporate control. *Harvard Business Review*, 70(2), MA, pp. 83-93.
- PUJOL, P., (1996). Faut-il gérer les firmes de luxe autrement? *Journal du Textile*, 8 avril 1996, p. 63.
- PUJOL, P., (1996). Le P.D.G. de Dior croit au travail d'équipe. *Journal du Textile*, 15 avril 1996, p. 79.

- PUJOL, P., (1997). Le groupe LVMH doit défendre son opération d'acquisition de la chaîne Dfs. *Journal du Textile*, no 1488, 10 mars 1997, p. 5.
- QUINN, J. B., (1980). *Strategies for Change : Logical Incrementalism*. Richard D. Erwin, Inc., Homewood, IL.
- RAVENS-CRAFT, D. J. & SCHERER, R. M., (1987). *Mergers, sell-offs and economic efficiency*. The Brookings Institution, Washington, DC.
- RIBES, J.-P., MENDEL, F., LEDUC, A. & OSSELAND, V., (1994). Balises - Le luxe. *L'Express*, 2 juin 1994, pp. 60-61.
- ROY, V., (1993). Le gouvernement français veut simplifier les règles de la haute couture. *La Presse*, Montréal, 27 janvier 1993, C4.
- RUMELT, R. P., (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.
- RUMELT, R. P., (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.
- RUMELT, R. P., (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-186.
- RUSSO, M. V., (1991). The multidivisional structure as an enabling device; A longitudinal study of discretionary cash as a strategic resource. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 718-733.
- SALTER, M. S. AND W. WEINHOLD., (1979). *Diversification through Acquisition : Strategies for Creating Economic Value*. Free Press, New York, NY.
- SCHOENBERG, R. & REEVES, R., (1999). Pourquoi l'un fusionne et l'autre pas? *L'Expansion Management Review*, Juin 1999, pp. 50-56.
- SEGUIN, F. & ABITBOL, M., (1994). *L'industrie du luxe en France*. Cahier de recherche, École des Hautes études commerciales, Direction de la recherche, Montréal.
- STRATEGOR, (1988). *Stratégie, structure, décision, identité*. Chapitre 6 : le portefeuille stratégique, Paris, InterEditions, pp. 115-138.
- SUZUKI, Y., (1980). The strategy and structure of top Japanese industrial enterprises 1950-1970. *Strategic Management Journal* 1, pp. 265-291.

- TEECE, D. J., (1980). The diffusion of an administration innovation. *Management Science*, 26, pp. 464-470
- TEECE, D. J., (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 39-63.
- THANHEISER, H., (1972). Strategy and structure of German enterprise. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- TOSI, H. & GOMEZ-MEJIA, L., (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 169-189.
- VANCIL, K. F., (1978). Decentralization: Managerial ambiguity by design. Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.
- VANCIL, K. F., (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, and relational contracting. MacMillan Free Press, New York, NY.
- WELLS, J. R., (1984). In Search of Synergy. Doctoral Dissertation. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- WERNERFELT, B., (1984). A Resource-based view of the Firm. *Strategic Management Journal* (April-June), pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E., (1970). Corporate control and business behavior. Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, NJ.
- WILLIAMSON, O. E., (1975). Market and hierarchies : Analysis and antitrust implications. MacMillan Free Press, New York, NY.
- WILLIAMSON, O. E., (1985). The economic institutions of capitalism : Firms, markets, and relational contracting. MacMillan Free Press, New York, NY.
- WRIGLEY, L., (1969). Divisional Autonomy and Diversification. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.

Réseaugraphie

<http://www.fashionmall.com> (20 janvier 1998)

<http://www.forbes.com>

<http://www.industryweek.com> (20 janvier 1998)

<http://www.lvmh.fr> (22 avril 1998). (Plusieurs documents dont Rapports annuels et magazines ont été tirés de ce site Internet)