



HAL
open science

**Le gouvernement des groupes de sociétés. Les relations
entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de
l'entreprise contemporaine.**

Aurélie Catel Duet

► **To cite this version:**

Aurélie Catel Duet. Le gouvernement des groupes de sociétés. Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine.. Sociologie. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 2007. Français. NNT: . tel-00384737

HAL Id: tel-00384737

<https://theses.hal.science/tel-00384737>

Submitted on 15 May 2009

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

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

LE GOUVERNEMENT DES GROUPE DE SOCIETES

Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine

Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sociologie

Présentée et soutenue publiquement par

Aurélie DUET ép. CATEL

Le 11 octobre 2007

Directeurs de thèse

Jean SAGLIO, Directeur de Recherche au CNRS, CRISTO (CNRS/ UPMF)

Denis SEGRESTIN, Professeur des Universités, Institut d'Etudes Politiques de Paris

Membres du jury

Mme Mathilde BOURRIER, Professeure, Université de Genève

M. Claude DIDRY, Directeur de Recherche au CNRS, IDHE (CNRS/ Cachan)

M. François MORIN, Professeur des Universités, Université de Toulouse I

M. Jean SAGLIO, Directeur de Recherche au CNRS, CRISTO (CNRS/ UPMF)

M. Denis SEGRESTIN, Professeur des Universités, Institut d'Etudes Politiques de Paris

A Florent

REMERCIEMENTS

Je remercie tout particulièrement mes directeurs de thèse, Denis Segrestin et Jean Saglio. Denis Segrestin, avec qui j'ai entamé cette étude sur les groupes, lors de mon DEA, et qui m'a par la suite toujours fait confiance et encouragée. Nos échanges ont toujours été pour moi des moments importants de stimulation intellectuelle. Un grand merci à Jean Saglio, pour ses conseils et ses critiques enrichissants, particulièrement lors des différentes relectures du manuscrit.

Mes remerciements vont également aux collègues de mon laboratoire d'accueil, le CRISTO : Stéphanie Abrial, Sandrine Caroly, Céline Cholez, Jean-Luc Guffond, Eric Henry, Gilbert Leconte, Séverine Louvel, Dominique Martin, Henri Tiger, Virginie Tournay, Pascale Trompette, Dominique Vinck. Un merci particulier à Thomas Reverdy qui a toujours répondu à mes sollicitations pour jouer le jeu de discutant lors des séminaires internes au laboratoire et pour sa disponibilité lors d'échanges plus informels. Merci aussi à Catherine Urrea, Concetta d'Introno et Sylvie Pham N'Guyen pour leur précieux soutien tout au long de ces années. Les excellentes conditions de travail qui ont été les miennes au CRISTO ont beaucoup compté dans la réalisation et l'achèvement de cette thèse. Merci enfin aux doctorants, Mamadou Bah, Fabien Capelli, Guillaume Delignières, Matthieu Hubert, Cédric Pélissier.

Je remercie, bien entendu, tous mes interlocuteurs en entreprises, dans la région grenobloise et à Paris. Je leur suis très reconnaissante du temps qu'ils ont bien voulu me consacrer. Ce travail n'aurait pas pu être mené à bien sans eux.

Merci aux membres du jury pour leur lecture et l'évaluation de cette thèse.

Je remercie enfin mes parents : mon père qui a, depuis longtemps déjà, su éveiller chez moi le goût du questionnement et de la rigueur, ma mère, dont l'enthousiasme communicatif m'a aidée à surmonter les turbulences du parcours.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
1. La relation pouvoir/ propriété au cœur du phénomène des groupes	12
1.1 L'objet groupe dans les sciences sociales	12
1.2 La question des effets de la propriété sur la nature des relations entre entreprises	16
2. Les groupes : une double perspective analytique	18
2.1 La <i>corporate governance</i>	18
2.2 La régulation des organisations économiques complexes	21
3. Les groupes comme structures de gouvernement opportunistes	25
3.1 Suivre les régulations effectives	25
3.2 Une variété de régimes d'action	27
4. Les groupes : syndromes du capitalisme actuel ?	28
4.1 Environnement concurrentiel <i>et</i> construction d'empires capitalistiques	29
4.2 Le rôle stabilisateur des détenteurs du patrimoine	30
4.3 Le groupe : une structure « caméléon »	32
5. Plan de la thèse	33
CHAPITRE I. GROUPES, PROPRIETE, CONTROLE : PRESENTATION D'UN PROBLEME	36
1. Le contrôle, principe structurant du groupe	37
1.1 Le groupe comme système de liaisons financières	37
1.2 La dualité du rapport de propriété	40
➤ <i>Le groupe au-delà des sociétés</i>	41
➤ <i>Le groupe comme ensemble de sociétés</i>	43
➤ <i>Les réponses fragmentaires du droit positif</i>	44
1.3 Au-delà de la propriété : les liens de coopération dans les grandes firmes contemporaines	46
➤ <i>La firme réseau</i>	47
➤ <i>Les business groups</i>	48
1.4 Conclusion : les faiblesses de la notion de contrôle	49
2. Du contrôle au pouvoir : le gouvernement de l'entreprise	50
2.1 Le gouvernement de l'entreprise : toute une histoire...	51
➤ <i>Un gouvernement d'entreprise patrimonial : 1850-1880</i>	52
➤ <i>Le gouvernement de l'expert : 1880-1970</i>	54
➤ <i>« Le retour de l'actionnaire » : depuis 1970</i>	56
2.2 La gouvernance comme outil d'analyse	59

➤ <i>La gouvernance actionnariale</i>	59
➤ <i>Les remises en cause de la gouvernance actionnariale</i>	62
2.3 Conclusion : pour une étude du gouvernement des groupes	66
CHAPITRE II. LES GROUPES AU CONCRET : PRESENTATION D'UNE DEMARCHE	68
1. L'univers varié des groupes de sociétés	69
1.1 Les conditions de naissance des groupes : un choix, trois modalités de création	72
➤ « <i>Filiales contraintes</i> » / <i>filiales volontaires</i>	72
➤ <i>Constitution, rachat, détachement</i>	73
1.2 Structures organisationnelle et financière	75
➤ <i>Structure organisationnelle du groupe</i>	75
➤ <i>Forme et titulaire du contrôle du capital de la filiale</i>	75
1.3 Le rôle des unités membres du groupe : de multiples possibilités	76
➤ <i>Rôle des sociétés têtes de groupe : holding, maison mère</i>	76
➤ <i>Rôle des sociétés filiales : filiale intégrée, filiales métier</i>	76
1.4 Deux stratégies de fonctionnement : bureaucratisation ou autonomie	77
➤ <i>Des espaces bureaucratisés</i>	78
➤ <i>Des unités autonomes</i>	78
2. Nos terrains d'investigation	79
2.1 Le groupe Sportplus	80
2.2 Le groupe Info Tech	81
2.3 Le groupe Info Gestion	81
2.4 Le groupe Carton S.A	82
2.5 Le groupe Banque Plus	83
2.6 Le groupe Systema	85
2.7 Le groupe Arma-acier	86
2.8 Le groupe Ordi	86
3. Notre méthode de travail : l'approche empirique	88
3.1 La méthode de l'entretien	88
3.2 Le guide d'entretien	90
3.3 Le choix de l'échantillon	91
CHAPITRE III. PETITES ET GRANDES HISTOIRES DE GROUPES....	93
1. Banque Plus, de la banque mono produit au groupe universel	93
1.1 De la création aux années 50 : une banque mono produit, déchargée de la gestion des fonds	94
1.2 De 1950 à 1999 : ouverture et diversification	95
1.3 Après 1999 : un groupe bancaire universel	96
2. Carton S.A : des valeurs fortes au service d'une structure décentralisée	98
2.1 Le carton plat : un marché cyclique	99
2.2 Des acquisitions progressives	100
2.3 La mise en avant d'une « philosophie » de groupe	103
3. Sportplus, l'avenir d'un groupe multimarques, multi produits	104
3.1 Le développement d'un leader mondial de matériel de sports d'hiver	104

3.2 Atouts et faiblesses	106
4. Info Tech, la firme géante	108
4.1 Positionnement et stratégie	108
4.2 Du garage à la multinationale...	109
4.3 Une structure décentralisée, complexe et changeante	110
4.4 La délicate question de l'implication des salariés	112
CHAPITRE IV. DES DILEMMES DE GESTION FONDAMENTAUX	114
1. L'échange économique : marché ou hiérarchie ?	115
1.1 La théorie économique des cessions	117
1.2 Les fonctions du système de prix : la « main visible des managers »	118
1.3 Des règles d'approvisionnement : contrôler ou laisser faire ?	123
1.4 La performance : une décision arbitraire ou une construction ?	125
2. Les dirigeants de filiales entre subordination et indépendance	128
2.1 Le pouvoir de coercition du groupe : nommer et révoquer les dirigeants	129
2.2 La subordination des directions de filiales	130
➤ <i>Le dirigeant salarié</i>	131
➤ <i>Un dirigeant du troisième type : le salarié dirigeant</i>	133
3. Le groupe comme technique de partage des risques ?	134
3.1 L'existence d'un intérêt de groupe...	136
3.2 Mais le maintien des sociétés en cas de difficultés	137
4. Maisons mères et filiales : alignement des intérêts et stratégies d'autonomisation	142
4.1 Les efforts de rationalisation des sociétés têtes de groupe	143
4.2 Des filiales en quête d'autonomie	144
➤ <i>Gagner son autonomie</i>	144
➤ <i>Des marges de manœuvre volées</i>	147
➤ <i>Vellétés d'autonomie – les batailles perdues des filiales</i>	149
4.3 Le groupe comme « formation organisationnelle »	149
CHAPITRE V. UNE GOUVERNANCE HYBRIDE	155
1. Le continuum de la gouvernance	156
1.1 Le contrôle capitalistique	157
1.2 L'initiative stratégique	158
1.3 Le contrôle comme droit de préemption	159
1.4 Le contrôle par la construction d'espaces communs	160
1.5 Le contrôle managérial	161
1.6 L'intégration organisationnelle	162
2. Logiques d'hybridation : des positions discontinues sur le continuum	164
2.1 La tentation de l'intégration	164
➤ <i>La seule attention portée à la structure financière : manifestation de l'autonomie</i>	164
➤ <i>Des dynamiques de mise en commun</i>	167
2.2 Le choix de l'autonomie ?	169

➤ <i>La gestion coordonnée de l'activité : preuve de l'intégration</i>	170
➤ <i>Les raisons de l'autonomie concédée</i>	174
3. Changements de stratégie : des déplacements sur le continuum	177
3.1 Changements de périmètre du groupe	177
3.2 Changements de politiques	180
CHAPITRE VI. LA PLACE DES GROUPES DANS L'ÉVOLUTION DES INSTITUTIONS ÉCONOMIQUES	185
1. Le tracé des formes organisationnelles	186
1.1 Les explications économiques : coûts versus compétences	186
➤ <i>La structure expliquée par les coûts : l'économie des coûts de transaction</i>	187
➤ <i>Trajectoire et compétences : la théorie évolutionniste</i>	189
1.2 Les théories sociologiques : réponse à l'environnement versus construction politique	191
➤ <i>La théorie de la contingence</i>	191
➤ <i>L'approche institutionnelle : la prise en compte du facteur politique</i>	194
1.3 L'hypothèse de flexibilité	197
➤ <i>Flexibilité et cadre théorique</i>	198
➤ <i>Capacité de flexibilité externe et interne</i>	199
➤ <i>La filiale : une entreprise aux « frontières évanescentes »</i>	200
➤ <i>Flexibilité et stabilité</i>	202
2. Genèse de l'entreprise moderne	203
2.1 Le développement de la structure multidivisionnelle	204
2.2 Firme J contre firme A	207
2.3 Vers un nouveau modèle productif ?	208
2.4 Groupe et partenariat : quelles différences ?	212
➤ <i>Déléguer c'est quand même s'engager...</i>	212
➤ <i>L'avantage du groupe sur le partenariat : « jouer sur tous les tableaux »</i>	215
CONCLUSION. GOUVERNEMENT DES GROUPES, COMPLEXITÉ ET RECOMPOSITION DU FAIT INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	217
1. Les sociétés têtes de groupe, nouveaux amortisseurs institutionnels	219
2. La « victoire » de la hiérarchie contre le marché ?	221
3. Groupe et salariat : fragilisation ou renforcement ?	225
4. Le débat contrôle/ autonomie	229
BIBLIOGRAPHIE	233

« Je suis oiseau : voyez mes ailes. Je suis souris : vivent les rats ! »

Jean de La Fontaine

Fables, Livres II, Fable 5, La Chauve-souris et les deux Belettes

« *La simplicité n'est pas le point de départ, mais le but* »

Frédéric W. Maitland (1887), Historien anglais

INTRODUCTION

Les relations inter organisationnelles sont devenues un phénomène majeur des systèmes de production actuels. On observe ces dernières décennies une formidable montée en puissance des liens et des échanges entre firmes indépendantes. La sous-traitance, le partenariat, la filialisation, la franchise sont autant de manifestations de ce phénomène. Mais c'est à l'étude des groupes de sociétés qu'est dédié cet ouvrage car un véritable questionnement scientifique a surgi quant à l'analyse de ces formes entrepreneuriales nouvelles. L'analyse des relations entre sociétés mères et filiales offre, en effet, la possibilité d'aborder la problématique des rapports entre firmes d'une façon originale. Le travail sur les groupes ouvre un champ d'analyse très fertile, bien que peu étudié en sociologie. Dans ce contexte, nous allons nous efforcer de comprendre le fonctionnement de cette structure économique particulière, de mettre à jour ses principaux modes de régulation, de saisir ses spécificités. Ce travail est d'autant plus nécessaire que les groupes sont loin d'être des entités marginales dans notre économie, « *ce phénomène apparaît de nos jours comme une des plus importantes caractéristiques d'une économie moderne et performante* » (Dorwling-Carter, 1994, p.108). Leur étude est donc fondamentale pour tous ceux qui ont la volonté de comprendre le monde industriel actuel, son architecture et ses évolutions.

Les groupes de sociétés sont un phénomène à la fois familier de la vie des affaires et de la conscience collective. Lorsque l'on évoque la notion de groupe, on pense assez spontanément

à la grande multinationale, à la notoriété des marques qu'elle commercialise, à sa vie boursière trépidante, à son cortège de recompositions... Mais la réalité des groupes est, en vérité, multiforme : de grands groupes coexistent avec des microgroupes, rassemblant moins de cinq cents salariés. Ces dernières années, le nombre de groupes a d'ailleurs surtout explosé sous l'impulsion de ces microgroupes. Mais que recoupe la notion de groupes de sociétés ? Comment définir un groupe ?

En première approche, le groupe peut être considéré comme un ensemble de sociétés, constitué d'une maison mère et de filiales. Plus précisément, deux traits le caractérisent. En premier lieu, il existe des liens patrimoniaux entre les entités membres d'un groupe. Ces liens sont généralement quantifiés et c'est la définition donnée par le droit des affaires, dans la loi du 24 juillet 1966, qui est alors retenue : une filiale est une entreprise dont plus de 50% du capital est détenu par une autre entreprise, la maison mère. Mais, en deuxième lieu, dans le droit français des sociétés, filiale et maison mère restent des entités juridiques distinctes. Le groupe ne bénéficie pas d'un statut juridique d'ensemble (Nurit-Pontier, 1998)¹.

Cette définition met en évidence le critère de propriété comme constitutif des groupes. Le lien patrimonial est le lien de groupe par excellence. Mais le critère de la propriété est aussi le celui de leur identification et de leur dénombrement. Cette approche permet, en effet, d'appréhender empiriquement l'importance de ces structures. C'est donc à cette définition que nous allons arrimer, au moins provisoirement, notre objet de recherche. Les liens de propriété entre entités vont nous servir de repère pour entamer notre étude ainsi que pour trouver et investiguer nos terrains.

En quelques décennies, le tissu productif a connu des recompositions majeures : l'existence et le développement de la forme en groupe en sont un trait distinctif. Quelques chiffres permettent de percevoir l'ampleur du phénomène groupe. On comptait 1306 groupes en 1980, 2383 en 1989, 6682 en 1995 (INSEE, 1997), ils sont 31000 en 2004 (hors secteurs financier et agricole) (INSEE, 2004). Aujourd'hui, on estime que les sociétés contrôlées par un groupe emploient 56% des salariés de l'ensemble des entreprises (hors salariés sous contrat d'intérim). Ces sociétés produisent 62% de la valeur ajoutée, génèrent 60% de l'excédent brut d'exploitation et totalisent 75% des immobilisations corporelles brutes des entreprises françaises. Il est vrai que l'importance des groupes est variable selon le secteur d'activité. L'industrie française ne cessant de se concentrer, ils ont réalisé 90% de la valeur

¹ Nous reviendrons en détail dans le chapitre 1 sur la question de la définition des groupes. Cette introduction n'a pour ambition que de poser quelques jalons pour la suite de l'analyse.

ajoutée de ce secteur en 2004, contre 80% dix ans plus tôt (Sessi, 2006). Plus de huit salariés sur dix de l'industrie travaillent désormais dans des entreprises appartenant à des groupes. Leur part est particulièrement forte dans l'industrie automobile et l'énergie, mais à l'inverse, ils sont moins présents dans la construction, les services aux particuliers ou le commerce.

La production et le commerce nationaux et internationaux sont donc désormais structurés par l'existence de groupes de sociétés (Sessi, 2002, 2004). La production de biens et de services ainsi que leur commercialisation se font de plus en plus au sein de mêmes ensembles organisationnels et ces derniers occupent une place prédominante dans l'économie moderne. Leur multiplication semble être une tendance de fond. Mais que savons-nous réellement des groupes de sociétés ? Quelle est la nature de la relation entre une maison mère et ses filiales ? Comment expliquer l'émergence de cette forme ? Que nous apprend ce phénomène du système capitaliste ? Telles sont les principales questions auxquelles nous apporterons des éléments de réponse au cours de cette étude.

Cette introduction a quatre objectifs principaux. Nous montrerons, tout d'abord, que la relation entre propriété et pouvoir est au cœur du phénomène des groupes. Nous verrons que le choix de cet angle d'attaque est intimement lié à la revue de la littérature pluridisciplinaire que nous avons faite sur le sujet (première partie). Plus précisément, deux perspectives analytiques s'offrent au chercheur en sciences sociales travaillant sur la forme en groupe. Les débats traitant de la question se structurent, en effet, autour de deux pôles : les réflexions sur la notion de *corporate governance* d'une part, et les analyses portant sur la régulation des systèmes économiques complexes d'autre part (deuxième partie). C'est sur la base de ces travaux et de nos études empiriques que nous avons développé l'hypothèse principale de ce travail. Nous montrerons ainsi que les groupes de sociétés peuvent être considérés comme des structures de gouvernement opportunistes (troisième partie). Puis élargissant la perspective, nous terminerons cette introduction en nous demandant en quoi la forme groupe est un syndrome du système capitaliste actuel (quatrième partie).

1. LA RELATION POUVOIR / PROPRIETE AU CŒUR DU PHENOMENE DES GROUPES

1.1 L'objet groupe dans les sciences sociales

Il existe une abondante littérature en économie, en gestion, en histoire ou en droit sur les groupes de sociétés ; nous n'avons, à l'inverse, identifié que très peu de travaux proprement sociologiques. Arrêtons-nous sur chacune de ces approches et leurs spécificités².

L'analyse historique hésite à décrire le groupe comme une forme permettant la centralisation de la propriété ou comme une forme misant sur la décentralisation des décisions.

A. Chandler (1977) décrit l'histoire du groupe comme celui d'une agrégation progressive d'entreprises. Il évoque trois étapes dans le processus de formation des groupes aux Etats-Unis au cours de la période 1840-1920. Ses analyses mettent en avant le fait que les entreprises industrielles américaines sont devenues de grandes firmes à l'organisation multidivisionnelle soit par adjonction de bureaux d'achats et de vente soit par fusion. Il ajoute que, dans ce second cas, presque toutes les entreprises ont suivi la même trajectoire. A l'origine, sous l'impulsion d'associations professionnelles, des entreprises indépendantes forment une entente. Puis elles décident de prendre la forme juridique de trust ou holding. Enfin, la mise en place d'une coordination administrative centrale apporte sa cohésion au groupe, au-delà du regroupement juridique. Le groupe serait donc la forme managériale de la concentration du capital.

« Presque toutes les entreprises qui durent leur croissance à des fusions suivirent le même chemin. Elles commencèrent comme des associations professionnelles gérant des cartels formés par un grand nombre de petites entreprises industrielles. Ces fédérations prirent ensuite une forme juridique, trust ou holding. La centralisation administrative suivit la consolidation juridique. Les conseils de direction des entreprises fusionnées réorganisèrent la production et assurèrent la gestion des usines restantes à partir d'un bureau central. L'étape finale consistait à s'intégrer en aval, dans la vente, et en amont dans les achats et le contrôle des approvisionnements en produits bruts ou semi-finis. Après avoir parcouru toutes ces étapes l'entreprise consolidée se trouvait employer un ensemble de cadres, de cadres moyens, de cadres supérieurs qui administraient, surveillaient, coordonnaient et planifiaient les activités

² L'objet de ce paragraphe est de faire une brève synthèse de chaque discipline et non une analyse fouillée.

de chaque unité d'exploitation comme l'entreprise elle-même » (Chandler, 1988, p.351- 352).

Montmorillon (1986) décrit une trajectoire inverse. La firme familiale commence à suivre une croissance interne et patrimoniale, par une accumulation et un accroissement des actifs. Ce faisant, elle atteint des dimensions qui l'obligent à ouvrir son capital. Le droit de propriété cède la primauté au droit de majorité. Enfin, les firmes mettent en œuvre des coopérations souples. Les échanges de services, ou la mise en commun de moyens peuvent prendre la forme de créations de filiales communes, ou de participations croisées, mais aussi d'accords. C'est l'ouverture d'une phase de croissance contractuelle (Montmorillon, 1989). Ainsi le groupe serait issu de « l'éclatement institutionnel de l'entreprise ».

« L'entreprise ensuite éclate en filiales juridiquement autonomes et qui ne sont plus reliées entre elles que par la vertu de pourcentages plus ou moins abscons : minorité de blocage, majorité relative, majorité absolue, double majorité, tout ce vocabulaire économique politique consacre l'avènement des groupes » (Montmorillon, 1986, p. 27-28).

Les études historiques ont donc tendance à suggérer *deux modalités opposées d'apparition de la forme en groupe, l'agrégation ou la désagrégation.*

Pour les économistes, le fait de posséder juridiquement les actifs d'une firme permet de définir l'organisation hiérarchique. Ils appréhendent ainsi la firme comme un portefeuille d'actifs physiques, ce qui présente le grand avantage de pouvoir définir précisément les frontières de l'entreprise : celles-ci coïncident avec les contours de l'entité juridique, légalement propriétaire des actifs (Sautel, 2006).

Dans cette perspective, les détentions capitalistiques qui lient les entités sont à la source de la constitution des groupes. La maison mère contrôle, en effet, la majorité des actifs de sa filiale. Cette situation donne à la tête de groupe un ensemble de prérogatives sur les sociétés membres (droit de vote dans les assemblées, possibilité de désigner les dirigeants) ; prérogatives qui permettent de considérer le groupe comme un ensemble stratégique unifié. Autrement dit, au sein des groupes *la propriété est clairement source de pouvoir.*

« De façon traditionnelle, on admet que le problème du contrôle ne se soulève réellement que dans les plus grandes firmes ou dans les sociétés mères de grands groupes ; il est bien entendu qu'à une dimension moindre le lien capitalistique est clairement le fondement du pouvoir des dirigeants » (F. Morin, 1996, p.1255).

Cela n'empêche pas les économistes de reconnaître qu'il existe aujourd'hui des ensembles productifs (du type des réseaux) qui ne reposent pas nécessairement sur des liens capitalistiques et qui sont pourtant relativement institutionnalisés. D'autres liens – liens industriels ou liens commerciaux – peuvent permettre la constitution d'architectures économiques pérennes.

Les juristes ne reconnaissent pas au groupe de statut juridique d'ensemble. *La primauté est donnée à la personnalité morale de chacune des entités* : les firmes membres demeurent donc des entités juridiques indépendantes. Malgré l'absence d'une reconnaissance d'ensemble, différentes branches du droit (droit comptable, droit fiscal ou droit du travail) le reconnaissent pour des raisons fonctionnelles.

La littérature de gestion s'est surtout consacrée aux *grands groupes multinationaux*. Elle a privilégié une approche des problèmes spécifiques : le management interculturel des « groupes géants », le dilemme entre centralisation et décentralisation, les rôles possibles de l'unité filiale... (Debray-Bouvarel, 2000).

Peu de sociologues ont travaillé sur les groupes de sociétés et la situation est donc celle d'une relative pénurie de travaux sociologiques. Historiquement, deux « écoles » se sont intéressées à la forme en groupe et à l'entreprise, au sens plus large du terme. Elles ont ainsi « approché » la forme en groupe mais sans jamais la traiter explicitement. Examinons leur apport respectif, nous verrons par la suite dans quelle mesure nous pouvons nous inscrire dans l'une ou l'autre de leurs perspectives.

On identifie, d'un côté, les études réalisées dans le cadre de l'Ecole des Mines entre 1972 et 1982. Un groupe de chercheurs, constitué autour de Lucien Karpik, s'est alors fixé comme objectif de comprendre comment fonctionnent les grandes entreprises technologiques, particulièrement intéressantes à étudier parce qu'elles engendrent un nouveau type de capitalisme, le « capitalisme technologique » (Sociologie du Travail, 1972). Les groupes industriels constituent ainsi le principal centre d'intérêt, mais l'entreprise en tant que réalité juridique n'est pas considérée comme un objet méritant une grande attention.

« Je pense qu'il y avait la volonté dans ce groupe de l'Ecole des Mines, de travailler sur les groupes industriels et de ne pas considérer l'entreprise, réalité juridique, comme un objet méritant une grande attention. En effet, la majorité des entreprises sont soit des PME, et plutôt dominées dans l'univers des marchés, soit appartiennent à

des grands groupes industriels, et c'était l'idée du groupe industriel qui méritait d'être analysée en tant que telle » (Bauer, 2001, p.33).

L'ouvrage de M. Bauer et E. Cohen (1981) est la première publication « grand public » sur les groupes industriels. Il soulève le problème du pouvoir avec un double questionnement : quel est le pouvoir du groupe industriel sur son marché et qui exerce le pouvoir dans le groupe industriel ? Lucien Karpik, dans la préface de cet ouvrage, considère qu'« *au même moment, la sociologie industrielle s'intéressait principalement à la technique, au travail des ouvriers et des employés, à l'administration ou aux classes sociales : la grande entreprise comme réalité scientifique et autonome était de fait ignorée » (p.9).*

D'un autre côté, on trouve évidemment les recherches effectuées dans le cadre du Centre de Sociologie des Organisations. Depuis les années 70, des chercheurs, autour de Michel Crozier, travaillent sur l'administration mais aussi sur l'entreprise. Si leur travail s'est d'abord concentré sur les organisations fermées, au sens juridique du terme (entreprises, administrations publiques), leur objectif a très vite été de concevoir un appareil conceptuel et une méthodologie capables d'expliquer l'action organisée, en insistant sur le caractère déséquilibré mais réciproque des rapports de pouvoirs entre acteurs.

Par la suite, la sociologie des organisations, pratiquée par le CSO, s'est concentrée sur l'analyse des « blocages » rencontrés dans les grandes organisations, tandis qu'un petit groupe, autour M. Bauer, a entamé des études concernant le monde des dirigeants.

Nous disposons, depuis une période récente, des célèbres travaux de M. Granovetter (1995, 2005) sur les *business groups* qui dressent un large panorama des formes de groupes, de leurs raisons d'existence, du problème de leurs performances. Les travaux de thèse et les recherches actuelles de Sébastien Delarre (2005, 2006) portent aussi sur les groupes en soulignant le paradoxe de « la cohésion et la souplesse des groupes d'entreprises ». Si ses conclusions sont relativement proches des nôtres, la méthode employée est cependant très différente en utilisant les analyses de réseaux.

Dans ces différents contextes disciplinaires, notre positionnement de sociologue nous a amenée à privilégier deux dimensions. Tout d'abord, nous avons considéré les groupes selon une approche empirique du terrain. Cette étude repose, en effet, sur une série de cas. Ensuite, la sociologie étant bien placée pour croiser les disciplines, notre travail fait largement appel aux différents registres disciplinaires évoqués pour comprendre le phénomène des groupes. Mais notre plongée au cœur des groupes nous a aussi permis de constater que ces disciplines

ont une manière d'analyser l'entreprise qui fait l'économie d'une réflexion spécifique sur cette forme marquée par une unité économique mais aussi par des séparations juridiques. Dès lors, notre ambition a été de rendre compte au plus près de nos observations de terrain du fonctionnement des groupes.

1.2 La question des effets de la propriété sur la nature des relations entre entreprises

Le principal problème posé par les groupes aux chercheurs en sciences sociales est celui de cette architecture économique qui repose sur une déconnexion entre la propriété des actifs de l'entreprise et ses frontières juridiques. En effet, si la maison mère est bien propriétaire des actifs de ses filiales, l'ensemble n'est pas, pour autant, unifié sur le plan juridique. On peut, dès lors, se demander comment les sociétés têtes de groupes exercent leur pouvoir ? Car la définition même du groupe pose le problème de son gouvernement interne (Duprat, 1998). Autrement dit, une réflexion sur la forme en groupe nous amène à un questionnement concernant le statut de la propriété dans l'exercice du pouvoir. On s'interroge alors explicitement sur les « effets » de la propriété sur la nature des relations entre entreprises et sur la façon de qualifier le régime de pouvoir des groupes. Cette interrogation ouvre, ou plutôt ouvre à nouveau, un débat historique particulièrement nourri : celui de la relation entre propriété et pouvoir. Nous savons que cette question constitue l'un des problèmes historiques du capitalisme. Le système capitaliste, en tant qu'économie d'entreprise (Perroux, 1969), repose en effet sur la propriété. Mais l'histoire du capitalisme est celle d'une disjonction progressive entre la propriété et le pouvoir dans la firme, la sophistication des firmes contemporaines ne permettant plus aux propriétaires de gérer directement leur entreprise. Les questions soulevées par la structure en groupe de sociétés sont donc pertinentes et redeviennent même d'une brûlante actualité compte tenu de l'ampleur du phénomène.

Mais, plus encore, les groupes de sociétés sont, à ce titre, exemplaires car la relation propriété / pouvoir y est particulièrement complexe. Dans le groupe, c'est en effet la maison mère, en tant que personne morale, mais par le biais de ses représentants, qui exerce les pouvoirs que lui procure la propriété des actifs des filiales. Mais, d'une part, la définition du groupe proposée plus haut ne lève pas l'indétermination qui existe quant à la relation intragroupe et d'autre part, cette définition n'autorise pas de comparaison internationale.

Il existe, tout d'abord, un réel flou sur la nature de la relation intragroupe. En effet, les critères de lien financier et de frontière légale ne sont pas totalement fiables pour appréhender

les ensembles organisationnels que sont les groupes. L'absence de statut juridique d'ensemble du groupe rend les frontières juridiques trompeuses. Le groupe peut, en effet, être invisible à l'observateur qui ne retiendrait que le critère juridique d'identification des sociétés. Et pourtant, une meilleure prise en compte de ces architectures organisationnelles s'avère absolument nécessaire si l'on veut produire une analyse satisfaisante de l'appareil productif et de son évolution (Chabanas, 2002). Par ailleurs, si le contrôle du capital est bien central dans la perspective des groupes, n'est-il pas aussi un critère d'identification trompeur ? En effet, contrôler le capital ne signifie pas nécessairement contrôler la société et inversement. D'une part, une entreprise peut se donner les moyens juridiques d'imposer ses vues en n'ayant qu'une faible participation dans une autre entreprise. Il existe un ensemble de technologies juridiques (droits de vote double, actions à dividende prioritaire sans droit de vote...) qui permet à une entité d'avoir une influence dans la vie d'une autre entité qui n'est pas une filiale au sens strict. M. Bauer et E. Cohen (1981) parlent de « filiale de fait ». Des filiales qui ne sont pas formellement dans le périmètre d'un groupe peuvent donc relever de sa sphère d'influence. On peut envisager la situation inverse dans laquelle des sociétés mères n'auraient que peu, ou pas, d'influence dans de « vraies » filiales. Pourquoi, en effet, ne pas imaginer que, dans certains groupes, la société dominante n'exerce pas ses droits ? Cette situation pourrait s'expliquer par des raisons stratégiques, la maison mère décidant de ne pas intervenir dans la conduite des affaires de sa filiale, ou par des raisons culturelles, la maison mère ne parvenant pas à faire appliquer ses consignes. Au regard de ces réflexions, notre hypothèse est donc qu'il se « passe quelque chose » au niveau de la relation société mère/ filiale qui mérite d'être étudiée.

Ensuite, l'existence de droits nationaux particuliers encadrant le phénomène des groupes invite l'observateur à la prudence. Chaque pays a, en effet, une législation propre et les traite donc différemment. La mise en évidence de traits généraux, les caractérisant dans leur ensemble, est délicate. La définition du groupe proposée dans cette étude est une définition très « française ». En droit américain, par exemple, la filiale ne bénéficie pas de la personnalité juridique. On peut, dès lors, rapprocher la forme en groupe d'une forme plus classique et bien connue, la firme multidivisionnelle. Dans le cas français, un tel rapprochement reviendrait à ignorer le critère juridique, ce qui pourrait se révéler particulièrement gênant pour l'analyse.

2. LES GROUPES : UNE DOUBLE PERSPECTIVE ANALYTIQUE

L'étude des groupes de sociétés nous amène donc à ouvrir à nouveau le débat sur la relation entre pouvoir et propriété, mais nous ne pourrions pas avancer sur ce problème sans avoir, au préalable, fait face aux différents travaux relatifs à cette question depuis plus d'un siècle. Nous nous trouvons, en effet, devant deux perspectives analytiques majeures : une première regroupant les analyses sur la *corporate governance* et une seconde ayant pour objet la régulation des organisations économiques complexes³.

2.1 La *corporate governance*

Le thème de la *corporate governance* ouvre un champ de recherche extrêmement riche et vaste. C'est aussi, depuis quelques années, un thème « à la mode », comme il en existe dans les sciences sociales. Dans la langue française, le terme de *corporate governance* est communément traduit par les concepts de gouvernement d'entreprise ou de gouvernance, bien que l'usage de ces deux notions tende à se différencier⁴. Le concept de gouvernement d'entreprise est aujourd'hui pluridisciplinaire. Si à l'origine, le terme est fortement associé au domaine de la finance⁵, depuis plus d'une décennie de très nombreux travaux ont été réalisés en gestion et en économie principalement. En sociologie, seule la thèse de F. Mariotti (2003) s'attache à travailler explicitement autour de ce terme.

La notion de gouvernement d'entreprise rend centrale la question du rapport entre propriété et pouvoir : c'est pour cette raison que les problématiques développées autour de cette notion sont si proches de celles qui concernent les groupes. Plus précisément, les travaux sur la *corporate governance* sont axés autour de la séparation entre la propriété et la direction

³ Nous serons amenée, au cours de notre étude, à revenir et à préciser certains des éléments qui vont être évoqués dans cette seconde partie de l'introduction sur le courant de la *corporate governance* et sur la régulation des systèmes complexes.

⁴ Le Galès (2003) rappelle que le recours à la notion de gouvernance convient au cas horizontaux desquels n'émerge aucune position dominante ; tandis que la notion de gouvernement est réservée aux situations où l'un des acteurs bénéficie d'une position asymétrique favorable. Dans notre cas, l'utilisation de la notion de gouvernement paraîtrait plus appropriée. La raison en est claire : dans un groupe, comme dans toute organisation, il existe des rapports de pouvoir. Au sein de ce champ de force, un acteur, la maison mère, est statutairement en position dominante en détenant la majorité du capital de sa filiale. Elle a, de ce fait, la capacité à intervenir et à gérer des espaces de production extérieurs à ses frontières juridiques.

⁵ On associe généralement la *corporate governance* à la finance pour des raisons historiques. C'est l'article de Jensen et Meckling (1976) qui est considéré comme fondateur du domaine sur le plan international.

de la firme⁶. « *L'expression (de gouvernance) recouvre pour l'essentiel l'organisation des relations entre les actionnaires, d'une part, et les dirigeants de l'entreprise, d'autre part* » (Batsch, 2002, p.6). C'est donc le face à face entre actionnaire et dirigeant et les mécanismes régulant la relation qui retiennent toutes les attentions (Djelic et Zarlowski, 2005).

Depuis plusieurs décennies, de nombreux auteurs – historiens, économistes ou juristes – se sont penchés sur la délicate question du rapport entre propriété et pouvoir. En effet, si le thème du gouvernement d'entreprise connaît un regain d'intérêt dans les années 80 aux Etats-Unis puis dans le reste du monde, il est en fait plus ancien. La voie de recherche sur la *corporate governance* est d'abord ouverte en 1933 par l'ouvrage de Berle et Means, « *The modern corporation and private property* ». A l'époque, les deux auteurs mettent en évidence une caractéristique fondamentale de la firme moderne : la séparation entre les propriétaires – les actionnaires détenteurs du capital – et les dirigeants – managers salariés – de l'entreprise en charge de la conduite réelle des affaires. Selon eux, la firme moderne est donc marquée par une dissociation fondamentale de la propriété et du contrôle.

On retrouve, par la suite, dans l'ample fresque que dresse l'historien A. Chandler (1977) du développement de l'entreprise industrielle ce constat de l'apparition d'une classe nouvelle : celle des managers de l'entreprise. En effet, jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle, les dirigeants de l'entreprise en sont aussi propriétaires. Cette période est celle d'un capitalisme primitif, le capitalisme patrimonial. Les propriétaires sont investisseurs et dirigeants : ils cumulent tous les pouvoirs et toutes les sources de légitimité. A. Chandler explique que la classe des managers, comme professionnels de la gestion des entreprises, est une classe entièrement nouvelle, qui apparaît dans les années 1880. La firme moderne, divisionnelle, est désormais totalement gouvernée par cette hiérarchie de cadres et de dirigeants salariés en charge de superviser et de coordonner le travail des différentes unités de l'entreprise. Mais cette séparation entre la propriété des entreprises et leur gestion est aussi synonyme de l'entrée du capitalisme dans une nouvelle phase : le capitalisme gestionnaire. Cette période est

⁶ La littérature distingue, traditionnellement, deux conceptions alternatives du gouvernement d'entreprise : le modèle *shareholder* et le modèle *stakeholder* (Rubinstein, 2002 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Rebérioux, 2003). Selon le modèle *shareholder*, la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires. La relation essentielle est celle qui se noue entre les actionnaires et les dirigeants. Mais ces dernières années d'autres types d'approches ont été développés et notamment celle en termes de *stakeholders* – traduits par les termes de parties prenantes ou partenaires. Ce modèle défend une vision de l'entreprise dans laquelle d'autres catégories d'acteurs sont en droit de demander des comptes à l'entreprise. L'objectif est de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants et de « *replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble de contrats et de relations qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, mais également banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics...* » (Charreaux, 1997, p.1).

marquée par une « prise de pouvoir » de l'entreprise par les managers, ces mêmes managers recrutés pour leur expertise gestionnaire et étrangers au capital des sociétés.

Ainsi, le capitalisme connaît des périodes et à chacune d'entre elles apparaît un acteur dominant différent. Les dirigeants propriétaires ont réussi à s'imposer dans la première période, les managers dans la seconde. Mais au début des années 70 s'ouvre un débat aux Etats-Unis, notamment, sur la nécessité de rééquilibrer les rapports entre les deux parties et de corriger les dérives auxquelles l'essor du pouvoir managérial aurait conduit. L'analyse produite est la suivante : l'entreprise aurait été détournée des chemins de la rentabilité par des dirigeants trop autonomes et ne se souciant guère de la maximisation de la richesse des actionnaires. Il deviendrait alors nécessaire d'instaurer des pratiques de « bonne gouvernance » susceptibles de rééquilibrer les rapports entre les deux parties. Le succès de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) illustre remarquablement cette tendance à vouloir rééquilibrer les pouvoirs à la tête de l'entreprise. La théorie de l'agence comprend, dans son volet le plus normatif, une véritable rhétorique de la « bonne » entreprise qui aura un effet performatif certain sur sa gestion.

Depuis la fin des années 70, tous les observateurs s'accordent à dire que notre système économique est entré dans une période de capitalisme financier. « *On assiste donc à une montée en puissance généralisée du pouvoir financier, et celle-ci constitue l'un des vecteurs majeurs des transformations du capitalisme contemporain* » (Plihon et Ponssard, 2002, p.13). Le modèle de gouvernement de l'entreprise change à nouveau et les traits caractéristiques de cette nouvelle configuration sont la montée en puissance et la prédominance progressive des actionnaires. C'est en effet à cette période que les actionnaires commencent à renforcer leur exigence envers les dirigeants de sociétés. Ce capitalisme financier désigne un nouveau régime de croissance où un rôle déterminant est attribué à la rentabilité des actifs boursiers (Aglietta et Rebérioux, 2004). Le débat public actuel est aujourd'hui très focalisé sur les « crises de gouvernance » consécutives au développement de ce nouveau modèle⁷.

Cependant, une des faiblesses des analyses sur le capitalisme financier est qu'elles ne nous disent que bien peu de choses sur le phénomène des entreprises détenues par d'autres entreprises. Ce phénomène est pourtant une des caractéristiques du capitalisme financier : il est loin d'être à la marge des transformations actuelles. En 2002, 650 sociétés sont cotées à la

⁷ Le « retour de l'actionnaire » n'est donc pas synonyme de retour du propriétaire. Ces deux figures se distinguent, en effet, nettement : alors que l'actionnaire est aujourd'hui focalisé sur la rentabilité à court terme des actifs investis, le propriétaire, dans la première phase du capitalisme, savait jouer d'une pluralité de logique d'action.

Bourse de Paris, la moitié d'entre elles sont des têtes de groupes contrôlant 7000 filiales (Insee, 2002). Cette situation renforce donc notre intérêt et constitue un facteur supplémentaire nous incitant à engager une véritable réflexion sur ce thème.

Les changements de traits morphologiques du capitalisme, s'ils concernent en premier chef les Etats-Unis, sont aussi nettement perceptibles en Europe et notamment en France. F. Morin a analysé et daté « la grande rupture » française, marqué par un « *saut qui est en cours et qui fait basculer l'économie française d'un modèle de détention des capitaux à un autre* » (1998, p.20). Jusqu'en 1996, l'organisation capitaliste des grands groupes peut se comprendre grâce à la métaphore du « cœur financier » : les sociétés mères organisent un système de participations circulaires. A partir du milieu des années 90, une économie de marché financier s'impose, avec la présence de plus en plus forte d'investisseurs institutionnels dans les groupes français (Morin et Rigamonti, 2002).

Finalement, la notion de gouvernement d'entreprise nous intéresse à plus d'un titre. Elle apparaît, tout d'abord, comme une clé d'entrée conceptuelle féconde pour aborder les transformations de l'entreprise. Elle se présente comme un moyen d'appréhender les changements qui interviennent dans la vie des affaires. « *Le gouvernement d'entreprise est au cœur de la compréhension de nombreux mécanismes économiques contemporains* » (Pastré, 1994, p.16). Ce concept aura donc pour nous une valeur heuristique. Les débats sur le gouvernement d'entreprise ont un second intérêt : ils se concentrent sur les relations de pouvoir dans l'entreprise. « *La littérature sur le gouvernement d'entreprise s'intéresse à la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise* » (Rubinstein, 2002, p.8). Ce même concept permet donc d'appréhender de façon privilégiée la structure et l'exercice du pouvoir dans les entreprises (Rebérioux, 2003) et apporte un éclairage sur les métamorphoses organisationnelles des entreprises, sur les changements d'équilibre de pouvoirs liés à l'arrivée de nouveaux acteurs.

2.2 La régulation des organisations économiques complexes

La littérature traitant de la régulation des organisations économiques complexes offre une seconde voie analytique possible à laquelle nous devons nous référer si nous voulons avancer dans la compréhension de notre objet. Cette seconde voie suggère que l'entreprise ne peut plus être considérée comme un système simple. En effet, les recherches actuelles en sciences sociales tendent à montrer que l'organisation des activités économiques devient de plus en

plus sophistiquée et que l'appréhension des formes organisationnelles requiert un effort analytique particulier.

Si aujourd'hui, l'entreprise est au centre de toutes les préoccupations, il n'en a pas toujours été ainsi. En effet, dans la micro-économie standard, la représentation de la firme est bien pauvre. Dans la construction de l'équilibre général, véritable point de référence de la théorie économique contemporaine, la firme est une « firme point » et une « firme automate » (Coriat et Weinstein, 1995). Cela signifie que ses réactions sont parfaitement prévisibles, qu'elle s'adapte mécaniquement à son environnement et qu'elle ne fait finalement qu'abriter une combinaison technique. L'entreprise n'est donc pas pensée comme un acteur à part entière pesant sur le cours des choses. Elle est réduite à une boîte noire, une simple fonction de production, transformant des ressources. Pour que se développe une théorie de la firme, il faudra donc d'abord rompre avec cette « imagerie simpliste » de l'entreprise. C'est chose faite au début des années 30 : les économistes vont commencer à reconnaître l'entreprise comme un organisme complexe et original, méritant une analyse spécifique.

C'est l'économiste R.H. Coase (1937) qui va, le premier, tenter d'expliquer l'existence de la firme. Il montre que, dans certaines circonstances, le recours à la hiérarchie est moins « coûteux » que le recours au marché. Tout l'intérêt de son approche est de démontrer que le « *découpage entre entreprises et marché n'est pas une donnée* » (Eymard-Duvernay, 2004, p.33) et que la firme est un véritable arrangement institutionnel alternatif au marché. Sur la base des analyses de Coase, O.E. Williamson va, dans les années 70, approfondir cette approche conceptuelle. Il va construire une théorie de la firme sous la forme d'une théorie des coûts de transaction. Il va, notamment, préciser dans quelles conditions la coordination par la hiérarchie est plus économique que la coordination par le marché. Ce sont les caractéristiques des transactions qui vont déterminer l'arrangement institutionnel le plus efficient pour une transaction donnée. Pour l'économiste, l'arbitrage entre hiérarchie et marché résulte donc de la comparaison des coûts de transactions.

Une fois marché et hiérarchie conçus comme les deux principales formes alternatives d'organisation de l'activité économique, l'apport fondamental d'A. Chandler (1962) sera d'analyser avec précision cette institution complexe qu'est la hiérarchie en retraçant l'émergence de la grande entreprise intégrée. La grande entreprise industrielle intégrée va, en effet, progressivement devenir la forme d'organisation dominante. L'historien va faire un travail minutieux pour caractériser l'entreprise moderne, nommée firme M (pour multidivisionnelle), et expliquer son développement. La firme M est née au début du 20^{ème}

siècle aux Etats-Unis. Elle va remplacer les entreprises fonctionnant selon un modèle fonctionnel centralisé (la forme U) et celles organisées en holding (la forme H), regroupant la fonction financière mais n'étant pas dotée d'une véritable structure hiérarchique. La firme M a pour principale caractéristique de dissocier les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques. La coordination administrative est le fait de la « main visible des managers », classe nouvelle de dirigeants que nous avons évoquée plus haut. La grande entreprise industrielle se construit sur l'intégration verticale d'activités jusque là indépendantes, assurant ainsi production et distribution de masse. La firme M possède ainsi de grandes capacités de production visant à obtenir des économies d'échelle avec des réseaux de distribution intégrés et de considérables capacités managériales. Ce qu'A. Chandler a su décrire avec une grande précision, O.E Williamson l'interprète à la lumière de la théorie des coûts de transaction. Pour l'économiste la firme M est bien l'innovation organisationnelle du 20^{ème} siècle qui permet d'économiser sur les coûts de transactions.

Mais l'histoire de la firme moderne ne s'arrête pas là... Car la firme M, caractérisée par la hiérarchie et la verticalité de son organisation, va être dès les années 70 concurrencée par la firme japonaise (la firme J). A l'inverse de la firme M, la firme J est caractérisée par un cadre relationnel horizontal. La particularité de la firme J est d'avoir une structure d'information et de coordination différente du modèle hiérarchique. La coordination y est décentralisée, reposant sur une coordination horizontale entre les différents ateliers, sur le partage des informations obtenues lors de l'exécution et sur la résolution en temps réel des problèmes. C'est l'économiste japonais M. Aoki (1991) qui fournit cette analyse de la firme J et rejette ainsi l'explication culturaliste. Pourtant, le modèle organisationnel de la firme J n'est pas supérieur à celui de la firme M *a priori* : l'efficacité d'une architecture économique est fonction du contexte dans lequel elle agit. Et le contexte des années 80 n'est plus celui d'une production de masse pour laquelle la firme M était si bien adaptée.

« Le modèle américain de production de masse a perdu son efficacité dans le nouveau contexte marqué par une évolution rapide des produits. Les entreprises japonaises sont plus performantes sur les marchés diversifiés et soumis à des innovations continues de produits et de procédés » (Eymard-Duvernay, 2004, p.43).

Aujourd'hui, deux formes d'organisation de l'activité économique semblent retenir toutes les attentions : les réseaux et les *business groups*⁸. Ils sont des formes 'floues' qui peuvent

⁸ Dans cette introduction, nous ne distinguerons pas ces deux formes d'organisation. Nous reviendrons sur leurs différences dans le chapitre 1.

regrouper des situations empiriques très variées. Plusieurs traits caractérisent ces nouvelles architectures organisationnelles. Tout d'abord, ces coopérations sont guidées par un objectif productif ou commercial. Par ailleurs, les entreprises appartenant à ces coopérations sont durablement liées, par des liens formels ou informels. Enfin, contrairement aux grandes firmes intégrées, les entreprises participantes à ces morphologies productives sont toujours juridiquement séparées⁹.

Ces collaborations inter organisationnelles lancent de nouveaux défis aux chercheurs qui souhaitent les comprendre. A premier abord, réseaux et *business groups* sont des organisations « hybrides » reposant sur des liens multiples et hétérogènes, dont on ne sait plus très bien où elles se situent, entre hiérarchie et marché. Mais, en tant qu'hybrides, ces organisations sont difficilement appréhendables à l'aune de la théorie des coûts de transactions. « (Dans la théorie des coûts de transaction), *l'opposition duale entre marché et hiérarchie est trop frustrée (...) certes, des hybrides entre ces deux formes sont possibles mais la pluralité reste organisée autour d'un seul axe* » (Eymard-Duvernay, 2004, p.48). En effet, si O.E Williamson a intégré dans ses travaux les plus récents les formes organisationnelles nouvelles (sous-traitance, alliances...), elles sont toujours décrites comme des formes intermédiaires : l'alternative fondamentale étant toujours là. L'explication de ces nouvelles formes organisationnelles est peut être alors à chercher dans le passage à une économie de la variété.

« *En dernier ressort, la nouvelle économie de variété – inséparable d'une économie de la complexité – appelle à une véritable redistribution des compétences et des risques. La réactivité et l'aptitude à innover n'était pas le fort de la firme intégrée (...)* » (Segrestin, 2004, p.130).

Mais que sait-on réellement de ces nouvelles architectures organisationnelles ? Différents travaux sociologiques (Neuville, 1997, 1998 et Mariotti, 2003) nous apprennent que, loin d'être diluées dans le marché, ces relations sont en fait institutionnalisées. Et loin du mythe égalitaire sur lequel s'est construite la rhétorique du partenariat, les relations entre firmes restent déséquilibrées. On observe donc le maintien de relations de pouvoir au sein de ces ensembles organisationnels. Mais, et c'est ce qui est nouveau par rapport à la firme intégrée, ces relations de pouvoir ne reposent ni sur des liens capitalistiques, ni sur un statut juridique

⁹ Face aux abondantes analyses développées sur ce thème, une de nos premières propositions peut consister à rappeler l'importance des relations de propriété entre entreprises. C'est ce que fait L. Batsch lorsqu'il dit qu'« à l'encontre d'une littérature unilatéralement insistante sur la montée des alliances, la prégnance des relations capitalistiques et des formes traditionnelles doit être rappelée » (Batsch, 1994, p.87).

d'ensemble. Une firme peut donc avoir de l'autorité sur des agents n'entrant pas dans le champ de son autorité formelle. Dans les organisations en réseau ou dans les groupes d'affaires, la firme est capable d'étendre son pouvoir au-delà de ses frontières juridiques. La légitimité de la tête de réseau repose alors sur un savoir faire spécifique, lié au gouvernement du réseau. Les ensembles productifs contemporains ne peuvent plus se comprendre à l'aune des seules frontières juridiques. Les frontières réelles des firmes, et donc des activités, dépassent les frontières légales. L'entreprise, qui tirait son sens d'une unité économique et juridique, n'est plus la catégorie d'analyse pertinente. En allant au-delà des frontières juridiques, il est désormais permis de penser autrement le problème des formes hybrides.

3. LES GROUPES COMME STRUCTURES DE GOUVERNEMENT OPPORTUNISTES

Présenter, même succinctement, les deux voies analytiques vers lesquelles nous entraîne le débat pouvoir/ propriété ouvre une véritable « boîte de Pandore » de théories. En effet, les réflexions suscitées sont d'une telle richesse qu'il semble presque imprudent de vouloir s'y confronter sérieusement. Mais surtout, devant l'ampleur des questionnements, notre souci va être de recentrer la discussion afin de nous concentrer sur l'objet étudié. En ce sens, l'hypothèse que nous développons va nous amener à aller « plus loin et ailleurs » que ne le suggèrent ces deux voies analytiques.

Notre préoccupation est d'interroger la relation propriété/ pouvoir dans un cadre particulier : celui des groupes de sociétés. Nous souhaitons nous interroger sur ce que signifie être propriétaire des actifs d'une entreprise lorsque l'entreprise en question reste autonome juridiquement. Notre objectif est donc bien de parvenir à qualifier le gouvernement des groupes (Charléty, 1996).

3.1 Suivre les régulations effectives

Notre position de sociologue attachée aux réalités empiriques nous amène à ne pas présumer de la nature des liens entre société mère et société fille. Plutôt que de nous focaliser sur une approche juridique qui ne confère pas de personnalité morale au groupe ou sur une approche économique pour laquelle les liaisons financières fondent l'unité du groupe, nous allons suivre les régulations intragroupes effectives. En nous concentrant sur les liens effectifs

de pouvoir entre sociétés, nous reprenons la piste développée par D. Segrestin à propos de l'entreprise institution, pour qui « *(l'entreprise) s'identifie au périmètre dans lequel s'affirme l'exercice effectif du contrôle ; elle est là où s'opère la régulation effective de l'activité* » (Segrestin, 2001, p.273). Dans cette perspective, le groupe s'identifie de facto aux lieux d'exercice effectif du pouvoir. Le groupe n'est plus une donnée préalable à l'analyse, il est à construire et à reconstruire : c'est, selon nous, tout l'enjeu de l'analyse des groupes. Le gouvernement de telles structures apparaît alors comme le fruit de compromis face à des conflits toujours possibles. Les fondements du pouvoir ne sont plus seulement juridiques ou économiques car les acteurs peuvent créer et modifier en permanence les règles de coordination¹⁰.

Cette piste de l'explicitation des relations de pouvoir est d'ailleurs celle que suit L. Karpik, dans la préface de l'ouvrage de M. Bauer et E. Cohen (1981).

Il explique que « pour les groupes, les frontières se révèlent aussi difficiles à tracer que les centres de décision à localiser, et les critères juridiques aussi trompeurs que la distribution du capital financier. Seul le pouvoir, dont l'objectivation est toujours partielle, ce pouvoir qui surmonte l'apparente hétérogénéité des sociétés, filiales, divisions ou départements et qui par la règle impersonnelle ou le marché les ordonne dans un même système, ce pouvoir qui intègre la multiplicité des activités dans des politiques globales productives, commerciales, scientifiques, etc., fonde leur unité et leur identité. Le groupe n'est donc pas un donné que l'on pourrait passivement découvrir ... » (p.11).

Nous dégagerons alors, au cours de l'analyse, des ensembles de relations stabilisés, producteurs de règles et d'autorité ou au contraire, nous identifierons des lignes de fractures entre entreprises d'un même groupe. Il s'agira, ainsi, d'« entreprise-groupe » lorsque nous diagnostiquerons des « lieux de coordination fondés sur la production de règles » (Favereau, 1989), dans le cas contraire, il s'agira plutôt de « groupe d'entreprises » (INSEE, 1997). Cette attitude pragmatique a un grand avantage : elle nous permet de ne pas systématiser l'idée d'unité organisationnelle du groupe et, à l'inverse, de ne pas ignorer le principe d'autonomie juridique des entreprises. Autrement dit, nous laissons la relation propriété / pouvoir

¹⁰ Nous reprenons cette définition de la gouvernance à Catherine Baron (2003).

« ouverte » à la perspective de l'analyse empirique. C'est un suivi des groupes sur le terrain qui nous permettra de caractériser la nature de la relation entre maison mère et filiale¹¹.

3.2 Une variété de régimes d'action

La proposition centrale de cette thèse peut se résumer ainsi : les groupes de sociétés sont des structures de gouvernement opportunistes. Cela signifie que la structure en groupe autorise les maisons mères à déployer et à redéployer leurs prérogatives afin de tirer le meilleur parti des circonstances. La structure en groupe permet des changements de stratégie et c'est à la mesure de cette caractéristique que la vie des groupes devient compréhensible, que leurs actions deviennent intelligibles. Les acteurs des groupes pratiquent, sciemment ou non, un jeu qui consiste à « glisser » entre le registre juridique et le registre organisationnel¹². *« Les politiques de la Grande Entreprise oligopolistique représentent un objet d'étude privilégié pour la sociologie dès lors que l'on cesse de les considérer comme exclusivement déterminées par les forces du marché ou les caprices de personnalités dirigeantes, dès lors que l'on admet qu'elles sont aussi soumises à l'influence des relations de pouvoir »* (Karpik, 1972a, p.84).

Lorsque les sociétés têtes de groupes ferment ou revendent des filiales, elles mettent en œuvre leur droit d'actionnaire et profitent du fait que l'unité filiale est juridiquement indépendante. Les sociétés mères utilisent largement cette prérogative : il ne se passe pas un jour sans que la presse économique ne relate des changements de périmètres des groupes, des entreprises sont rachetées, vendues, fermées¹³... Les frontières des groupes font ainsi l'objet d'incessantes recompositions.

¹¹ Cette piste, qui consiste à diagnostiquer les groupes là où l'organisation de la production provoque des instances suffisamment stables et autonomes pour produire des normes et des valeurs, pose en fait la question du groupe comme institution. Cette question suscite de nombreux débats et nous savons que l'entreprise comme institution reste contestée – on peut notamment se reporter à la note de recherche de P. Bernoux et Y.F. Livian dans un numéro de Sociologie du Travail de 1999. Dans cette perspective, la proposition faite par L. Karpik (1981), mais aussi celles produites par D. Segrestin (1986) éprouvent des difficultés à marquer profondément et durablement les analyses portant sur l'entreprise et ses évolutions.

¹² Le but de notre analyse est de comprendre le phénomène étudié : de montrer ses ressorts profonds, de mettre à jour les mécanismes qui le régulent, d'identifier les enjeux qui lui sont sous-jacents. Cette étude n'est donc ni un plaidoyer, ni un réquisitoire contre cette forme organisationnelle. Nous avons, avant tout, voulu aller à l'écoute des acteurs qui construisent les groupes, qui les dirigent, pour voir comment, concrètement, ils « jouent » avec / de cette structure. On pourra alors se réjouir ou, au contraire, être inquiet des conséquences des propositions qui sont faites mais on sortirait du cadre de référence de l'analyse sociologique en tant que tel pour entrer dans le domaine des convictions et des croyances, domaines que l'on partage avec tous ceux qui ne sont pas sociologues...

¹³ Ce processus n'est pas sans rappeler le concept de « destruction créatrice » de J. Schumpeter qui constatait le déclin et l'essor de nouvelles firmes sous la pression de la concurrence.

Mais les sociétés mères ne s'en tiennent pas à leurs stricts droits d'actionnaire, elles peuvent aussi mettre en œuvre des prérogatives proprement managériales et miser sur l'unité du groupe. Elles conçoivent alors des plans d'intégration de leurs filiales ; cette intégration pourra être graduée et prendra différentes formes. Et tout comme les frontières du groupe font l'objet de recompositions, les décisions managériales sont, elles aussi, réversibles : les groupes sont le terrain d'intenses jeux de pouvoirs internes et les préoccupations des sociétés mères pourront varier dans le temps. Tout se passe alors comme si les liens financiers entre entreprises organisaient des « hiérarchies flexibles ». Les groupes ne sont pas prisonniers d'arrangements financiers, commerciaux, technologiques ou organisationnels : ils savent, au besoin, s'en affranchir et jouer sur des registres d'action variés. Cette réflexion, développée sur les groupes, au niveau organisationnel, trouve un écho au niveau des comportements individuels. Dans son modèle, H. Simon montre l'avantage de la relation d'emploi – analysée comme relation hiérarchique – par rapport à la relation d'échange. « (...) *sous certaines conditions, un contrat de travail sera rationnellement préféré à un contrat de vente...* » (1951, p.1, nous traduisons). Il montre que la relation hiérarchique résout, en partie au moins, le problème de l'incertitude de l'environnement car l'employeur est doté de capacités d'adaptation qui dépassent celles dont dispose un agent qui sous-traite le produit à revendre. En état de marché incertain, le lien de subordination permet donc une plus grande flexibilité décisionnelle.

Ainsi, les groupes exploitent la tension originelle sur laquelle ils sont construits. Ils mettent à profit l'articulation inédite et paradoxale qui est celle de la propriété des actifs et de la séparation juridique. « *Ils représentent surtout l'expression la plus claire de la tension et le résultat le plus élaboré de l'interaction créatrice entre les deux pierres angulaires rivales sur lesquelles le droit des sociétés moderne est basée, le principe d'autonomie de l'entreprise et le principe de contrôle de l'entreprise* » (Antunes, 1994, p.489, nous traduisons).

4. LES GROUPES : SYNDROMES DU CAPITALISME ACTUEL ?

Cette hypothèse d'opportunisme de la structure en groupe s'inscrit dans un double paradoxe par rapport aux caractéristiques du capitalisme contemporain. D'une part, les groupes sont une parfaite illustration des phénomènes de conquête et de prédation typiques d'un capitalisme contemporain exacerbant les mécanismes de concurrence, mais, dans le

même temps, le rôle des groupes est déterminant dans la compréhension des situations monopolistiques ou oligopolistiques. D'autre part, le phénomène des groupes s'inscrit dans les tendances d'un capitalisme financier qui fait de l'actionnaire un acteur prédominant du système et pourtant les sociétés mères, en tant que détentrices du patrimoine, ont un rôle stabilisateur du système économique, loin d'être focalisées sur la seule rentabilité de court terme. Expliquons-nous.

4.1 Environnement concurrentiel et construction d'empires capitalistiques

Le système économique actuel fait de la propriété un problème essentiel du capital (Lordon, 2002), comme en témoignent les nombreuses batailles capitalistiques qui rythment la vie des affaires. Si l'enjeu fondamental du capitalisme est le contrôle capitalistique, alors les recompositions autour des frontières des groupes apparaissent clairement comme une manifestation de ce phénomène. Les luttes autour des ventes et achats de sociétés mettent, en effet, en évidence l'importance décisive de la propriété et de son contrôle. Ainsi, une grande partie de l'activité des entités du capital est une activité politique au sens où la politique du capital se focalise sur le contrôle de la propriété. Les entreprises doivent ainsi trouver les stratégies et les moyens de leur expansion. Grossir serait devenu un impératif catégorique et la seule condition de survie. Pour F. Lordon, ces phénomènes sont l'expression du conatus du capital, défini comme un effort d'affirmation existentielle propre au capital. A l'époque moderne, « *l'accumulation du capital est la manifestation du conatus économique* » (Lordon, 2001, p.3). L'économiste explique que ce sont les structures de la finance qui ont exacerbé le phénomène. « *Le capitalisme financiarisé a la propriété de rendre plus saillantes que jamais les menées de la politique du capital et de mettre en pleine lumière son enjeu fondamental : le contrôle capitalistique* » (Lordon, 2002, p.9). Une sérieuse critique est portée à la théorie économique standard focalisée sur la maximisation du profit : dans le capitalisme contemporain, la rationalité des acteurs économiques serait orientée vers des fins de puissance¹⁴.

Mais, paradoxalement, ces situations de concurrence exacerbée conduisent à des processus de concentration et de centralisation du capital. Le rôle des groupes est alors déterminant dans la compréhension des situations monopolistiques. On peut aujourd'hui

¹⁴ Les analyses de F. Lordon ne sont pas sans rappeler ce qu'écrivait L. Karpik en 1972 à propos du capitalisme technologique : « *c'est dans son fonctionnement que cette forme économique (le capitalisme technologique) manifeste pleinement son originalité en ce qu'elle est gouvernée par le principe de puissance et que par là même elle « trahit » les catégories et raisonnements économiques traditionnels* » (p.20).

affirmer qu'il existe une relation entre l'importance de l'activité des groupes et la concentration des marchés ; le phénomène est particulièrement visible dans les secteurs industriels (Sessi, 2006). D. Galliano (1995) le remarque dans le secteur agro-alimentaire, « *les groupes jouent souvent un rôle déterminant dans le passage de situations concurrentielles, où les logiques de marché dominant, à des configurations où se confrontent un nombre restreint d'organisations* » ¹⁵(p. 139). Pour les économistes D. Encoua et A. Jacquemin (1982), la construction de groupes permet d'acquérir un véritable pouvoir de marché et c'est la recherche de ce pouvoir de marché qui explique que les groupes soient la forme d'organisations prédominantes dans de nombreuses industries françaises. Ces réflexions sur le caractère monopolistique du capitalisme ne sont pas neuves. Déjà en 1910, l'économiste allemand R. Hilferding prédit que le processus concurrentiel entre les entreprises, et les capitaux qu'il nécessite, sera à l'origine d'un phénomène de concentration accrue des capitaux et la création de monopoles ou de cartels dans l'industrie. Plus tard, F. Perroux (1969) indique que « *le capitalisme contemporain (...) est le théâtre d'un groupement énergique et multiforme des entreprises (cartel, trust, groupe)...* » (p.28). Dans son œuvre monumentale, F. Braudel insiste sur le fait que le capitalisme crée et exploite des situations de monopoles, mais souligne aussi que les monopoles ont toujours existé. « *L'organisation, comme on le dit aujourd'hui, continue à tourner le marché. Mais on a tort de considérer que c'est là un fait vraiment nouveau* » (Braudel, 1985, p.115). Le caractère monopolistique du capitalisme est donc historique. Mais plus qu'historique, il est aussi ontologique. Pour F. Braudel, le capitalisme est, par définition, une zone de contre-marché où la concurrence ne constitue pas la norme.

Les ressorts de la dynamique capitaliste se nourrissent donc d'un phénomène apparemment contradictoire : en voulant affirmer leur puissance dans un environnement très compétitif, les acteurs économiques se soustraient progressivement à une concurrence, dont ils ont malgré tout besoin, pour construire des empires capitalistiques.

4.2 Le rôle stabilisateur des détenteurs du patrimoine

Les observations faites sur le capitalisme financier trouvent un autre écho dans les groupes : l'actionnaire, comme figure tendanciellement dominante du système, est là encore

¹⁵ D. Galliano aborde aussi la question de l'efficacité des structures en groupe. La question est particulièrement difficile du fait des multiples facettes du concept. Notons qu'un pan de la littérature, asiatique notamment, s'est interrogé sur le rôle joué par les groupes dans le développement de pays. Ce sont les fameux Keiretsu au Japon ou Chaebol en Corée.

aux premières places, mais il est ici une figure de stabilité, contrairement à une vision traditionnelle de l'actionnaire focalisé sur des échéances de court terme.

L'opportunisme que développe la structure en groupe est mis en œuvre par et pour la maison mère. La relation intra groupe est donc largement asymétrique. La faculté de paramétrage du système est entre les mains de la société tête de groupe qui est aussi actionnaire de ses filiales. Ce sont bien les sociétés mères qui peuvent réguler la relation dans un sens qui leur paraît favorable. Le lien intra groupe n'exprime alors pas seulement le droit de décider, il exprime aussi le droit de régler le droit de commander. Le groupe a ainsi la liberté de choix sur le droit qu'il s'octroie de commander. Et seule la maison mère tire profit de cette caractéristique. Elle apparaît toute puissante en ayant une réelle capacité d'influence, voire de gestion, dans la conduite des affaires des filiales et en sachant s'en retirer en fonction de l'évolution de sa stratégie. Cette capacité repose en partie sur le fait que les dirigeants de la maison mère sont des professionnels de la gestion et ont donc les moyens, non seulement de discipliner les responsables de filiales, mais aussi de contrôler et d'expertiser leur gestion de l'unité. Nous retrouvons, dans les groupes, des actionnaires « maîtres chez eux ».

Mais en organisant une forme de fluidité organisationnelle, la forme en groupe est dépositaire d'une forme nouvelle de stabilité (Delarre, 2006) : si les entreprises prises isolément n'incarnent plus des structures stables, le groupe peut s'y substituer. Ainsi, contrairement à la vision d'un actionnaire porteur d'instabilité dans le système, car focalisé sur la rentabilité à court terme des actifs boursiers, les détenteurs du patrimoine, dans les groupes, ont un rôle stabilisateur. L'avènement du capitalisme financier s'accompagne donc d'un phénomène d'institutionnalisation des organisations qui en sont au cœur. Ce nouveau capitalisme a besoin d'organisations pérennes pour fonctionner correctement. Les groupes sont, à ce titre, exemplaires. Ils développent des capacités de flexibilité afin de rester proches des transformations des marchés, mais ils sont des entités durables. Les entreprises passent mais le groupe reste... L'émergence et la diffusion du capitalisme financier ne peuvent se faire sans le soutien de structures entrepreneuriales et sociales stables. Les groupes jouent alors le rôle d'institutions économiques fournissant un cadre organisationnel facilitant l'action économique (Nee et Swedberg, 2005).

Si les acteurs économiques sont à la recherche de structures durables, le développement des microgroupes en constitue une des preuves. Le nombre de groupes de taille modeste a, en effet, augmenté ces dernières années : ils étaient 630 en 1980, ils sont plus de 10 000 en 2003 (INSEE, 2003). Ces microgroupes sont essentiellement des regroupements de PME. On sait

que la réussite du modèle de la petite entreprise repose traditionnellement sur plusieurs atouts : la proximité des marchés, la réactivité à la demande, la souplesse de management... On peut alors se demander ce que la structure en groupe apporte à ces entreprises, dont l'avantage concurrentiel repose déjà sur leur aptitude à la flexibilité. Dans ces cas, la recherche de stabilité organisationnelle nous paraît être un argument explicatif décisif. En effet, si la structure en PME est réputée pour sa souplesse, elle est aussi plus fragile. Et dans un contexte contemporain marqué par de fortes incertitudes, commerciales, techniques ou financières, le regroupement présente des avantages. Alors que la construction en groupe permet aux grandes entreprises de retrouver des capacités de management « perdues » dans de grandes unités bureaucratiques (Veltz, 2000), le microgroupe permet à des PME de pérenniser l'aventure entrepreneuriale tout en conservant ses atouts traditionnels. Grandes entreprises et petites font le chemin inverse, mais se retrouvent sur l'architecture de groupe : les grandes entreprises créent des groupes pour retrouver des structures « gouvernables », les petites entreprises créent des groupes pour développer leur capacité tout en maintenant leur ancrage local. La petite entreprise échappe ainsi au risque de disparition, la grande à celui de rigidité.

4.3 Le groupe : une structure « caméléon »

Nous pouvons alors avancer une dernière proposition qui consiste à dire que les groupes sont en fait à l'image du système capitaliste : ce sont des structures qui développent des capacités de plasticité organisationnelle leur permettant de concilier des atouts de stabilité et de fluidité, *a priori* contradictoires. Mais cette qualité de la structure en groupe n'est peut être que le signe d'un caractère plus général du capitalisme dans son ensemble. C'est un des arguments qui traverse l'œuvre « Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme » (1979) de F. Braudel. Il explique qu'historiquement le capitalisme est le règne des grands marchands qui peuvent changer d'activité au gré des opportunités. Le capitalisme est décrit comme l'étage d'une certaine liberté – l'édifice de la société comprenant trois étages : la vie matérielle, la vie économique correspondant au marché et le capitalisme.

« Il (le capitalisme) surveille sans fin la conjoncture pour y intervenir selon certaines directions préférentielles – ce qui revient à dire qu'il sait et qu'il peut choisir le domaine de son action. Or, plus que le choix lui-même – qui ne cesse de varier de conjoncture en conjoncture, de siècle en siècle – c'est le fait même d'avoir les moyens

de créer une stratégie et les moyens d'en changer qui définit la supériorité capitaliste » (1979, 2, p.353).

C'est donc la nature adaptative et opportuniste du capitalisme qui lui permet de durer en utilisant à son avantage les circonstances de la conjoncture. Le système possède une capacité d'adaptation qui lui permet de se maintenir. L'historien réfute ainsi l'idée d'une évolution de la nature du capitalisme. « *Au travers cette grande mutation (la révolution industrielle), le capitalisme est resté, pour l'essentiel semblable à lui-même. La règle n'est-elle pas, pour lui et par nature, de se maintenir par le changement même ?* » (Braudel, 3, 1979, p.538). La caractéristique du capitalisme, qui est aussi sa force, est de pouvoir passer d'une forme d'action à l'autre. Les groupes nous semblent porteurs de cette caractéristique fondamentale du capitalisme et c'est à ce titre qu'ils paraissent une forme aboutie du système dans son fonctionnement actuel. « *Le capitalisme est caméléon par structure ; les caméléons changent de couleur, mais ce sont toujours des caméléons* » (Journées Fernand Braudel, 1985, p.145).

Cette étude repose sur l'observation et le questionnement du caractère opportuniste, « caméléon » de la structure en groupe. Nous analyserons en détail cette proposition dans les différents chapitres.

5. PLAN DE LA THESE

Cette thèse comporte six chapitres.

Le **premier chapitre** est essentiellement théorique. Il est consacré à l'explicitation du « problème » que soulève la structure en groupe, à savoir la disjonction entre propriété des actifs et frontières juridiques. Nous verrons que si la notion de contrôle est bien au cœur du concept de groupe, elle est pourtant difficile à manier du fait de son caractère binaire. Nous lui préférons la notion de gouvernement d'entreprise, et de pouvoir qui lui est associé, car elle permet de comprendre de quelle façon les acteurs agissent concrètement dans la structure.

Dans le **deuxième chapitre**, nous présenterons des groupes de manière concrète. Nous reviendrons sur la démarche empirique que nous avons mise en œuvre. Nous commencerons par donner quelques repères dans l'univers varié des groupes. Nous ferons ensuite connaissance avec les huit groupes qui ont constitué notre terrain. Enfin, nous expliciterons notre méthodologie d'enquête.

Le **troisième chapitre** sera l'occasion de faire une « plongée » significative au cœur des groupes. Nous avons, en effet, voulu reconstituer les histoires de quelques-uns des groupes étudiés. Cette reconstitution se fera de façon assez ouverte mais nous apercevrons malgré tout au fil de ces histoires les thèmes qui serviront de guides à cette étude.

Les trois chapitres suivants constituent la colonne vertébrale de notre travail : ils sont les trois points de notre démonstration. Ils nous permettront de montrer la complexité de la structure en groupe et son caractère opportuniste.

On observe au sein des groupes des dilemmes de gestion traduisant un opportunisme en actes et concernant différents domaines : les relations économiques intragroupe, la discipline des dirigeants de filiale, la responsabilité des sociétés mères, la question des conflits entre société dominante et filiale. Ces dilemmes « touchent » tous les groupes, quel que soit leur taille, leur secteur, leur âge. Ils traduisent des tensions et des alternatives devant être tranchées : marché ou hiérarchie, subordination ou autonomie, pouvoir ou responsabilité, alignement des intérêts ou conflits. Tous expriment en fait, à chaque fois mais sous différents angles un choix : apparaître comme un ensemble uni ou, au contraire éclaté ; les groupes devant choisir la branche de l'alternative qui leur paraît, à un moment donné, la plus favorable. Le **chapitre quatre** leur sera consacré.

L'opportunisme du groupe est rendu possible par une structure autorisant une pratique souple de l'exercice du pouvoir. **Le chapitre cinq** est dédié à la description de cette structure et de ses possibilités. En effet, la domination capitaliste de la maison mère lui permet de conjuguer deux rôles *a priori* nettement séparés : celui d'actionnaire et celui de manager. Cette domination capitaliste lui permet de déployer au maximum la palette de ses interventions : elle peut jouer de son rôle d'actionnaire et faire prévaloir un droit de gestion direct dans les affaires de ses filiales. Les sociétés mères mettent ainsi en œuvre l'ensemble des prérogatives des rôles attachés à l'actionnaire et au manager. Ils jouent, au gré des circonstances, sur des registres d'action variés et organisent ainsi un « pouvoir hybride ».

Enrichie du parcours qui précède, nous montrerons que l'émergence et le développement de la forme en groupe répondent à un besoin de flexibilité. **Le chapitre six** reviendra donc sur la question de la raison d'être de la forme en groupe. Nous savons que l'environnement économique contemporain est marqué par de fortes incertitudes en matière économique, technologique, commerciale... Les managers sont à la recherche de structures qui permettent de « gérer » en souplesse ces incertitudes. Dans cette perspective, les groupes sont des

architectures économiques qui permettent de trouver des capacités de gouvernement pour faire face aux incertitudes, en ayant la possibilité de paramétrer à volonté leurs systèmes de gestion.

La **conclusion** nous permettra d'exposer et de défendre la thèse d'une recomposition du fait institutionnel à travers l'existence et le développement de la forme en groupe. Nous montrerons, tout d'abord, que ce sont les sociétés têtes de groupes qui portent cette continuité institutionnelle. Puis, nous déclinons notre proposition à travers trois thèmes : le rapport des groupes au marché, les transformations des conditions de travail et d'emploi et la question du contrôle et de l'autonomie.

Tout au long de cette analyse, notre objectif sera à la fois de rendre compte de l'idiosyncrasie des situations étudiées mais aussi de dégager des propositions problématiques de portée plus générale permettant d'approcher les logiques de fonctionnement de ces architectures économiques particulières que sont les groupes. C'est précisément en comprenant les logiques qui les sous-tendent que nous pourrions comparer les terrains les uns aux autres. Le texte autorise donc un double niveau de lecture. Les matériaux mobilisés, principalement issus de nos enquêtes, sont plus que de simples illustrations : ils nourrissent et enrichissent les propositions théoriques.

CHAPITRE I.

GROUPES, PROPRIETE, CONTROLE : PRESENTATION D'UN PROBLEME

Les liens financiers entre maison mère et filiale, et la relation de propriété qui en découle, sont l'une des sources de la constitution des groupes. Ces liens de propriété rendent possible et légitiment l'exercice d'un contrôle de la société tête de groupe sur ses filiales. Mais ce contrôle se trouve limité par l'indépendance juridique des sociétés filialisées. C'est toute la particularité des groupes de sociétés : ils lient les questions de propriété et de contrôle tout en les déconnectant du principe juridique d'autonomie de la personne morale. C'est précisément cette particularité qui constitue leur atout mais qui est aussi à la source du problème analytique qu'ils posent aux chercheurs en sciences sociales. Il devient alors absolument nécessaire d'éclaircir la notion de contrôle. Que signifie « contrôler » une société dans le cadre d'un groupe ? Quelles sont la nature et l'étendue de ce contrôle ? Les réponses apportées à ces questions sont essentielles car ce sont d'elles dont dépend la définition même du groupe. L'objectif de ce chapitre est donc de disséquer le concept de groupe afin de mettre en évidence les problèmes et contradictions qu'il soulève.

Dans la première partie, nous verrons que les approches juridique et économique placent la notion de contrôle au cœur de la définition des groupes¹⁶. Nous montrerons cependant que ces approches ne permettent pas de lever le flou qui existe autour de la notion de groupe car les principes d'indépendance juridique se confrontent à l'existence bien réelle de liens capitalistiques entre entreprises sans trouver d'issue satisfaisante. La seconde partie sera consacrée à la notion de gouvernement d'entreprise comme outil théorique permettant d'appréhender le phénomène des groupes. C'est la proposition principale de ce chapitre. Nous

¹⁶ Une étude sociologique des groupes de sociétés nous amène à nous porter sur les lieux dans lesquels l'objet est en débat, y compris en économie et en droit. Nous mobiliserons ces deux disciplines, non pas parce qu'elles sont « par nature » celles qui en traitent « légitimement », mais parce qu'il nous faut entendre et comprendre ce qu'elles ont à dire des groupes pour avancer dans notre élaboration problématique.

montrons que la notion de gouvernement d'entreprise fournit une piste d'investigation féconde pour lever les indéterminations qui entourent la relation de groupe. Le déplacement vers la notion de pouvoir que suggère le concept de gouvernement d'entreprise est une façon de sortir de l'impasse dans laquelle nous enferme celle de contrôle. Car elle permet de penser les individus, et les structures dans lesquelles ils sont insérés, comme des acteurs, aux intérêts quelquefois divergeant, développant un jeu autour de leur rôle. La relation de groupe sera ainsi appréhendée à travers le cadre spécifique d'un face à face entre actionnaire et dirigeant.

1. LE CONTROLE, PRINCIPE STRUCTURANT DU GROUPE

Il existe un large consensus sur le fait qu'un groupe de sociétés est constitué par un ensemble de liens financiers. Mais une fois cette première définition acceptée, tout le problème est de comprendre ce que permet ce lien financier. Car le rapport de propriété est dual (Morin, 1984) : il est un rapport de détention et un rapport de pouvoir. Les conséquences d'une telle dualité, voire ambigüité, sont essentielles car le groupe est soit appréhendé comme un ensemble unifié soit comme un ensemble de sociétés autonomes. Et le problème se complexifie encore si nous considérons que le lien de propriété n'est pas l'unique source de contrôle d'une société. Nous irons ainsi, au fil de cette première partie, d'une définition restrictive à une définition extensive du groupe de sociétés.

1.1 Le groupe comme système de liaisons financières

Une société a la capacité d'être propriétaire : elle peut notamment être propriétaire d'actions dans d'autres sociétés (Robé, 1999). Le groupe se définit en premier lieu par un système de liaisons financières (Batsch, 1993 ; Galliano, 1995), de sorte que si une société détient une part suffisante du capital d'autres sociétés, la première est appelée maison mère, les autres sont des filiales. Les liaisons financières sont le critère premier d'appartenance au groupe. Dans une première approche, le groupe peut donc être défini comme un ensemble de sociétés liées par des relations capitalistiques.

L'existence de ce lien financier entre entités a une conséquence importante : les relations entre maison mère et filiales relèvent du droit des sociétés. Cependant, en droit des sociétés français, le groupe n'a pas, à proprement parler, de réalité juridique. La notion de groupe

n'existe pas. Chaque composante du groupe est juridiquement indépendante et jouit de la personnalité morale. Le groupe n'est pas un sujet de droit (Nurit-Pontier, 1998). Le droit considère que la société filiale gère son patrimoine, assure ses risques... La situation française est assez banale car le droit des groupes n'est développé que dans très peu de pays. Citons deux exceptions : l'Allemagne avec la loi du 6 septembre 1965 édictant un *Konzernrecht* et la loi brésilienne du 15 décembre 1976. Ajoutons que les groupes de sociétés ne sont pas non plus un sujet de droit international, ils « *constituent certes un phénomène international par excellence et pourtant il faut bien admettre que pour l'instant il n'y a pas de problème législatif du groupe en droit international privé* » (étude du CREDA, 1975, p.6).

L'absence de statut juridique d'ensemble des groupes rend leur étude délicate. Délicate au point que cette architecture économique puisse être parfaitement invisible si l'on s'en tient aux frontières légales des entreprises ! Mais dès le début des années 70, les statisticiens et économistes considèrent que l'absence de données sur les groupes ne permet plus une analyse satisfaisante de l'appareil productif et de son évolution¹⁷. Les premiers travaux sur les groupes sont publiés en 1980 avec les enquêtes « Liaisons financières » (Chabanas, 2002). L'enquête Lifi est une enquête statistique obligatoire auprès des entreprises privées¹⁸. Malgré cette première avancée, le Commissariat Général du Plan considère, en 2002, que la question reste d'actualité et qu'il n'existe pas encore d'élaboration systématique de statistiques tenant suffisamment compte de l'existence des groupes. Il insiste sur le fait que l'unité de base du système statistique français actuel reste la société comme personne morale définie juridiquement. En 2005, le problème est à nouveau posé : l'INSEE entame une réflexion sur la refonte des statistiques annuelles d'entreprises – le programme *Resane* – et l'un des axes forts du programme est l'intégration, dans l'élaboration des statistiques elles-mêmes, du rôle majeur des groupes dans l'économie. « *La prise en compte des groupes d'entreprises dans la production régulière des statistiques structurelles constitue le défi le plus innovant du programme Resane* » (Rapport d'activité INSEE, 2005). L'éclatement juridique des groupes est donc à la base du problème statistique et explique, en partie, pourquoi ces dernières années, ils paraissent ignorés au regard de leur importance.

¹⁷ L'histoire du traitement statistique des firmes est intimement liée à l'évolution du droit des sociétés car la statistique utilise les critères juridiques pour effectuer son travail de dénombrement.

¹⁸ Les questionnaires de l'enquête se décomposent en 3 parties : identification de l'entreprise/l'actionnariat / la décomposition du portefeuille titres. L'objectif de l'enquête est d'identifier les têtes de groupe parmi l'ensemble des entreprises, de leur associer les entreprises contrôlées à plus de 50% et celles sur lesquelles elles ont une influence et enfin situer les filiales dans la structure en groupe.

Si un groupe existe dès lors que la maison mère détient une part suffisante du capital de sa filiale, quelle est cette part suffisante ? C'est tout le problème des seuils et des frontières des groupes.

La définition donnée par le droit des affaires dans la loi n°66-537 du 24 juillet 1966 est très communément utilisée. Elle considère la filiale comme une entreprise dont plus de 50% du capital est détenu par une autre entreprise¹⁹.

L'article 354 indique que lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première.

Cette même loi différencie la filiale de la simple participation, définie par un seuil de détention entre 10 et 50%.

L'article 355 indique que lorsqu'une société possède dans une autre société une fraction du capital comprise entre 10 et 50 %, la première est considérée comme ayant une participation dans la seconde.

Pour l'INSEE, l'ensemble des entreprises détenues directement ou indirectement à plus de 50% par une société mère représente le contour restreint du groupe, son « noyau dur ». Elle pose ainsi une première frontière au groupe.

Il est cependant possible de contrôler une société à des seuils inférieurs à ceux cités. Le contrôle découle alors soit de pratiques perverses de la propriété juridique tel le vote en blanc..., soit de montages financiers et organisationnels. C'est par exemple le cas pour les filiales en cascade. Lorsqu'une société mère détient directement une filiale, qui à son tour détient des sous-filiales, la tête de groupe peut avoir une influence dans ces sous-filiales sans détenir la majorité des actions. Elle réalise ainsi une économie importante en capital. La structure en groupe permet de contrôler des capitaux sans rapport avec la responsabilité patrimoniale. Une fraction relativement faible du capital est donc suffisante pour avoir une influence décisive dans une entreprise. La législation française encadre et limite, en partie, ces pratiques en protégeant les intérêts des actionnaires minoritaires. Ces actionnaires bénéficient d'une « minorité de blocage » s'ils détiennent plus du tiers des voix. Si cette minorité de blocage ne donne pas nécessairement une capacité de proposition ou de décision, elle procure néanmoins une « capacité à empêcher ».

¹⁹ Dans l'identification et le choix des groupes étudiés dans le cadre de notre étude empirique, nous sommes partie de ce critère de définition simple mais facilement opérationnel.

C'est au regard de ces observations que l'INSEE définit un contour élargi des groupes qui est constitué de l'ensemble de toutes les entreprises dépendant du groupe, quel que soit leur degré de dépendance vis-à-vis du centre de décision. Au niveau statistique, le contour élargi des groupes est formé de l'ensemble des entreprises appartenant au contour élargi d'au moins un groupe, sans pouvoir associer une entreprise à un groupe plutôt qu'à un autre.

Mais toutes ces définitions de la filiale renvoient à la fraction du capital détenue par la maison mère, sans préciser la répartition des droits de vote. Or c'est précisément cette répartition qui confère à la maison mère le contrôle de la société. La loi de 1966 complète sa définition en explicitant les conditions de contrôle d'une société.

L'article 355-1 indique qu'une société en contrôle une autre :

- lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les assemblées générales de cette société ;
- lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans cette société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société ;
- lorsqu'elle détermine, en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de cette société.

Elle est présumée exercer ce contrôle lorsqu'elle dispose, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40% et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne.

La majorité des voix est ainsi à distinguer de la possession majoritaire du capital. Le contrôle découle de la répartition des droits de vote et non des parts en capital dans la mesure où ils peuvent être dissociés par l'attribution de droits de vote double, ou par l'émission de titres sans droit de vote (certificat d'investissement), par exemple.

1.2 La dualité du rapport de propriété

Dans les groupes, la notion de propriété est donc intimement liée à celle du contrôle. Détenir une part du capital d'une entreprise permet à son détenteur d'exercer un contrôle. Mais que permet ce contrôle ? Quelle est l'étendue du pouvoir d'une maison mère sur ses filiales ? Quelles sont aussi les limites de ce pouvoir ?

Reprenons le principe de dualité du rapport de propriété développé par F. Morin (1984) et tentons d'en tirer les conséquences. Si la propriété est appréhendée comme un rapport de pouvoir, on peut considérer le groupe comme une seule et même firme. Malgré leur autonomie juridique, les entités dépendent d'un seul et même pouvoir décisionnel : celui de leur maison mère. La détention engendre alors un droit réel : l'actionnaire se considère comme propriétaire de l'actif de la société et il peut revendiquer un droit de gestion dans la société. Si, à l'inverse, on considère que la propriété est un rapport de détention, le groupe est avant tout une architecture constituée d'un ensemble de sociétés. L'autonomie juridique des filiales est alors une borne face aux possibilités de contrôle de la maison mère. La détention est l'objet d'un droit personnel, le droit de propriété, qui est un droit de créance. Et dans ce cas, ce n'est qu'une liaison d'endettement qui lie maison mère et filiale.

Posé en ces termes, nous pourrions dire que le débat oppose juristes et économistes : les premiers étant respectueux de la personnalité juridique des sociétés, contrairement aux seconds dont l'analyse est centrée sur la relation économique. Soulignons que ce sont autour de ces perspectives théoriques différentes que s'est construite la confusion sémantique concernant la dénomination même des groupes : doit-on parler de groupes de sociétés ou de groupes d'entreprises ?

➤ *Le groupe au-delà des sociétés*

C'est en considérant le rapport de détention comme un rapport de pouvoir que l'actionnaire peut revendiquer un droit de gestion dans la société dont il détient les actifs. Dans les groupes, cela signifie que la maison mère agit en faveur de la création d'une unité organisationnelle et décisionnelle avec ses filiales. Le rapport de pouvoir qu'exerce la maison mère sur ses filiales repose sur deux mécanismes : la subordination des dirigeants de filiales par la possibilité qu'a la société tête de groupe de les nommer et de les révoquer. Cette dépendance permet à la maison mère de mettre en œuvre un projet stratégique pour l'ensemble du groupe.

La direction des filiales est, en effet, par nature sous le contrôle du groupe (Malecki, 2000). Etant donné que la maison mère détient plus de 50% du capital de sa filiale, elle contrôle ses organes sociaux (assemblée générale et conseil d'administration). Ce lien de dépendance se concrétise par la désignation des dirigeants de la filiale par ceux de la maison mère.

C'est cette possibilité, qu'a la société tête de groupe de nommer et de révoquer les dirigeants de filiales, qui lui permet de se positionner comme le centre du pouvoir stratégique (Batsch, 1993). Les dirigeants de filiales se doivent, en effet, de respecter le projet stratégique d'ensemble élaboré par la société tête de groupe, au risque d'être révoqués. C'est à la maison mère que reviennent alors des choix comme la fusion ou la cession de sociétés membres, l'allocation des ressources nécessaires aux unités... La société tête de groupe construit et fait prévaloir une logique d'ensemble qui subsume les logiques des différentes parties constitutives. Elle contribue à créer « un intérêt de groupe » (Jacquemin, 1989), un objectif commun aux membres. Le groupe a ainsi une finalité, un dessein commun.

Dans cette perspective, le groupe forme un ensemble unifié au-delà des unités qui le composent. L'unité organisationnelle du groupe est permise par le pouvoir de la société tête, pouvoir fondé sur la propriété juridique. L'appropriation économique est alors un effet de structure de la propriété juridique (Morin, 1984). Mais ce rapport de pouvoir tend nécessairement à « gommer » la personnalité juridique des sociétés et réduit leur autonomie patrimoniale.

Il devient alors possible de préciser un peu plus la définition du groupe. En 1987, le Laboratoire toulousain d'Etudes et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux (ancien LEREP) propose d'appréhender le groupe comme « *un ensemble constitué par des sociétés qui dépendent financièrement et économiquement d'un centre qui assure la direction et le contrôle des sociétés dépendantes* » (cité par Batsch, 1993, p.43). Malgré l'éclatement de son support sociétaire, le groupe organise donc un système hiérarchique (Galliano, 1995), au sens williamsonien du terme²⁰. Le droit communautaire rejoint cette proposition lorsqu'il indique que le groupe, par application des articles 85 et 86 du Traité de Rome, est perçu comme une entité économique unique réunissant des sociétés indépendantes. L'unité se traduit par des intérêts communs entre sociétés du groupe. Les personnalités sont ainsi fondues dans une seule et même partie. Ces définitions ont le point commun de considérer le groupe comme le sujet de droit réel. L'autonomie juridique des filiales n'est qu'un écran qui masque la cohérence d'un ensemble organisé (Pariente, 1993).

Cependant, si le lien propriété/ pouvoir est bien central dans la perspective des groupes, n'est-il pas aussi trompeur ? Autrement dit, la relation de propriété entraîne-t-elle nécessairement une relation de pouvoir ? Trois arguments permettent d'en douter. Nous avons

²⁰ Précisons que dans la théorie williamsonienne, le concept de hiérarchie s'oppose à celui de marché, et non à celui d'anarchie.

déjà noté, tout d'abord, qu'une faible participation dans une entreprise permet d'avoir une influence dans la vie de cette entreprise. La relation de pouvoir peut donc « se passer » de la relation de propriété. Ensuite, pourquoi systématiser le lien entre propriété et pouvoir ? Ne faut-il pas réintroduire dans cette relation les acteurs et leur volonté ? Autrement dit, et nous l'avons également déjà relevé, les dirigeants d'une maison mère peuvent parfaitement décider, au nom d'une stratégie, de ne pas « activer » leurs prérogatives. Et dans ce cas, la relation de pouvoir reste une potentialité à exploiter. Enfin, comment affirmer que la propriété donne systématiquement un pouvoir économique sur la société liée à la vue de la très grande diversité des pratiques des groupes ? Le phénomène des groupes est très hétérogène, les groupes ne présentent pas tous la même organisation et le même fonctionnement. « *L'extrême variété des situations concernées a souvent été avancée pour répudier toute tentative de définition légale du groupe* » (Supiot, 1985, p.637). Il existe donc une première indétermination de la frontière qui sépare les liens financiers de véritables relations de groupe. Rien ne permet d'établir une correspondance automatique, ou trop directe, entre relations capitalistiques et formation d'un groupe.

➤ *Le groupe comme ensemble de sociétés*

Les juristes sont très embarrassés vis-à-vis de l'appréhension unifiée du groupe, ils sont comme pris de vertige. « *La question de droit posée est toujours la même : doit-on affirmer ou nier l'indépendance juridique des sociétés membres d'un groupe ?* » (Hannoun, 1991, p.6) Impossible de nier l'existence des groupes et les relations de domination qui existent entre sociétés mais comment produire une analyse juridique qui respecte la personnalité morale des sociétés ?

La notion de contrôle est bien à la base du droit des groupes mais ce même droit réaffirme sans cesse l'autonomie juridique de la personne morale. « *Le groupe de sociétés est traditionnellement appréhendé par le droit français comme une somme d'entités indépendantes quoique réunies entre elles par des liens de participation étroits. Si le groupe est un espace dans la plupart des cas unifié du point de vue du management, le groupe demeure aux yeux du juriste une somme d'entités devant fonctionner comme si elles étaient indépendantes* » (Couret, 2002, p. 388). Le groupe serait donc avant tout la somme de ces parties, et non une entité à part entière. Deux arguments justifient cette position.

D'une part, la définition du groupe en tant que firme unifiée provient d'une confusion entre la propriété de l'actif physique utilisé dans l'entreprise et la propriété portant sur les droits dérivés de l'usage des biens dans l'entreprise, sous la forme essentiellement d'un droit à une partie du résultat dégagé et d'une partie du pouvoir de décision concernant l'usage de ces biens. La personnalité morale de la filiale s'interpose, en effet, entre les actifs productifs et ce dont les actionnaires sont propriétaires – les actions. La personnalité juridique des actionnaires s'efface derrière la personnalité morale sociétaire. Les actifs productifs sont la propriété de personnes morales ; les actionnaires ne sont propriétaires que des actions représentatives du capital des sociétés. Les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'actif social, ils possèdent simplement des instruments juridiques leur conférant des droits sociaux (Robé, 1999). Ces instruments les « isolent » des actifs physiques mais leur donnent des prérogatives d'ordre pécuniaire et des prérogatives de participation à la vie sociale (Del Cont, 1997).

D'autre part, cette appréhension des groupes comme ensembles unifiés est source de déformation du droit des sociétés. En effet, si la société contrôlée fonctionne sous l'autorité de la maison mère, l'organe contrôleur n'est plus dans la société elle-même : c'est une entreprise juridique étrangère, ce qui est contradictoire avec le droit commun des sociétés.

Pourtant, le droit n'ignore pas que les ensembles productifs contemporains ne peuvent plus se comprendre à partir des seules frontières juridiques. Rester sur une conception de la firme comme personne morale autonome fait courir le risque de ne pas comprendre les formes modernes d'organisations économiques.

➤ *Les réponses fragmentaires du droit positif*

« Tantôt il (le droit) reconnaît le groupe, tantôt il le nie en affirmant l'indépendance juridique des sociétés qui le composent » (Hannoun, 1991, p.6). Ainsi, malgré ce qui semble être une focalisation autour de l'idée de firme comme unité autonome, le droit positif reconnaît de façon fragmentaire les groupes à travers une série de règles spéciales issues du droit comptable, du droit fiscal ou encore du droit du travail. Pour ces différents domaines du droit, la reconnaissance passe systématiquement par une définition du contrôle que la société tête de groupe exerce sur la société dominée.

Le problème de la consolidation des comptes des groupes est au cœur des préoccupations du droit comptable. L'article 357-1, loi du 24 juillet 1966, issu de la loi du 3 janvier 1985, définit pour cela deux niveaux de contrôle – le contrôle exclusif et le contrôle conjoint.

Le contrôle exclusif par une société résulte :

- soit de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote dans une autre entreprise ;
- soit de la désignation, pendant deux exercices successifs, de la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ; la société consolidante est présumée avoir effectué cette désignation lorsqu'elle a disposé au cours de cette période, directement ou indirectement, d'une fraction supérieure à quarante pour cent des droits de vote, et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient, directement ou indirectement, une fraction supérieure à la sienne ;
- soit du droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires, lorsque le droit applicable le permet et que la société dominante est actionnaire associé à cette entreprise.

Le contrôle conjoint est le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les décisions résultent de leur accord.

Ces deux niveaux de contrôle correspondent à deux méthodes d'intégration des filiales : la méthode globale et la méthode proportionnelle.

En droit fiscal, la loi de finances de 1987, modifiée par celle de 1992, met en place un régime fiscal des groupes en donnant la possibilité à la maison mère d'être seule redevable des impôts du groupe. C'est une autre définition du groupe qui est retenu, avec un seuil de détention des filiales fixé à 95%.

L'article 68 de la loi de finance du 30 décembre 1987 indique qu'une société dont le capital n'est pas détenu à 95% au moins directement ou indirectement par une autre personne, peut se constituer seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur l'ensemble des résultats du groupe formé par elle-même et les sociétés dont elle détient 95% au moins du capital, de manière continue au cours de l'exercice directement ou indirectement par l'intermédiaire des sociétés du groupe.

En matière de droit du travail, la préoccupation du juge et du législateur a été de reconstituer le paradigme de l'entreprise. Pour ce faire, la notion de comité de groupe a été développée avec l'objectif d'organiser des liaisons entre les institutions représentatives du personnel des différentes entreprises du groupe²¹.

C'est l'article 439-1 du Code du travail qui évoque le comité de groupe : « un comité de groupe est constitué au sein du groupe formé par une société appelée, pour application du présent chapitre, société dominante, les filiales de celle-ci, au sens de l'article 354 de la loi du 24 juillet 1966 modifiée, et les sociétés dont la société dominante détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, dont le siège social est situé sur le territoire français. »

L'article 434-1 du Code du travail élargit la définition précédente en légalisant la notion jurisprudentielle d'unité économique et sociale.

« Lorsqu'une unité économique et sociale (...) est reconnue par convention ou par décision de justice entre plusieurs entreprises juridiquement distinctes, la mise en place d'un comité d'entreprise commun est obligatoire ».

Les domaines du droit proposent donc des définitions qui leur sont propres, ce qui contribue à créer une première indétermination : le groupe n'a pas la même signification selon qu'il s'agit d'appliquer une norme fiscale, une norme comptable... De plus, ces différentes notions de contrôle et de groupe ne sont que des notions à caractère fonctionnel (Hannoun, 1991) ne remettant pas profondément en cause l'indépendance juridique des entreprises filialisées. Il ressort de ces approches une seconde indétermination. Les frontières juridiques ne nous disent rien du phénomène des groupes et lorsque le droit s'y penche, le groupe apparaît éclaté. On observe donc de nombreuses incertitudes sur ce qui « fait » le groupe.

1.3 Au-delà de la propriété : les liens de coopération dans les grandes firmes contemporaines

Jusqu'ici, nous avons considéré les groupes à partir de la notion de contrôle, le contrôle procédant de la propriété. Mais la question peut encore très sérieusement se compliquer si nous élargissons la perspective pour évoquer le cas des grands ensembles productifs dont les frontières dépassent celles tracées par les liaisons financières. Aussi pourrait-on envisager les

²¹ La seconde grande préoccupation du droit du travail est le statut du dirigeant, nous y reviendrons dans le chapitre 3.

liens de dépendances commerciaux, productifs, formels ou informels... Cette proposition repose sur une observation qui est celle de la généralisation du concept de groupe pour caractériser les grands ensembles productifs actuels, ces grands ensembles se qualifiant eux-mêmes de groupes ou les médias leur donnant ce qualificatif. « *On le constate à l'examen de la presse spécialisée où désormais les termes de grande firme et de groupe sont devenus d'un usage indifférencié* » (Montmorillon, 1986, p.2). Ce qualificatif de groupe n'est pas toujours donné à bon escient, au regard des définitions citées plus haut, et ajoute encore à la confusion, mais force est de reconnaître son succès. L'utilisation très étendue du terme de groupe peut s'expliquer par l'absence d'une définition claire et précise. Elle s'explique aussi par l'idée de puissance économique auquel le groupe renvoie, c'est alors un moyen d'utiliser l'effet flatteur de la taille. Son succès peut enfin être interprété comme une « crise » du modèle classique de l'entreprise.

Avec ce troisième point, nous abordons donc le dernier « étage » de notre définition des groupes : celui qui nous emmène vers une acceptation large de notre objet. Nous avons sélectionné deux termes, dans la littérature, qui renvoient à ces ensembles productifs : le réseau et le *business group* (le groupe d'affaire). Le sens de ces termes est assez proche malgré des sources théoriques qui diffèrent. Alors que le réseau est envisagé comme le dernier stade de l'évolution des firmes, le terme de *business groups* renvoie à la sociologie économique et aux analyses de réseaux sociaux.

➤ *La firme réseau*

Des firmes indépendantes en situation d'échange : voilà la première caractéristique de l'organisation en réseau. Les échanges entre entreprises se font alors sur la base de relations contractuelles et non d'un lien de propriété. La firme réseau, comme mode de coordination des activités économiques, est souvent analysée comme le successeur de la grande entreprise intégrée taylorienne (Montmorillon, 1989). Les relations partenariales sont le trait saillant de ce phénomène²².

Pour définir l'entreprise réseau, nous nous appuyons sur la sélection de deux ouvrages : celui de F. Mariotti (2003) et celui P. Veltz (2000). Dans une première approche, le réseau est défini comme un « *ensemble équipé et organisé d'entreprises indépendantes concourant à la*

²² Pour l'analyse des relations partenariales, nous renvoyons notamment aux études de J.-P. Neuville (1997, 1998a, 1998b).

production d'un bien ou d'un service » (Mariotti, 2003, p.8). La constitution de ces morphologies productives résulte soit d'un processus de décomposition de grandes structures, soit d'un processus d'interconnexion entre firmes de taille modeste. Les firmes réseau peuvent cependant revêtir des formes variées. F. Mariotti évoque quatre formes différentes de firmes réseau. On trouve, tout d'abord, les réseaux constitués d'anciennes entreprises intégrées mettant en place des politiques d'externalisation. On trouve aussi les réseaux de PME/ PMI, associant des entreprises ancrées dans un territoire et procédant à des échanges verticaux et horizontaux. Les alliances stratégiques entre grandes firmes peuvent être considérées comme des réseaux. On trouve enfin les « firmes creuses », qui se sont développées dès leur origine sur un schéma réticulaire en faisant appel à des entreprises extérieures. Les firmes creuses coordonnent depuis l'aval la chaîne de production. Malgré la variété des formes de réseaux, quelques traits caractéristiques communs peuvent être mis en évidence. Ces organisations sont décentralisées et sont composées de centres de production et/ ou de décision relativement autonomes. On observe le caractère généralement plurifonctionnel des unités mises en réseau. Les unités sont évaluées à travers leur capacité à obtenir des résultats par rapport à des objectifs. L'efficacité de l'ensemble du réseau est intimement liée aux interfaces de l'organisation, c'est-à-dire aux relations entre ses différentes unités.

➤ *Les business groups*

Dans une perspective différente, le réseau peut être considéré comme une structure de relations. L'étude des réseaux a été au centre du renouveau de la nouvelle sociologie économique. Cette approche privilégie l'hypothèse selon laquelle l'étude des relations entre agents est indispensable à la compréhension des processus sociaux. De nombreuses études ont été menées à propos des liens entre firmes dont celles de M. Granovetter sur les *business groups*²³. Dans les années 80, les *business groups* sont ainsi devenus le sujet des analyses de réseaux en étant un exemple de réseaux de production.

Les groupes d'affaires sont d'abord définis comme des ensembles de firmes qui coopèrent. Pour M. Granovetter, un *business group* est « un ensemble de firmes légalement séparées, reliées entre elles par des liens formels et / ou informels durables. » (Granovetter, 2005, p. 429, nous traduisons). Cette définition n'est pas très éloignée de celle du réseau

²³ Nous prenons principalement pour référence deux articles de Mark Granovetter : celui de 2005 et celui de 1995.

donnée plus haut. Elle exclut de cette catégorie les firmes reliées de façon temporaire dans des alliances stratégiques de court terme et les firmes ne formant qu'une seule entité légale. Cette acception est cependant très inclusive. Elle retient trois critères principaux pour distinguer les *business groups*. Le premier critère porte sur la temporalité des liens : les liens entre entités doivent être durables. Second critère : les firmes doivent être légalement indépendantes. M. Granovetter ajoute que ce critère est utile mais arbitraire car il existe des firmes multidivisionnelles dans lesquelles les managers de divisions ont plus d'indépendance que des firmes juridiquement indépendantes. Là aussi l'indépendance légale est un signe trompeur... Il évoque enfin le cas délicat du conglomérat pour exclure de la catégorie des *business groups* les conglomérats dans lesquels n'existe qu'une logique purement financière. Le *business group* est un ensemble de firmes « connectées » par des liens opérationnels ou personnels. Ces firmes sont caractérisées par le niveau intermédiaire de leurs liens. Ainsi définies, de nombreuses firmes peuvent relever du statut de *business groups*. Ceux-ci sont un phénomène très répandu, connu dans divers pays sous des noms variés : les anciens *Zaibatsu* et les nouveaux *Keiretsu* au Japon, les *Chaebol* en Corée, les groupes économiques en Amérique Latine...

M. Granovetter complète sa description des *business groups* en expliquant qu'ils varient selon six dimensions : la source de solidarité (familiale, religieuse..), l'ampleur de l'économie morale (la façon dont le groupe parvient à devenir un système social cohérent), la structure de propriété, la structure d'autorité, le rôle des institutions financières, les relations avec l'Etat.

1.4 Conclusion : les faiblesses de la notion de contrôle

Que retenir de cette première moitié de parcours ?

Toutes les tentatives de définitions des groupes placent au cœur la question du contrôle mais après ce tour d'horizon des différentes analyses, il demeure finalement de lourdes contradictions sur ce que signifie « contrôler une société » dans le cadre d'un groupe. Le contrôle structure le phénomène mais il se révèle, dans le même temps, incapable de le saisir complètement. Ces définitions nous mettent face à une alternative : soit nous considérons le groupe comme un ensemble de sociétés, chacune d'entre elles bénéficiant d'autonomie, soit nous l'appréhendons comme un ensemble homogène dans lequel les intérêts des parties se fondent. Mais cette alternative n'est pas satisfaisante : elle nous enferme dans une approche binaire de notre objet alors que nous défendons, au contraire, la thèse selon laquelle le groupe

est une architecture complexe. Nous pensons, avec G. Farjat, qu'une « *bonne part des intérêts de l'existence des groupes de sociétés réside dans la subtilité des liens entre sociétés dominantes et sociétés dominées* » (1982, p.109). L'approche binaire s'explique par l'utilisation exclusive de la notion de contrôle pour décrire et comprendre les groupes de sociétés. Elle aboutit à une appréhension simplifiée, voire simpliste. Selon cette approche, le contrôle est un « tout ou rien » : le groupe existe ou n'existe pas.

Mais loin d'être affaiblie par ce constat, nous allons aborder le problème de la définition des groupes différemment. Nous proposons de « basculer » du concept de contrôle à celui de pouvoir. Que signifie ce basculement ? Il veut dire que nous n'allons pas essayer de suivre les méandres des liens financiers, ni nous en tenir aux frontières juridiques : nous allons repartir des logiques de pouvoirs qui se déploient au sein des groupes et retrouver par conséquent les acteurs qui les mettent en œuvre. Nous tenterons de comprendre quelles sont les prérogatives de chacun des acteurs en présence et d'examiner de quelle façon ils les utilisent.

2. DU CONTROLE AU POUVOIR : LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Pour développer cette hypothèse, il faut restituer aux acteurs la logique de leurs rôles respectifs : celui d'actionnaire pour le dirigeant de la maison mère et celui de manager pour le dirigeant de filiale. Nous considérerons donc les relations maison mère / filiale dans un cadre bien précis : celui d'un face à face entre actionnaire et manager. Or, c'est précisément à ce face à face problématique entre propriétaires et dirigeants de la firme auquel nous renvoie la notion de gouvernement d'entreprise. Cette notion permet de penser la séparation, la mise en scène et la confrontation des deux pouvoirs, pouvoir actionnarial et pouvoir managérial. Le concept de gouvernement d'entreprise est donc intimement lié à celui de pouvoir car il prend pour objet d'étude une relation entre acteurs aux logiques parfois antagonistes (Baron, 2003).

Mais si la notion de gouvernement d'entreprise présente l'intérêt majeur de restituer aux acteurs leurs rôles, elle a aussi tendance à les y enfermer. Or dans la réalité, les acteurs s'en tiennent rarement à leur rôle formel... L'approche traditionnelle de la notion de gouvernement d'entreprise donne à voir des acteurs aux identités figées dans des rôles souvent restrictifs. L'actionnaire est apporteur de ressources à la firme tandis que le manager a la charge de la conduite des affaires ; les deux étant nécessairement en conflit. Dans ce contexte, nous proposerons d'élargir la perspective pour montrer que l'identité de

l'actionnaire a changé, que son rôle s'est enrichi et élargi et que le rapport de force qu'il entretient avec le dirigeant a évolué. Le gouvernement d'entreprise en tant que catégorie d'analyse doit en tenir compte.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la naissance et l'évolution des relations entre pouvoir actionnarial et pouvoir managérial. Nous retracerons ainsi l'histoire du gouvernement de l'entreprise. Puis, dans le second temps, nous verrons que si le gouvernement d'entreprise est une catégorie d'analyse des relations et du fonctionnement des firmes contemporaines, ses contours théoriques doivent évoluer pour prendre en compte et suivre l'évolution des rapports de pouvoir que nouent les acteurs.

2.1 Le gouvernement de l'entreprise : toute une histoire...

Les débats sur le gouvernement d'entreprise sont d'actualité. On parle très souvent des crises de la gouvernance que traversent les grandes entreprises. Ces crises sont analysées comme un « retour de l'actionnaire » : ceux qui possèdent l'entreprise – les actionnaires – seraient devenus plus puissants que ceux qui la dirigent – les managers. De nombreux scandales ont défrayé la chronique : tous montrent des dirigeants se conduisant de façon opportuniste et lésant les intérêts des actionnaires (Enron, Worldcom, Parmalat...). Les causes des crises seraient à rechercher dans les excès du capitalisme financier. Les effets cumulés de la place prépondérante des marchés financiers, de l'attention exclusive pour les cours boursiers, de la pression des investisseurs institutionnels, de l'internationalisation de l'économie auraient une conséquence indésirable majeure : le déséquilibre des pouvoirs en faveur des actionnaires.

La première approche des problèmes de gouvernement que nous proposons est une approche historique, le détour par l'histoire étant absolument nécessaire pour comprendre les enjeux actuels des débats. En effet, les théories du gouvernement de l'entreprise évoluent avec les situations concrètes de gestion qu'elles tentent de comprendre et d'interpréter. Cette appréhension des transformations des structures de gouvernement des entreprises permet d'approcher les changements dans la nature même du capitalisme.

On peut distinguer différentes phases dans cette histoire des modes de gouvernement d'entreprise. La première est marquée par l'organisation juridique de la propriété privée des moyens de production, à travers l'existence des sociétés par actions, et par une gestion patrimoniale de l'entreprise. La seconde période voit un renversement de tendance : ce sont

désormais des experts qui gouvernent l'entreprise. La troisième période, contemporaine, est caractérisée par un « retour de l'actionnaire », les dirigeants doivent désormais compter avec les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires²⁴.

➤ *Un gouvernement d'entreprise patrimonial : 1850-1880*

Les questions de gouvernement d'entreprise sont relativement récentes en ce sens qu'elles renvoient à l'émergence des formes modernes de l'entreprise capitaliste. La première étape de cette histoire commence avec la mise en place des conditions de développement de l'entreprise privée. « *Le capitalisme émerge avec l'invention du capital social, c'est-à-dire par la mise en place d'un régime de droits de propriété rendant possible la privatisation de la propriété des moyens de production* » (Gomez, 2003, p. 188). C'est ce que permet le Bubble Act en Angleterre (1720), la législation américaine à partir du General Incorporation de New York (1811) ou encore le Code du Commerce français (1807). A partir de là, les entreprises sont pensées comme des espaces de propriété privée (les actions) et d'échanges marchands (à la Bourse).

Mais à cette époque, il n'existe pas un modèle universel du gouvernement de l'entreprise. Prenons pour repères les modèles anglais et français²⁵. Au milieu du 19^{ème} siècle, entrepreneurs français et entrepreneurs anglais ne se ressemblent pas. Le gouvernement d'entreprise « à la française » repose sur l'empreinte forte du modèle familial, tandis que le modèle anglais fait davantage référence à une communauté de valeurs ancrées dans un territoire²⁶.

²⁴Tenter de retracer les grandes lignes d'une histoire des modes du gouvernement d'entreprise pose plusieurs problèmes. Le premier est celui de la comparaison internationale. Il existe, en effet, des particularités nationales culturelles qui font qu'on ne peut pas parler de « modèle » valable partout à la même époque. Nous nous efforcerons donc, au fil de cette histoire, de mettre en évidence les différences les plus importantes. Nous avons, par ailleurs, bien conscience du fait qu'un raisonnement à partir de ces trois « âges » du gouvernement d'entreprise peut prêter à débat, tant au niveau du modèle historique très agrégé qu'il suggère, qu'au niveau des phases historiques elles-mêmes, les dates de début et fin de périodes pouvant être discutées. Deux réponses peuvent être faites. D'une part, cette présentation reprend celle largement adoptée dans la littérature sur le gouvernement d'entreprise (Gomez, 2003 ; Batsch, 2002). D'autre part, cette présentation n'a pour but que de dégager de grandes tendances historiques, sur ce point précis, nous ne cherchons pas à proposer une approche nouvelle et originale. Dans cette perspective, on pourra considérer cette présentation comme une histoire de l'idée de gouvernement d'entreprise, reflétant une succession de centres d'intérêt intellectuel, la discussion factuelle restant largement ouverte.

²⁵ Le choix du modèle anglais s'explique par le fait que l'histoire du capitalisme s'est en grande partie jouée en Angleterre ; quant au choix du modèle français, il nous permet de poser quelques points de repère pour la suite de notre démonstration.

²⁶ En procédant à une brève description des caractéristiques de ces deux modèles, nous souhaitons montrer au lecteur de quelle façon se lit la problématique du gouvernement de l'entreprise à cette époque.

En Angleterre, les entrepreneurs sont propriétaires de leur affaire. Ils revendiquent un double rôle : celui d'investisseur actif et celui d'autorité morale et religieuse. Depuis les analyses de M. Weber (1985), on sait que l'essor considérable du capitalisme anglais n'est pas étranger au phénomène religieux : l'éthique protestante a été un terreau fertile. Les analyses de M. Weber rejoignent sur ce point le récit d'E.P. Thompson (1963) qui souligne la place de la spiritualité méthodiste dans le développement de l'entreprise. C'est donc le temps d'un capitalisme pieux. Des valeurs communes lient patrons et ouvriers. Les deux classes forment ensemble une seule et même communauté, souvent en référence à un territoire commun (une ville, un village). Les entrepreneurs développent leurs affaires pour le bien commun, pour servir la communauté, souvent en renonçant à jouir personnellement de leur fortune. Et même lorsque ces deux classes s'affrontent, comme le raconte E.P. Thompson à propos des affrontements qui secouèrent l'Angleterre des 18 et 19^{èmes} siècles, les émeutes sont encore l'occasion d'une rencontre, le conflit celle d'une relation. Les liens patrons/ ouvriers sont ainsi marqués par de réelles interdépendances morale, matérielle et affective. Le comportement des hommes d'affaire est orienté par une volonté de renforcement de la cohésion entre les classes de la société. Les entrepreneurs se considèrent comme les gardiens d'un ordre traditionnel. La « cause morale » guide en partie leurs actions. *« Les générations de maîtres de fabrique formés à l'enseigne de cette mystique puritaine étaient dans une position vraiment paradoxale au regard de ce que sous-entendent les idées reçues sur la logique entrepreneuriale moderne : le prisme moral au travers duquel ils abordaient la rationalité capitaliste faisait d'eux non pas les agents de quelque libéralisme éclairé, mais plus vraisemblablement les militants d'une restauration communautaire de la société »* (Segrestin, 1996, p.49).

Le modèle du gouvernement d'entreprise patrimonial « à la française » n'a pas les mêmes fondements : il repose sur une idéologie paternaliste. Il faut d'abord préciser qu'à la même époque, les entreprises françaises ne connaissent pas le même essor que les entreprises anglaises. La France est un pays encore largement rural et pour lequel le mouvement d'industrialisation est plus lent et plus dispersé. Mais comme en Angleterre, les entrepreneurs sont propriétaires de leurs affaires. Et comme en Angleterre, ils revendiquent une autorité morale. A la différence près que l'idéologie des dirigeants est celle du paternalisme. Le patrimoine familial se confond avec celui de l'entreprise. La transmission du patrimoine s'effectue de façon héréditaire. La prégnance du modèle familial dans l'entreprise est totale : le dirigeant / propriétaire reproduit, dans l'entreprise, le modèle familial fondé sur son

autorité. Paternalisme et mode de gouvernement se confondent : l'entreprise et les salariés qui en sont membres sont identifiés à un « *cercle familial élargi* » (Bunel et Saglio, 1979).

A cette période primitive du gouvernement d'entreprise, il n'y a alors pas à proprement parler de problème de gouvernement ni dans le modèle anglais, ni dans le modèle français : en effet, le pouvoir est le fait d'un seul acteur. Le gouvernement d'entreprise patrimonial est synonyme de pouvoir non partagé.

Au niveau des centres d'intérêt intellectuel, le « traumatisme » de la reconnaissance juridique de la privatisation des moyens de production va amener, en réaction, à l'élaboration d'une doctrine libérale²⁷ faisant de la propriété privée le garant de l'efficacité économique : c'est la théorie des droits de propriété. Cette théorie (Alchian et Demsetz, 1972), qui est au cœur des nouvelles approches néoclassiques, est construite pour montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective. Elle montre que la fonction première des droits de propriété privée est de fournir aux individus des « *incitations à créer, conserver et valoriser des actifs* » (Coriat et Weinstein, p.81). Le concept clé de cette théorie est celui de créancier résiduel. Le propriétaire de la firme étant celui qui reçoit le rendement résiduel, c'est-à-dire ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, il est donc grandement incité à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources et à contrôler le comportement des membres de la firme.

➤ *Le gouvernement des experts : 1880 – 1970*

La fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} verront une transformation fondamentale des structures de gouvernance : l'entreprise patrimoniale en déclin cédera devant le capitalisme managérial. Dans un contexte de seconde révolution industrielle, plusieurs impératifs expliquent cette transformation. Tout d'abord, l'entreprise grandit et devient plus complexe à gérer. Le besoin de techniques de management élaborées se fait sentir. L'entreprise connaît aussi des contraintes financières : elle cherche désormais des financements. La grande entreprise doit, en effet, pouvoir rassembler des capitaux importants pour répondre aux exigences de la production de masse. Cela va se traduire par deux changements importants.

²⁷ La relation de cause à effet présentée ici entre les faits – l'organisation juridique de la privatisation des moyens de production – et les élaborations intellectuelles – la doctrine libérale – peut être discutée. Dans son ouvrage sur la formation de la classe ouvrière anglaise (1963), E.P Thompson montre, notamment, le caractère performatif des théories libérales sur la réalité économique et sociale. « *Quand les fabricants de tissus à carreaux d'Oldham cherchèrent, en 1759, à obtenir l'application des restrictions sur l'apprentissage, le juge des assises prononça un jugement dans lequel les lois du pays se trouvaient supplantées par les doctrines d'Adam Smith, avant même que celles-ci ne fussent formulées* » (p.249).

D'une part, l'apparition d'un actionnariat nombreux mais dispersé permettant à l'entreprise de trouver les ressources nécessaires à son développement. Comme le dit R. Pérez (2003), les actionnaires deviennent « *des fournisseurs, parmi d'autres, des ressources de la firme* » (p.32). La forme commerciale en commandite disparaît au profit de la société anonyme. D'autre part, il faudra désormais faire la distinction entre les détenteurs du capital de l'entreprise – les actionnaires – et les managers (Berle et Means, 1933 ; Chandler, 1977). Propriété et contrôle ne sont donc plus synonymes car les actionnaires laissent aux managers le soin de gérer leur capital. L'entreprise n'est donc plus contrôlée par ses propriétaires mais par des directeurs, une nouvelle classe de « techniciens » de la gestion dont la légitimité repose sur leur savoir gestionnaire. « Révolution directoriale » (Burnham, 1947), « technostructure » (Galbraith, 1968) sont autant de termes qui viendront qualifier l'avènement de ces individus à la tête des entreprises. Cette séparation marque aussi la fin de la présomption que le profit sera maximisé et que le système capitaliste restera efficace²⁸. Cette dissociation a pour conséquence l'apparition de conflits d'intérêts entre les deux partenaires : l'objectif des actionnaires est la maximisation du profit alors que les managers s'efforcent de maximiser leur fonction d'utilité. Leur relation avec les actionnaires est donc potentiellement conflictuelle. Cette deuxième période est donc marquée par une situation dans laquelle un acteur, le dirigeant non propriétaire, s'adjudge une situation dominante.

Les transformations du système capitaliste sont un véritable défi pour la pensée néoclassique, et notamment la théorie des droits de propriété. Comment rendre compatibles les transformations du gouvernement des entreprises et la thèse de l'efficacité supérieure de la propriété privée des moyens de production ? C'est à la théorie de l'agence que reviendra ce travail. Il s'agira, pour elle, de « *définir un exercice du pouvoir qui ne soit pas le fait des propriétaires, tout en maintenant la nécessité d'une propriété privée des moyens de production* » (Gomez, 2003, p.194). Dans cette théorie, c'est une relation de principal à agent qu'entretiennent actionnaire et propriétaire²⁹. Pour justifier l'existence de la grande société comme forme d'organisation efficace, elle doit montrer que la séparation entre « propriété » et « contrôle » permet de minimiser les coûts. Elle le fera en partant du constat de la

²⁸ A. Smith avait déjà l'intuition d'un conflit d'intérêt possible entre actionnaires et dirigeants lorsqu'il disait des grandes sociétés modernes par actions « *les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leur fonds* », cité par G. Charreaux, (1987), p. 23.

²⁹ Selon Jensen et Meckling (1976), une relation d'agence est « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes- le principal- engage une autre personne- l'agent- pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision* ».

complexité organisationnelle de la grande firme. Les coûts d'agence seront, en effet, minimisés si le pouvoir de décision est délégué aux agents qui détiennent l'information³⁰. De la même façon, étant donnée la dispersion de l'actionnariat, un actionnaire seul ne peut exercer lui-même les décisions de contrôle, le moins coûteux sera de les déléguer. Se trouve ainsi justifiée la séparation entre « propriété » et « contrôle ». Le rôle de l'actionnaire est de ratifier les décisions initiées par les dirigeants et de vérifier, *a posteriori*, que l'agent agit conformément au contrat qui les lie. L'actionnaire exerce ainsi un contre pouvoir permettant d'éviter que l'espace discrétionnaire du dirigeant ne soit sans limite et contre performe.

La théorie de l'agence est incontournable car c'est elle qui façonne le cadre d'analyse sur la gouvernance aujourd'hui dominant, au point « *que l'on confond parfois, à tort, théorie de l'agence et théorisation du gouvernement des entreprises* » (Gomez, 2003, p.196)³¹. Cette théorie s'inscrit donc en faux contre la technocratie omnisciente : elle constituera la principale arme de la contre offensive suscitée par les économistes libéraux pour légitimer leur vision d'une firme appartenant exclusivement aux actionnaires. S'appuyant sur le constat de Berle & Means et de Chandler sur l'autonomisation des managers de la firme moderne, Jensen et Meckling (1976) soulignent l'anomalie selon laquelle les managers en seraient venus à défendre leurs propres intérêts au lieu de respecter le mandat des actionnaires. Ils vont alors s'interroger sur les moyens qui permettraient de rétablir la subordination de l'agent au principal, de « ramener » les dirigeants vers le mandat pour lequel les actionnaires les ont mis à la tête des entreprises, à savoir la maximisation de leur profit.

➤ « *Le retour de l'actionnaire* »³² : depuis 1970

Alors que la théorie de l'agence s'impose dans la plupart des travaux académiques, l'actionnariat continue sa mutation, venant modifier à nouveau les règles du jeu du gouvernement des entreprises. La nouvelle donne est marquée par plusieurs phénomènes en partie liés : la massification de l'actionnariat et la montée en puissance des investisseurs institutionnels. La nouvelle organisation du capitalisme est ainsi bicéphale (Morin et Rigamonti, 2002) : l'une est fondée sur un actionnariat patrimonial ou institutionnel (Windolf,

³⁰ Cette situation est rendue possible par un contexte d'asymétrie d'information. Les dirigeants de la firme disposent, de par leur position, d'informations pertinentes que les actionnaires n'ont pas.

³¹ Les centres d'intérêt intellectuel et les raisonnements vont être durablement marqués par la théorie de l'agence. Encore aujourd'hui, une large part des travaux sur la *corporate governance* sont « sous influence » de cette théorie. « *L'empreinte de la théorie positive de l'agence dans les débats sur la gouvernance d'entreprise est extrêmement profonde* » (Aglietta et Rebérioux, 2004, p.51).

³² Titre emprunté à l'ouvrage de S. L'Hélias (1997).

1999), dans lequel les investisseurs institutionnels ont une influence directe, l'autre s'appuie sur un marché financier avec un actionnariat dispersé.

De nombreux observateurs notent la « massification de l'actionnariat » (Gomez, 2001), la dilution de la propriété de l'entreprise dans le public. Mais ce « retour de l'actionnaire » s'est aussi et surtout enraciné dans la montée en puissance d'un nouvel acteur : l'investisseur institutionnel, le fameux « zinzin ». L'actionnaire est revenu non pas à titre individuel mais avec des représentants collectifs institutionnels. La figure du petit porteur isolé a fait place à celle du gérant de fond. Cette catégorie intermédiaire a vu le jour permettant une concentration de l'actionnariat. *« Le mythe originel, celui du capitalisme populaire, devait en réalité disparaître pour que le pouvoir du capital put enfin s'exercer. Ce fut l'œuvre d'une transformation considérable qui vit progressivement la force des gestions collectives venir se substituer à l'émission antérieure des porteurs individuels de valeurs mobilières »* (Peyrelevade, 1998, p.17). Ces investisseurs institutionnels s'intéressent de plus en plus à la gestion effective des entreprises dans lesquelles ils sont présents (Montis et Ponsard, 2002 ; Brabet, 2002) et compte tenu de leur poids tendanciellement dominant, ils sont désormais en mesure d'influencer la gestion des entreprises dans lesquels ils sont impliqués, d'une manière parfois décisive. *« Tous les praticiens le savent, le petit actionnaire n'a jamais eu aucun pouvoir. Il détient en effet un papier qui n'est pas source de pouvoir mais d'argent. Le droit de vote ne l'intéresse pas comme instrument de souveraineté, mais parce qu'il est monnayable »* (Peyrelevade, 1998, p.10). Ces investisseurs sont aujourd'hui à la recherche d'une valorisation satisfaisante de leurs actions sur le long terme et dans une perspective politique, voire éthique, ils sont de plus en plus sensibles aux courants d'opinion.

Le capitalisme managérial est donc en crise, de toutes parts le pouvoir managérial est attaqué. Le retournement historique est en marche : le pouvoir va passer des mains des managers à celles des actionnaires. Ces derniers sont devenus ou sont en train de devenir les acteurs dominants du système de gouvernance. Les fonds d'investissements comme les associations de défense des actionnaires individuels demandent des comptes aux dirigeants : « l'activisme actionnarial » est né. Ils veulent être informés, connaître les stratégies envisagées : leur but est d'infléchir la gestion de l'entreprise dans un sens qui leur sera favorable. Les modalités de contrôle de ce « nouveau capitalisme » sont financières : le prix de l'action est désormais primordial. Et cette situation justifie les actions entreprises à l'initiative des autorités publiques en faveur de règles de « bonne gouvernance », ces règles se fixant comme objectif de normaliser le jeu entre les deux pouvoirs.

Le tableau ci-dessous rappelle et synthétise les principales phases de l'histoire du gouvernement de l'entreprise³³.

Période/ type de capitalisme	Modalités de contrôle	Pratiques de gouvernement des entreprises
1850-1880 Capitalisme patrimonial	Droit de propriété	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de la propriété privée des moyens de production - Entreprise familiale - Gouvernement en « bon père de famille »
1880-1970 Capitalisme managérial	Bureaucratique	<ul style="list-style-type: none"> - Succès de la forme en Société Anonyme - Manager expert - Evaluation par l'actionnaire des résultats obtenus par la direction
A partir des années 70 Capitalisme financier	Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Transformation de l'actionariat : actionariat de masse/ investisseurs institutionnels - Gouvernance orientée actionnaire - Importance du prix de l'action

Aux termes provisoires de cette histoire du gouvernement de l'entreprise, on peut d'une part, avoir le sentiment que tout se passe comme si jusqu'à présent les systèmes de gouvernance avaient évolué de dérives en dérives sans jamais parvenir à placer le curseur de façon équilibrée. On peut, d'autre part, avoir l'impression que l'histoire a figé les acteurs dans un rôle. Les managers et les actionnaires sont les deux catégories d'acteurs : ils ont successivement été sur le devant de la scène, ils ont à chaque fois essayé de défendre leurs intérêts. Mais cette histoire, comme toute histoire, a été écrite dans des circonstances historiques, géographiques, idéologiques particulières. Or les référentiels théoriques sont contingents des conditions dans lesquelles ils ont été produits (Trébuq, 2005). Les théories de la gouvernance sont donc non seulement indissociables de l'histoire des firmes mais aussi de l'histoire des idées politiques et philosophiques. Nous pourrions dire que l'histoire du gouvernement de l'entreprise telle que nous l'avons racontée est une « histoire standard », celle vue de l'autre côté de l'Atlantique, des Etats-Unis. Ainsi, en élargissant les perspectives géographiques afin de pouvoir prendre en compte des réalités différentes, nous ouvrons

³³ Le tableau est très librement inspiré de Windolf (1999) et Gomez (2003).

aussi les perspectives analytiques. C'est ce que nous allons nous efforcer de faire dans la suite de ce chapitre.

2.2 La gouvernance comme outil d'analyse

Aujourd'hui, une première voie de recherche sur le gouvernement de l'entreprise s'inscrit pleinement dans la lignée d'une approche « standard » : elle développe la notion de gouvernance actionnariale. Ce courant est construit à partir de la théorie de l'agence et se concentre sur les mécanismes à mettre en œuvre pour discipliner le dirigeant dans l'intérêt de l'actionnaire. Un second courant tente de tracer une voie plus critique. Au regard de la diversité des réalités que recouvre la notion d'actionnaire, il s'interroge sur la nécessité de reconsidérer son identité et son rôle. L'étude des groupes va nous conduire à être plus proche de ce second courant.

➤ *La gouvernance actionnariale*

La plupart des analyses relatives au gouvernement d'entreprise est focalisée sur les relations entre actionnaires et dirigeants et sur les mécanismes disciplinaires³⁴. Le modèle de référence de la littérature est le modèle *shareholder* mettant en scène deux acteurs principaux, l'actionnaire et le dirigeant. Dans ce contexte de séparation entre propriété et pouvoir, toute la question est de trouver des mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. L'objectif des dirigeants doit être la maximisation de la valeur pour l'actionnaire afin de garantir la rentabilité de son investissement financier.

Ce modèle est caractéristique du monde anglo-saxon, marqué par l'importance des marchés financiers et la dispersion de l'actionnariat. Les Etats-Unis sont le « *berceau et (la) place forte de la gouvernance d'entreprise orientée actionnaire* » (Pérez, 2003, p.81). Le marché financier est le principal régulateur du système (système outsider ou *marked based*). La mise en œuvre de cette « gouvernance orientée actionnaires » s'appuie sur un certain nombre de dispositifs institutionnels (Pérez, 2003). On analyse trois grands types de

³⁴ L'analyse que nous allons faire de ce premier courant se fonde principalement sur la recherche française concernant le gouvernement d'entreprise. Le peu de références à des travaux anglo-saxons n'est pas un « oubli » de notre part. Ce parti pris trouve sa justification dans un double constat. D'une part, les recherches françaises sont le plus souvent des « répliques » des analyses publiées dans les revues anglo-saxonnes. D'autre part, cette plus grande attention aux études françaises nous permettra de mettre en évidence le décalage qui existe entre les analyses produites et la réalité et de souligner la nécessité de tenir compte des particularités des systèmes de gouvernements d'entreprises nationaux ou régionaux (Charreaux et Schatt, 2005).

mécanismes capables de résoudre le problème d'agence : le contrôle interne, les mécanismes incitatifs, le contrôle externe (Pollin, 2002).

Le contrôle interne est réalisé par plusieurs instances : les assemblées générales, le conseil d'administration, les divers comités... Concernant les assemblées générales, elles sont le lieu d'expression de la souveraineté des actionnaires. Elles sont convoquées chaque année afin d'examiner la situation de la société. Le conseil d'administration a, lui, un rôle charnière, entre les actionnaires et les dirigeants. Ce rôle consiste, théoriquement, à désigner les dirigeants, à fixer leur rémunération, à les remplacer le cas échéant et à contrôler la politique mise en œuvre. De très nombreuses études se sont penchées sur le rôle des conseils d'administration (voir notamment Charreaux, 1997). Elles ont fait apparaître plusieurs problèmes : celui du rôle réel de ces conseils et de l'indépendance des administrateurs. En effet, les observations montrent que, le plus souvent, les décisions sont arrêtées par les dirigeants et simplement approuvées par le conseil d'administration (Ginglinger, 2002). Par ailleurs, des recommandations insistent sur l'importance de la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils, c'est-à-dire d'administrateurs n'ayant pas de lien direct avec la société susceptible de provoquer des conflits d'intérêt. Pourtant compétence et indépendance peuvent paraître contradictoires (Pollin, 2002). En effet, comment un administrateur peut-il bien exercer son rôle s'il n'a pas une connaissance suffisante de l'entreprise, de son métier... ? Toujours au titre des mécanismes de contrôle interne, on trouve enfin divers groupes et comités : le comité de rémunération dont le rôle est de se prononcer sur les niveaux de rémunération des dirigeants, le comité d'audit, chargé du suivi comptable de l'entreprise...

Des mécanismes incitatifs sont aussi conçus pour réduire les conflits d'objectifs. Le but est de lier la situation des dirigeants aux résultats de l'entreprise de sorte qu'ils trouvent avantage à optimiser l'allocation des ressources et à maximiser la valeur de la firme. Une solution consiste à rémunérer les dirigeants en fonction des profits et / ou de la valeur boursière grâce, par exemple, aux stocks options. L'incitation financière peut pourtant se révéler dangereuse et contre productive. En effet, les performances boursières ne sont pas nécessairement la conséquence du travail et de la compétence des dirigeants. Ainsi, tout peut être bon pour doper le prix du titre : informations plus ou moins exactes, présentations comptables trompeuses... Mais, plus encore, la logique même engendrée par le « court termisme » incite les dirigeants à « gonfler » les résultats, à vendre des sociétés par appartements...

Les marchés financiers sont le troisième type de contrôle : un contrôle externe. L'évaluation boursière est censée refléter le jugement que portent les investisseurs sur la politique de la firme, son potentiel et ses performances à venir. Pour que ce contrôle ait de la valeur, il faut que les informations contenues dans les signaux du marché soient de bonne qualité. De la même façon, les menaces d'Offre Publique d'Achat (OPA) à l'égard des dirigeants incompetents ou trop peu soucieux de l'intérêt des actionnaires permettent de les discipliner.

Enfin, complétant la panoplie, des indicateurs de performance ont été créés par les cabinets de consultants. La *shareholder value* (la valeur pour l'actionnaire) est devenue la référence des critères de performance proposée aux managers. Elle repose sur l'assertion qu'une firme créera de la valeur pour une période donnée si et seulement si ses résultats couvrent les coûts des capitaux engagés.

L'ensemble de ces mécanismes, qui vise à responsabiliser les directions de sociétés vis-à-vis des actionnaires, fait l'objet d'une codification dans une série de rapports, véritables chartes de bonne conduite à destination des entreprises : c'est l'aspect normatif des théories de la gouvernance. Le premier rapport et le plus célèbre d'entre eux est américain : le *Corporate Governance Principles*, datant de 1993. Plusieurs années plus tard, les mêmes préoccupations se feront jour en France avec les rapports « Viénot 1 » en 1995, « Viénot 2 » en 1999, puis le rapport « Bouton » en 2002. Au niveau international, ce sont les « principes de gouvernance d'entreprise » de l'OCDE qui font référence (2004). Cette réflexion initialement américaine va donc traverser les frontières et se propager, en Europe notamment. Ce concept de gouvernance a un caractère véritablement performatif. Il sert à comprendre l'entreprise autant qu'il œuvre à sa transformation. Car les grandes entreprises se voient dans l'obligation de tenir compte de ces différentes recommandations et de modifier leur mode de contrôle car cette mise aux normes entre dans les aspects positifs des notations des agences (Standard et Poors...) ; notations qui peuvent avoir des répercussions sur le cours des actions.

Ce modèle est cependant remis en cause depuis les années 2000 du fait, notamment, des multiples scandales qui ont touché le monde des affaires soulignant les « dérives du capitalisme financier » (Aglietta et Rebérioux, 2004). Ces scandales ont montré que les acteurs avaient manipulé l'information financière afin de présenter des performances élevées et de camoufler les difficultés. « *On peut généraliser à ce système de gouvernement d'entreprise l'appréciation de Paul Volkler (ancien président de la FED) au sujet des stocks options : un instrument conçu pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des*

investisseurs a en fait souvent servi à aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des dirigeants » (cité par Pérez, 2003, p.96). Tout un système s'est alors effondré montrant la fragilité des mécanismes de ce modèle de gouvernance et la compromission des acteurs des entreprises eux-mêmes et de ceux chargés de les surveiller (les cabinets d'audits, les analystes financiers...) A la suite de ces scandales, les pouvoirs publics ont réagi. La loi américaine Sarbanes-Oxley (2002) vise à renforcer les mesures de contrôle et tente de restaurer un climat de confiance envers les comptes des sociétés cotées. Si la situation est moins tendue en France, la loi sur la sécurité financière (2003) participe malgré tout de ce même mouvement.

➤ *Les remises en cause de la gouvernance actionnariale*

Les critiques que l'on peut adresser au modèle de la gouvernance actionnariale portent sur son manque de réalisme vis-à-vis des situations empiriques. Ayant été élaboré dans la perspective nord-américaine, il ignore presque totalement la diversité des formes d'actionnariat qui existent à travers le monde. Un dépassement de ce modèle est donc nécessaire et va permettre d'envisager un enrichissement du rôle de l'actionnaire. C'est en ouvrant ainsi les perspectives empiriques et théoriques de la notion de gouvernement d'entreprise que nous pourrions par la suite appréhender le phénomène des groupes.

De nombreux auteurs soulignent la diversité des modèles de gouvernance d'entreprise à travers le monde (Pérez, 2003 ; Aglietta et Rébérioux, 2004 ; Windolf, 1999 ; Meisel, 2004 ; Martinet, 2002). La principale critique adressée, par ces auteurs, à la littérature classique est qu'elle présente et théorise un modèle de firme unique, faisant fi des différences nationales ou continentales. La description historique du modèle de gouvernement d'entreprise correspond au modèle américain mais « *le caractère systématique de ce modèle américain est une reconstruction post hoc* » (Djelic et Zarlowski, 2005, p. 455). Ainsi, la notion de gouvernance est non seulement marquée par une relativité historique mais aussi par une relativité géographique : « *si la nature du débat varie dans le temps, elle varie aussi – et peut-être surtout – dans l'espace* » (O. Pastré, 1994, p.20). On peut dire aujourd'hui que le modèle analysé par Berle et Means ou encore par Chandler a peut-être fait l'objet d'une généralisation excessive. P. Windolf (1999) indique que « *ce n'est que dans certains pays, que le capitalisme managérial est le type prédominant de gouvernement d'entreprise (...) à la fin des années 90, la majorité des grandes sociétés françaises et allemandes ne sont pas conformes au modèle de gestion de société proposé par Berle et Means* » (p. 507).

La réalité montre une intense différenciation des traits morphologiques des structures de gouvernement et des dispositifs de contrôle. Le caractère très concentré de la propriété notamment dans les pays européens a ainsi été largement sous-estimé. Sur ce point, G. Charreaux est formel : « *la vision juridico-financière, centrée uniquement sur le degré de dispersion du capital, ne permet pas de rendre compte de la diversité des structures d'actionnariat dans le monde (...) On trouve ainsi confirmation du caractère le plus souvent concentré de la propriété et de la faiblesse de la séparation de la propriété et du management, tout au moins dans les pays européens* » (Charreaux, 2002, p. 78).

Les études qui ont questionné la validité empirique du modèle construit par Berle et Means ont aussi redécouvert le poids des familles dans les structures d'actionnariat. Des actionnaires majoritaires familiaux sont ainsi présents dans de nombreuses grandes entreprises. Des auteurs comme P. Windolf (1999), La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) ont souligné le rôle des familles dans le développement économique. M. Granovetter (2005) insiste aussi sur cet aspect : « *bien que dans le milieu du 20^{ème} siècle la théorie de la modernisation soutient que le développement économique exige le détachement des familles et des parentés du business, des analyses empiriques détaillées (...) montrent que les familles continuent de contrôler la plupart des firmes à travers le monde, y compris dans les économies avancées* » (nous traduisons, p.433).

La littérature classique a donc fixé l'image de la firme moderne comme celle d'une firme à l'actionnariat dispersé, dirigée par des managers professionnels. Mais cette image reflète mal une réalité marquée, au contraire, par de puissants phénomènes de concentration. Le scénario historique d'évolution du système de gouvernement est remis en cause ainsi que l'identité de sa figure emblématique, l'actionnaire.

Dans cette perspective, il devient alors nécessaire de distinguer, au moins de façon heuristique, deux grands modèles (Aglietta et Rebérioux, 2004) : le modèle anglo-saxon, d'une part et le modèle continental européen, d'autre part. Le modèle continental européen, à l'inverse du modèle américain, se caractérise par une forte concentration de l'actionnariat. Le contrôle est exercé par des blocs d'actionnaires dominants – système *insider* ou *blockholder*. Le conflit entre acteurs est alors déplacé : il ne se situe plus entre les actionnaires et les dirigeants mais plutôt entre actionnaires minoritaires et ceux appartenant aux blocs de contrôle. Ce modèle européen a souvent été qualifié de modèle *stakeholder* car d'autres détenteurs d'enjeux sont identifiés dans l'entreprise : les actionnaires minoritaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers. Dans ce modèle, l'efficience et la

capacité de survie du système s'évaluent non plus en fonction de la valeur actionnariale mais de la valeur partenariale. Ce terme de « parties prenantes » apparaît comme une réaction à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire. « *Construit face à la figure du shareholder, le stakeholder est d'abord apparu comme un empêcheur de gagner des dividendes en rond (...)* » (Pesqueux, 2006, p. 13). Dans cette perspective, tous les partenaires supportent un risque associé à leur investissement spécifique. « *La théorie de la firme pourrait appuyer une conception non strictement patrimoniale de la gouvernance, où l'exercice du pouvoir n'est pas lié de manière exclusive à la propriété* » (Réberieux, 2003, p.86). Au total, « *ce sont donc deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise qui s'opposent. Le système états-unien fait de l'entreprise un objet de droits de propriété ; la soumission de cet objet aux intérêts des actionnaires est assurée en premier lieu par la liquidité et la profondeur des marchés boursiers. A l'inverse, le modèle continental européen repose sur une vision holiste ou partenariale de l'entreprise ; la direction des firmes est alors partiellement protégée de la sphère boursière par la permanence des blocs de contrôle et la participation des salariés* » (Aglietta et Réberieux, 2004, p. 88).

Tout comme le modèle continental, le modèle japonais se différencie du modèle américain. C'est en tout cas l'analyse qu'en fait M. Aoki. Pour l'économiste, la firme japonaise (firme J) s'oppose à la firme américaine (firme A) au niveau de sa structure financière et du partage des pouvoirs. D'une part la structure d'actionnariat des firmes japonaises est marquée par un jeu de participations croisées assurant une certaine stabilité, caractéristique dont est privée la firme A, marquée, au contraire, par le poids des contraintes financières de court terme. La structure financière de la firme japonaise permet, d'autre part, d'organiser un partage des pouvoirs entre les trois agents, les actionnaires, les gestionnaires et les salariés. Aoki soutient que, dans la firme J, les gestionnaires sont les médiateurs des intérêts des actionnaires et des employés et qu'ils sont sous leur double contrôle et non sous le contrôle unilatéral des seuls actionnaires. Le fonctionnement de la firme J est ainsi mu, non plus par la maximisation du profit à la seule fin des actionnaires, mais par la conciliation au mieux des intérêts de chacun.

L'étude des cas japonais et européen met à jour des réalités empiriques différentes du cas américain. Mais les modèles européens et japonais évoluent. Ces pays connaissent l'arrivée massive d'investisseurs institutionnels dans le capital de leurs firmes, le phénomène de mondialisation économique tend à diffuser certaines pratiques de gestion, des processus de codification des « bonnes conduites » se font jour... Ces transformations sont-elles

symptomatiques d'une convergence des modèles de gouvernement d'entreprise et d'un alignement général sur le modèle américain ?

La question est un des enjeux centraux des débats, elle est aussi très controversée. Une réponse sérieuse à cette question devrait non seulement prouver l'existence d'un tel processus mais aussi ses modalités concrètes de mise en œuvre. La réponse donnée par P. Windolf (1999) nous paraît intéressante. Le sociologue montre que le mouvement est complexe et qu'il relève plus d'un processus d'hybridation que d'un alignement mécanique. « *De nouvelles formes organisationnelles, combinant des éléments issus de différentes périodes, peuvent évoluer en une nouvelle structure de gouvernement, ni de nature managériale, ni même financière, mais résultat d'une combinaison des deux précédents modes organisationnels.* » (p.508). Le processus de transformation n'est pas linéaire car les modèles de capitalisme ne s'enchaînent pas selon des étapes séquentielles, ils s'interpénètrent et les changements sont multidirectionnels. « *Les Français et, plus généralement, les Européens, ont « fait leur marché » parmi les éléments caractéristiques du modèle américain – prenant et choisissant, laissant de côté et réinterprétant au fil du processus les éléments choisis, parfois de façon tout à fait significative* » (Djelic et Zarlowski, 2005, p. 455). Rien ne permet d'affirmer qu'une unification tendancielle des modes de contrôle est à l'œuvre à travers le monde. Pas plus qu'il n'est possible de démontrer la supériorité d'un modèle par rapport à un autre (Cohen, 2002). Pour Aglietta et Rebérioux (2004), la domination du modèle américain serait avant tout idéologique. Nous ne sommes donc pas à la « fin de l'histoire » en matière de gouvernement d'entreprise...

C'est la prise en compte de la variété des formes d'actionnariat qui permet de mettre en lumière les limites du courant de la gouvernance actionnariale et de repenser le rôle de l'actionnaire. Il ne s'agit pas de contester la mission d'investisseur financier traditionnel de l'actionnaire mais de mettre à jour des rôles que l'approche classique néglige. Ainsi, considérer les phénomènes de concentration, dans le cadre de l'étude des groupes de sociétés, nous permet de voir un aspect original des systèmes de gouvernement d'entreprise : celui qui voit le rôle de l'actionnaire étendu à son maximum. Dans les groupes, l'actionnaire « garde la haute main » sur ses affaires, au point qu'il peut se permettre d'intervenir très directement dans la conduite des affaires de sa filiale. C'est en ce sens que notre proposition qui consiste à considérer les groupes comme des structures de gouvernement opportunistes se justifie. Mais le caractère opportuniste de la structure signifie aussi que l'actionnaire peut changer de position s'il le juge nécessaire. Son intervention n'est donc pas inconditionnelle. Elle est

subordonnée à un objectif stratégique ; si l'objectif change, le principe et la forme de l'intervention pourront varier. Le rôle de l'actionnaire est alors radicalement différent de celui que présente le courant de la gouvernance actionnariale. Il n'est plus simplement un apporteur de ressources à la firme, il n'est plus « prisonnier » d'un dirigeant de filiale menant les affaires selon son propre intérêt : il peut, s'il le souhaite, être présent dans le management de l'entreprise. Sa présence se déclinera à différents niveaux, stratégique ou opérationnel, et dans différents domaines, économique, social, environnemental... C'est ce que montre A.C. Martinet (2002) lorsqu'il explique que dans les groupes l'actionnaire peut influencer, à des degrés et selon des modalités variables, les contenus et les processus d'élaboration stratégique. Ainsi, des approches alternatives à la gouvernance actionnariale « redonnent » à l'actionnaire des prérogatives que la vision juridico-financière lui avait enlevées³⁵. La littérature, après avoir mis en scène une image simplifiée de l'identité de l'actionnaire, pourrait aussi se méprendre quant à son rôle dans la firme.

2.3 Conclusion : pour une étude du gouvernement des groupes

Que retenir de ce tour d'horizon de la notion de gouvernement d'entreprise ?

Le grand mérite du concept de gouvernement d'entreprise, par rapport à celui de contrôle, est de redonner un rôle aux acteurs. Mais nous constatons que nous ne pouvons pas parler d'une mais des définitions du gouvernement d'entreprise. Celle-ci est, en effet, loin d'être normalisée et varie selon les courants théoriques.

Dans le courant dominant, le domaine d'analyse du gouvernement d'entreprise se limite à l'étude des mécanismes d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. L'efficacité du système est évaluée à partir de ce seul point de vue. Ce courant assigne aux acteurs un rôle bien appauvri : un actionnaire isolé, considéré comme apporteur de ressources, tente par tous les moyens de discipliner le dirigeant de la firme. Une définition plus large du concept de gouvernement d'entreprise permet d'inclure à la fois l'ensemble des parties prenantes pouvant intervenir dans la gouvernance de la firme mais aussi les différents leviers d'action disciplinaires et cognitifs.

Dans cette étude, les acteurs observés sont les mêmes que ceux étudiés dans le cadre du modèle *shareholder*. Nous mettons, en effet, en scène des dirigeants de maison mère, en tant

³⁵ Dans une autre perspective, G. Charreaux (2002) développe actuellement des travaux sur le rôle cognitif de l'actionnaire, apportant une vision et des compétences à la firme.

qu'actionnaire, et des dirigeants de filiales. Nous reconnaissons ainsi la relation actionnaire-dirigeant comme essentielle. Mais l'analyse intègre aussi les phénomènes de concentration qui prédominent dans les pays européens, notamment, grâce à l'examen d'un cas d'actionnariat concentré, l'actionnariat d'entreprise. Car c'est précisément la prise en compte de ces situations qui permet de redécouvrir l'actionnaire dans des rôles inédits. Celui-ci est, en fait, capable d'intervenir de façon substantielle dans la conduite des affaires de la firme : dans notre cas, la maison mère a la capacité, si elle le considère comme nécessaire, de jouer un rôle proprement managérial. Cela n'annihile pas pour autant la question de la divergence des intérêts, au contraire. En ce sens, nous jugeons excessifs les développements de la théorie de l'agence pour qui les conflits sont réduits, voire inexistant, dans le cadre d'un actionnariat concentré. Dans notre cas, il demeure entre actionnaire et dirigeant des problèmes d'interdépendance (Fligstein et Freeland, 1995) car nous traitons de situations dans lesquelles le pouvoir est partagé entre plusieurs acteurs. « *La gouvernance suppose l'élaboration de compromis collectif face à des conflits d'intérêt, les fondements du pouvoir n'étant plus seulement juridiques mais aussi sociaux dans le sens où les acteurs peuvent eux-mêmes créer, modifier ou interpréter les règles de coordination* » (Baron, 2003, p.333). Ainsi, au-delà des principes d'ordre légal ou financier, les acteurs des groupes produisent leurs propres règles de conciliation : ce sont ces règles que nous cherchons à identifier.

Notre parcours dans ce chapitre nous a permis de constater que la notion de contrôle est bien structurante pour le phénomène des groupes mais qu'elle a aussi tendance à l'enfermer dans une conception réductrice et sans nuances. Nous proposons de resituer les groupes dans le cadre des logiques de pouvoir que les acteurs y déploient. Il est alors possible de développer une problématique de gouvernement des groupes, qui conduit à redonner aux dirigeants de maison mère et de filiale leur rôle d'actionnaire et de manager et à les suivre dans la mise en œuvre de leurs prérogatives respectives. Cela a deux conséquences importantes. Tout d'abord, c'est bien un problème de relations entre individus ou groupes d'individus appartenant à la maison mère ou la filiale qui nous intéresse. On peut ensuite s'attendre à ce que ces relations soient réciproques, au sens où chaque acteur en présence dispose d'atouts, mais déséquilibrées, la maison mère étant dans notre cas statutairement en position favorable.

CHAPITRE II.

LES GROUPES AU CONCRET : PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Nous allons désormais expliciter notre démarche empirique en présentant des « groupes au concret ». L'objectif de ce deuxième chapitre est de faire un état des lieux des terrains investigués et de la méthode employée.

En abordant le phénomène des groupes nous avons immédiatement été frappée par l'hétérogénéité des situations. « Ce qui ressemble le moins à un groupe, c'est un autre groupe », pourrions-nous dire. L'examen de la littérature révèle une forte diversité des critères utilisés pour les caractériser : dominante financière ou industrielle, degré de centralisation, type de socialisation des dirigeants, relations avec des partenaires (banques, Etat)...

Pour cette étude, nous avons retenu quatre critères illustrant l'univers varié des groupes de sociétés. Dans un premier temps, nous expliquerons donc la façon dont nous nous sommes saisie du terrain en détaillant chacune des variables clés d'analyse. Dans un deuxième temps, nous montrerons quelques « arrangements » possibles, à travers la présentation de nos terrains d'investigation. Nous ferons ainsi connaissance avec huit groupes et verrons que ces cas ne « saturent » pas toutes les combinaisons possibles mais qu'ils vont nous permettre de comprendre les jeux d'acteurs qui se nouent dans ces architectures³⁶. Concernant notre méthode de travail, nous avons privilégié une approche empirique et avons construit une enquête reflétant la diversité des situations. Les groupes étudiés présentent donc des caractéristiques variées : leur taille, leur âge, le secteur d'activité, les technologies employées... Le troisième temps de ce chapitre sera consacré à l'analyse des motifs qui ont présidé au choix des terrains.

³⁶ Précisons que la diversité institutionnelle que nous défendons ici n'est pas seulement une observation d'ordre empirique. C'est aussi, dans notre cas, un positionnement théorique. En effet, l'institution ne se définit pas seulement par des critères juridiques ou financiers, qui sont seulement et surtout des « outils » de discussion.

1. L'UNIVERS VARIE DES GROUPES DE SOCIETES

Dans ce premier point, nous allons exposer les découvertes que nous avons faites à propos du phénomène des groupes. Au début de notre étude, nous nous sommes beaucoup interrogée sur ce que tous les groupes avaient de « commun ». Puis nous avons compris que ce point commun se trouvait dans la variété des situations qu'ils présentent et dans leur existence multiforme. En effet, au niveau du terrain, les groupes se présentent d'abord à l'observateur à travers des séries de contrastes. Ces contrastes sont des variables clés d'organisation et de fonctionnement des groupes : ils structurent leur diversité. Nous en avons repéré quatre principales. La première variable est relative à la genèse des groupes, c'est-à-dire à l'acte de création et à la modalité de création des filiales. La deuxième concerne les structurations, organisationnelle et financière des filiales. La troisième variable a trait au rôle des unités membres du groupe, sociétés têtes de groupe et filiales. Enfin, la quatrième est une variable de fonctionnement : les groupes s'organisent en espaces bureaucratisés ou, au contraire, en espaces d'autonomie³⁷. Nous avons récapitulé dans le tableau ci-dessous les différentes variables et leurs modalités³⁸.

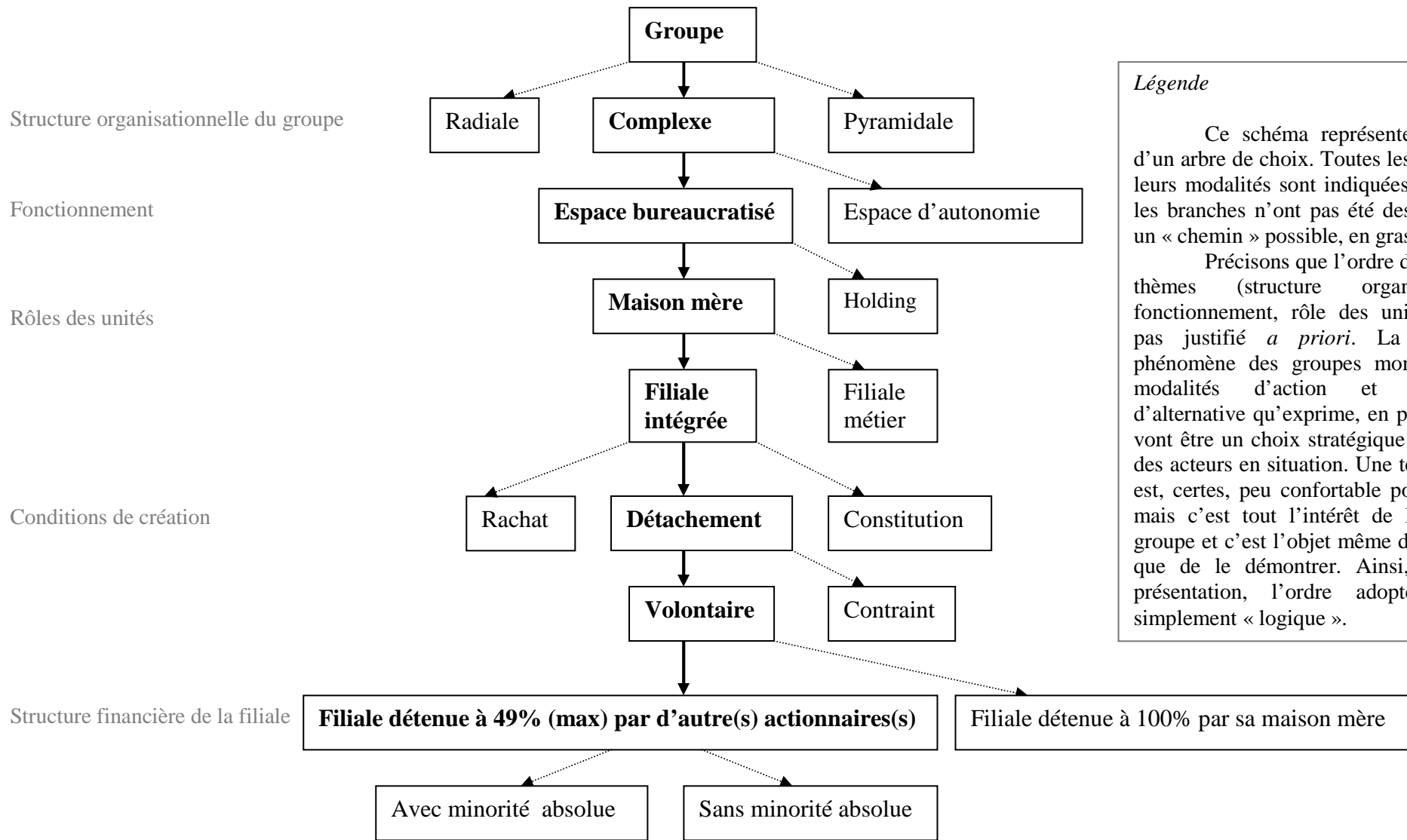
³⁷ Le lecteur aura compris que l'objectif de ce premier point est d'explicitier les variables retenues. Mais nous le ferons en illustrant autant que possible les situations décrites par des exemples tirés de nos lectures de la presse économique. Nous nous justifierons de l'emploi de cette méthode dans le troisième point de ce chapitre.

³⁸ Nous expliciterons dans la suite du texte chacun des termes utilisés dans le tableau.

Conditions de naissance	Structuration	Rôles des unités	Fonctionnement
<i>Acte de création</i> - volontaire - contraint <i>Modalité de création</i> - constitution - rachat - détachement	<i>Structure financière des filiales</i> - Filiale détenue à 100% par la maison mère - Filiale détenue à 49% (max) par d'autre(s) actionnaire(s) avec ou sans minorité absolue <i>Structure organisationnelle du groupe</i> - pyramidale - radiale - complexe	<i>La société tête de groupe</i> - holding - maison mère <i>Les unités filiales</i> - filiales intégrées - filiales métier	<i>Des espaces bureaucratés</i> <i>Des unités filiales autonomes</i>

Tableau 1 : Eléments de diversité des groupes

On peut trouver le nombre de combinaisons possibles de ces variables en construisant un arbre de choix – voir le schéma ci-dessous. Chaque branche correspond à une solution. On compte alors le nombre total de branches pour avoir le nombre de cas. Dans notre configuration, il existe huit cent soixante quatre combinaisons possibles, d'où le fait que nous ne puissions en présenter que quelques-unes à travers les groupes étudiés.



Légende

Ce schéma représente une partie d'un arbre de choix. Toutes les variables et leurs modalités sont indiquées mais toutes les branches n'ont pas été dessinées. Seul un « chemin » possible, en gras, a été tracé.

Précisons que l'ordre des différents thèmes (structure organisationnelle, fonctionnement, rôle des unités...) n'est pas justifié *a priori*. La réalité du phénomène des groupes montre que les modalités d'action et les choix d'alternative qu'exprime, en partie, l'ordre vont être un choix stratégique effectué par des acteurs en situation. Une telle situation est, certes, peu confortable pour l'analyse mais c'est tout l'intérêt de la forme en groupe et c'est l'objet même de cette thèse que de le démontrer. Ainsi, dans cette présentation, l'ordre adopté se veut simplement « logique ».

1.1 Les conditions de naissance des groupes : un choix, trois modalités de création

La construction d'un groupe n'est pas nécessairement le fruit d'un choix managérial, elle peut aussi être le résultat de contraintes, juridiques ou commerciales. Née d'un acte volontaire ou contraint, la construction d'un groupe peut emprunter trois modalités : la constitution d'unité, le rachat, le détachement.

➤ « Filiales contraintes » / filiales volontaires

Certains groupes « naissent dans la contrainte » : c'est le premier constat que nous avons fait lors de nos observations de terrain. Des raisons juridiques, commerciales ou fiscales peuvent contraindre à la filialisation d'entreprise...

Cette situation concerne des groupes multinationaux contraints de créer des filiales dans le cadre d'une implantation à l'étranger du fait des lois locales. C'est par exemple le cas du grand groupe de sport Salomon, qui s'est progressivement implanté dans plusieurs pays – Autriche, Italie, Suède, Espagne... – en créant des filiales. L'existence de la filiale ne fait alors que répondre à une contrainte légale, ce n'est pas nécessairement le résultat d'un choix délibéré de la part des dirigeants. La création de filiale n'est qu'une déclinaison juridique du développement international de l'entreprise. L'objectif premier de la société tête de groupe est de créer des antennes locales du groupe dans des pays ciblés et non des filiales.

D'autres groupes subissent des contraintes liées à la distribution de matériel – dans le domaine informatique, par exemple. Lorsqu'un groupe souhaite distribuer deux marques concurrentes, il ne peut le faire qu'à travers la création d'une autre entité juridique. Là encore, la filialisation ne relève pas d'un choix.

Des raisons fiscales peuvent aussi conduire les firmes à créer des filiales. L'existence de certains groupes ne s'explique, en effet, que par ces raisons : optimisation de l'impôt, « contournement » de certains droits nationaux contraignants... Ces formes sont alors vidées de toute substance : elles ne sont que de simples « montages » financiers et juridiques. La création de filiales est alors une contrainte pour le groupe dans la mesure où il doit mettre en œuvre une stratégie fiscale. De nombreux groupes du CAC 40 alignent des filiales dans des « paradis fiscaux » : Bahamas, îles Caïmans, Jersey, Luxembourg. BNP Paribas possède, par exemple, deux banques privées aux Bahamas, la Société Générale a des actifs dans les Antilles néerlandaises, les Assurances Générales de France (AGF) ont des structures aux Bermudes... « *Quand ces filiales ne se résument pas à une boîte aux lettres, quand elles font*

travailler des salariés et réalisent une véritable exploitation commerciale, le fisc ne peut rien dire » (J.L Gautier, Directeur du contrôle fiscal à Bercy, L'expansion, 2007). Mais si la filiale manque de substance, elle reste dans le paradis fiscal mais ses bénéfices sont taxés en France.

Dans tous ces cas, la filiale est créée pour atteindre un but : la distribution d'un produit, le développement à l'étranger, l'exploitation de conditions fiscales favorables³⁹... Elle est une solution juridique à une contrainte. Etant donné que son existence ne relève pas d'un choix, la maison mère va avoir pour objectif de minimiser les conséquences de cette contrainte en ayant une politique de grande intégration de l'entité filiale au groupe. Notre première découverte est donc celle d'espaces économiques fortement contraints en termes juridico-économiques.

Mais la construction d'une architecture de groupe relève aussi, dans de nombreux cas, d'un acte volontaire. Le groupe est une forme recherchée pour ses caractéristiques avantageuses : lisibilité des activités, cloisonnement du risque économique dans des unités indépendantes..., nous reviendrons sur ces différents avantages.

➤ *Constitution, rachat, détachement*

Dans le premier cas, la maison mère prend l'initiative de constituer une nouvelle société et accomplit toutes les opérations de constitution. C'est souvent le cas des filiales dites contraintes qui sont l'objet d'une création *ex nihilo* par la maison mère.

La deuxième possibilité est le rachat d'entreprises. La vie des affaires offre de nombreux exemples d'entreprises rachetées puis filialisées. Le phénomène touche tous les secteurs d'activités, de la banque aux métiers du luxe et de la distribution en passant par les assurances. Le Crédit Agricole achète Sofinco, leader du crédit à la consommation, en 1999, Europ Assistance achète Icare, leader français de la garantie et de la maintenance automobile, en 2004, la Fnac est achetée en 1994 par le groupe Pinault Printemps Redoute (PPR)... Plusieurs techniques de rachat sont alors possibles. Tout d'abord, la maison mère peut *racheter les actions* ou les parts. Cet achat peut être réalisé soit de gré à gré avec les actionnaires majoritaires de la société dans laquelle la prise de participation est envisagée avec, si les actions sont cotées, l'intervention d'un prestataire de services d'investissement et éventuellement l'obligation de respecter la procédure de garantie de cours, soit sous la forme

³⁹ Si, pour les besoins de la présentation, les différents motifs de création d'une filiale peuvent être différenciés, dans la réalité, c'est plus souvent un faisceau de facteurs qui conduit un dirigeant à construire un groupe.

d'une Offre Publique d'Achat lancée par une société sur les actions d'une autre société dont la première entend prendre le contrôle. La maison mère peut aussi *souscrire à une augmentation de capital en numéraire*. Le plus souvent, cette souscription est réservée à la société qui doit prendre le contrôle de celle qui procède à l'augmentation de son capital. Enfin, la maison mère peut procéder à un *apport partiel d'actif*. Une société peut en effet faire apport d'une partie de ses actifs à une autre société et, grâce aux actions ou parts sociales qui lui sont attribuées en rémunération de cet apport, prendre le contrôle de cette société.

Enfin, une troisième solution consiste à détacher un service ou un département d'une entreprise et de le transformer en filiale. On appelle ces sociétés des *spins off* (des filiales essaimées). Concrètement, l'opération de *spin off* correspond à un transfert d'actifs et de passifs dans une nouvelle société détenue par les mêmes actionnaires. Les raisons d'un tel détachement sont multiples et peuvent se révéler contradictoires. L'entreprise peut être détachée car son activité est considérée comme non stratégique, trop éloignée du cœur de métier de la maison mère ou encore en situation de sous performance financière. A l'inverse, l'entreprise détachée peut être stratégique et sa création correspond alors à une volonté de la maison mère de rendre son activité visible et de lui donner les moyens de son développement. Dans tous les cas, l'opération de *spin off* présente de nombreux avantages pour la maison mère et pour la société détachée. Pour le groupe, tout d'abord, le fait de circonscrire l'activité dans une entreprise juridique séparée permet de se mettre à l'abri d'éventuelles déconvenues économiques et de rendre bien visibles ses résultats. C'est particulièrement vrai pour les activités innovantes ou à risque. La filiale, elle, reste dans le giron du groupe, ce qui lui permet de bénéficier de son soutien, financier, commercial, opérationnel... Elle se rend aussi plus visible, en termes d'activité, de stratégie, car elle n'est plus « noyée » dans le groupe. Ces dernières années, les opérations de *spin off* se sont multipliées (La Tribune, 28 avril 2005). C'est ainsi qu'en 2003, Ascom, groupe d'envergure internationale dans les domaines des télécommunications et de la sécurité, filialise un de ses sites de production dans le sud de la France. Ce qui était un établissement devient une filiale. En 2004, les eaux Perrier, Quézac et Vittel Contrex quittent le giron de Nestlé pour devenir des entités filiales autonomes. La même année, Total redessine son pôle chimie en créant une nouvelle filiale, Arkema, qui regroupe les activités chimiques hors pétrole.

1.2 Structures organisationnelle et financière

Les relations de dépendance entre sociétés sont susceptibles de s'organiser de diverses manières. Cette diversité s'observe au niveau de la structure organisationnelle du groupe et au niveau de la structure financière de la filiale.

➤ *Structure organisationnelle du groupe*

La structure du groupe peut être radiale, pyramidale ou complexe (Nurit-Pontier, 1998). La structure radiale, la plus simple, se compose au centre d'une maison mère qui contrôle directement l'ensemble de ses filiales. C'est l'organisation adoptée par Vivendi. La maison mère possède cinq filiales correspondant à cinq métiers – Universal pour la musique, Canal+ pour la télévision et le cinéma, Société Française de Radiotéléphone (SFR) pour le téléphone mobile, Maroc Télécom pour la téléphonie fixe et mobile et Vivendi Games pour les jeux. La structure pyramidale comprend une société mère qui contrôle une ou plusieurs filiales, ces dernières contrôlant à leur tour des sous filiales et ainsi de suite. C'est typiquement le cas du groupe Allianz : les AGF sont filiales d'Allianz et détiennent elles-mêmes des filiales, telles qu'Euler-Hermès ou Groupe Mondial Assistance. Le principal avantage d'une structure pyramidale est de permettre à la maison mère de faire des économies en capital. Grâce au contrôle des filiales, son influence dans les sous-filiales est avérée, sans pour autant détenir la majorité du capital. La structure complexe résulte de la combinaison des structures précédentes aboutissant dans certains cas à des schémas très compliqués.

➤ *Forme et titulaire du contrôle du capital de la filiale*

Par définition l'actionnariat de la filiale est détenu pour 50%, au moins, par la maison mère, ce qui laisse une place à d'éventuel(s) autre(s) actionnaire(s) pouvant être en situation d'actionnaire minoritaire absolu s'il détient un bloc d'actions important (éventuellement avec une minorité de blocage de 33%) ou relatif s'il n'a qu'une faible part. Dans tous les cas, les filiales peuvent faire l'objet d'une cotation en Bourse. « Rien qu'à Paris, une dizaine de sociétés ont ainsi ce statut de « fille » d'une « mère » elle-même cotée ! » (La vie Financière, août 2005, p.26). C'est le cas de quelques filiales « célèbres » : AGF dont Allianz détient plus de 55%, les Ciments Français détenus à plus de 70% par Italcementi... Mais ces dernières années, les groupes ont eu clairement tendance à racheter les actions de leurs filiales détenues par le public, pour des raisons d'ordre stratégique et financier. Ce fut le cas de France

Télécom réintégrant Orange et Wanadoo, de Saint-Gobain rachetant les intérêts minoritaires de Lapeyre... La maison mère a ainsi « les mains libres » vis-à-vis de minoritaires mais c'est aussi une façon de profiter d'avantages tels que l'intégration fiscale, possible à partir d'un seuil de détention de 95% du capital.

1.3 Rôles des unités membres du groupe : de multiples possibilités

Le rôle des unités membres du groupe varie d'une situation à l'autre. La société tête de groupe peut être maison mère ou holding ; la filiale peut être une filiale métier ou simple fournisseur ou client de la tête de groupe.

➤ Rôle des sociétés têtes de groupe : holding, maison mère

C'est la nature de l'activité qui différencie une maison mère d'un holding. En effet, par définition, une société mère peut jouer à la fois un rôle industriel et financier : elle regroupe des activités économiques identiques, proches ou complémentaires, tout en exerçant elle-même une activité industrielle et en conservant des actifs industriels. C'est le cas dans de très nombreux groupes : Accor, Snecma, EDF, Air liquide...

A l'inverse, si la société mère joue un rôle exclusivement financier, elle porte alors le nom de holding. Le holding n'exerce aucune activité industrielle ou commerciale. Les holdings sont les organisations pivots du groupe Vincent Bolloré, présents dans les secteurs du transport, de l'industrie, des médias et de l'énergie. Le groupe est, en effet, composé de dix holdings cotés à Paris (la Financière de l'Odet, Bolloré Investissement...). Cette même configuration structure aussi le groupe Euris (immobilier, distribution alimentaire, investissements) constitué de Finatis, Rallye, Foncière Euris... Le holding présente deux grands avantages : il facilite la reprise d'entreprise et constitue un bon outil de transmission dans le cas d'entreprise familiale.

➤ Rôle des sociétés filiales : filiale intégrée, filiale métier

L'activité des filiales peut être spécialisée ou généraliste, tournée vers l'extérieur ou, au contraire, vers l'intérieur du groupe. Les filiales « généralistes » produisent et commercialisent un produit ou un service, à l'inverse des filiales spécialisées dans la production ou la commercialisation. Nous pouvons aussi distinguer les sociétés filiales dont

l'activité est orientée vers l'extérieur du groupe de celles dont l'activité consiste à renforcer le potentiel économique des autres sociétés du groupe et qui sont donc tournées vers l'intérieur du groupe. A partir de ces deux critères, plusieurs combinaisons sont possibles permettant de mettre en évidence deux profils types de filiales : celui de la filiale fournisseur ou client d'un groupe verticalement intégré et celui de la filiale métier d'un groupe congloméral. Les filiales fournisseurs ou clientes sont caractéristiques des filiales spécialisées, dont l'activité est tournée vers l'intérieur du groupe. La spécialisation se fait soit sur la distribution d'un produit ou d'un service, soit sur la production, en amont de l'activité des autres unités du groupe. Au sein du groupe Soitec, groupe leader pour la commercialisation de matériaux tel que le silicium, la maison mère est usine de production et approvisionne ses filiales. Inversement, Hyundai Mobis, filiale de Hyundai, fournit à sa maison mère des modules (châssis, cockpit) pour la construction des voitures.

Par définition, le groupe congloméral exerce ses activités dans différents secteurs n'ayant pas de liens entre eux. Les unités filialisées exercent donc des métiers différents, leur seul lien est un lien capitalistique. Pour le reste, elles sont dans des logiques productives, des marchés, des rythmes... très différents. Le plus souvent, les groupes congloméraux sont le fruit de diversifications par croissance externe. La construction de tels groupes présente des avantages : les entreprises rachetées permettent aux groupes d'être présents dans plusieurs secteurs, sur des marchés contra cycliques, donc de se mettre à l'abri des cycles économiques. De très grands groupes internationaux sont des conglomérats : General Electric, dont les activités vont des moteurs d'avion à la télévision, le groupe que construit Warren Buffet, l'investisseur américain qui développe un conglomérat autour de l'assurance, des jets d'affaires, de la restauration rapide et de l'ameublement, ou encore le groupe Virgin. Dans ces groupes aux métiers différents, la question des synergies entre entités peut être assez problématique.

1.4 Deux stratégies de fonctionnement : bureaucratisation ou autonomie

Deux situations de référence peuvent être identifiées en termes de fonctionnement de groupes : des groupes privilégiant le rassemblement d'unités autonomes et des groupes misant sur l'intégration des filiales et la centralisation des décisions. L'opposition entre fonctionnement bureaucratique et fonctionnement autonome marque un premier clivage concernant les stratégies que mettent en œuvre les sociétés mères vis-à-vis de leurs membres.

➤ *Des espaces bureaucratisés*

Nous avons constaté l'importance et la prégnance des règles édictées par la maison mère au sein des groupes bureaucratisés. Ces groupes sont clairement dans une logique de fonctionnement de type pyramidal : l'information descendante provient de la maison mère et il existe peu d'interaction dans le sens inverse. Les filiales doivent se contenter de respecter les règles du groupe et situer strictement leur activité dans le cadre fixé par le groupe. Ce type de fonctionnement est caractéristique des groupes de taille importante : l'accroissement de la taille induisant souvent une élévation du degré de formalisation⁴⁰. C'est vrai pour les grands groupes informatiques (IBM) ou les SSII (Unilog). Dans ces grands groupes, la maison mère intervient donc dans la conduite quotidienne des affaires de la filiale. Sa volonté est de maîtriser tous les domaines de la vie du groupe. Elle va alors chercher à atténuer, voire nier, les séparations qui existent au sein des groupes : séparation juridique, de métier... Son objectif est l'homogénéisation et l'uniformisation du fonctionnement du groupe. Au sein du groupe Soitec, les relations entre la maison mère et ses filiales font l'objet d'une formalisation contractuelle, pour ce qui concerne la distribution des produits et le fonctionnement interne des filiales. Dans ces groupes, la problématique intra groupe est d'ailleurs peu présente, celle des tensions entre centralisation et décentralisation l'est beaucoup plus. Les salariés ne savent pas nécessairement que l'architecture de la firme est celle d'un groupe. Symboliquement, certaines sociétés mères vont jusqu'à débaptiser leurs filiales pour leur donner leur nom. Après avoir été autonomisées en 2004, les entreprises filiales Perrier, Vittel... de Nestlé ont été débaptisées : elles s'appellent désormais « Nestlé Supply » (fournisseurs du groupe). Même constat à la banque CCF, où quelques années après avoir été rachetée par le puissant groupe bancaire britannique HSBC, la filiale s'appelle désormais HSBC France. Ce type de décision scelle le plein arrimage des filiales à leur maison mère.

➤ *Des unités autonomes*

Le second type de groupe accorde, à l'inverse, une réelle autonomie aux filiales. Leur fonctionnement est alors plus souple et plus informel. La maison mère n'intervient pas, ou peu, dans l'activité de la filiale, qui est indépendante dans l'organisation de son activité en interne, comme dans ses relations avec l'environnement externe au groupe. Si le

⁴⁰ Nous retrouvons cet argument de la taille dans l'explication que donne H. Mintzberg à la formalisation de l'organisation (1982). Cette observation confirme que la taille de l'organisation peut être une variable explicative de son fonctionnement. C'est à ce titre que la taille de la firme est considérée comme un facteur de contingence à ne pas négliger.

fonctionnement d'une filiale au sein d'un groupe bureaucratisé est transparent pour la maison mère, le fonctionnement des filiales des groupes misant sur l'autonomie de leurs membres reste une « boîte noire » pour la société tête de groupe. Le rôle de la maison mère est alors un rôle de pilotage : son contrôle porte, non pas sur le déroulement du travail, mais sur des éléments de structure financière de l'entreprise. Elle veille, par exemple, à ce que les filiales atteignent les résultats escomptés. Les différences, de fonctionnement, culturelles... sont acceptées, voire cultivées.

Les groupes ne sont donc pas des espaces productifs homogènes : ils ont des univers de référence concrets et symboliques différents : certains se situent dans l'univers des groupes bureaucratisés, d'autres dans celui de groupements souples d'entreprises... Leur fonctionnement est alors sensiblement différent.

A travers l'identification de variables clés, cette première caractérisation a plusieurs mérites. Elle permet de donner quelques références stabilisées pour se situer dans l'univers des groupes. Mais plus encore, la mise à jour de ces variables est essentielle car ce sont les principes de variations des situations qui vont, pour la suite, nous servir de principes d'analyse des groupes. Nous avons bâti notre argumentation à partir et autour des formes changeantes de nos terrains : c'est ce qui justifie notre hypothèse quant à l'opportunité de la structure en groupe. Cette description « à plat » des variables n'épuise, bien entendu, pas la réalité, elle en suggère une plus complexe dans laquelle les groupes réalisent des combinaisons à chaque fois uniques de ces différences. Et c'est en montrant la complexité de chacune des situations de groupes que nous dépasserons la présentation formelle des variables en jeu. C'est l'objet de notre deuxième point.

2. NOS TERRAINS D'INVESTIGATION

Les combinaisons des variables présentées, et de leurs modalités, sont extrêmement nombreuses et notre ambition n'a pas été de construire une typologie des groupes. Les situations empiriques ne se laissent pas aussi facilement enfermer dans des catégories et chaque groupe est le fruit d'un « arrangement » unique. Nous allons donc présenter les différents groupes de sociétés dans lesquels nous avons enquêté, qui sont autant de cas singuliers. Nous restituons dans chaque cas des organigrammes simplifiés des groupes. Nous faisons figurer « en gras » les sociétés dans lesquelles nous nous sommes rendus. Pour les

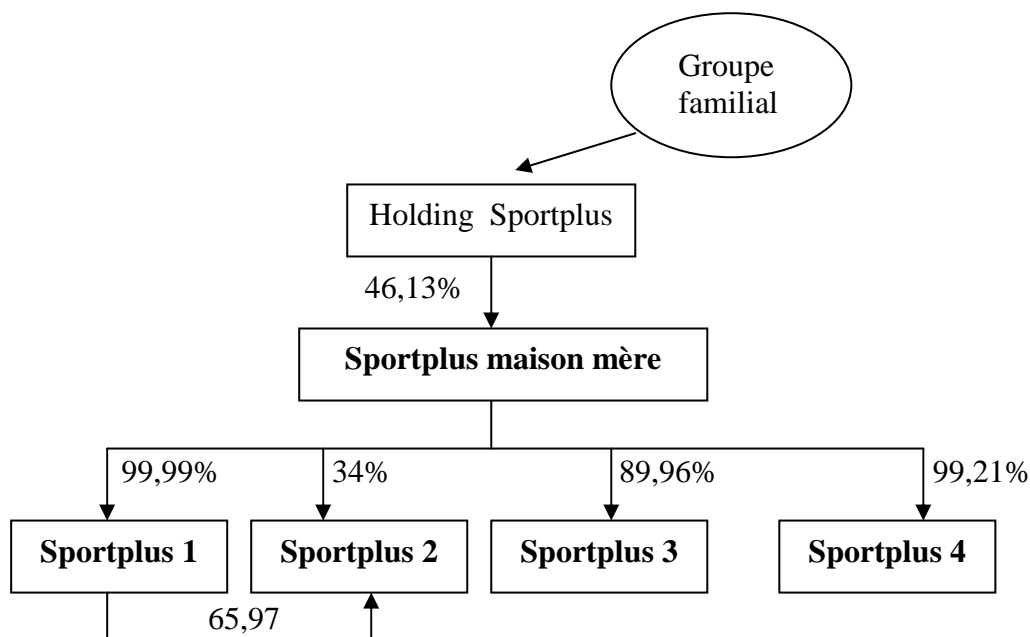
raisons habituelles de confidentialité, tous les noms d'entreprises mentionnés ont été modifiés.

Sans tomber dans l'écueil de la dispersion, nous avons souhaité élaborer un échantillon assez large de groupes afin de saisir leur variété. Nous avons donc construit notre échantillon avec le souci d'une certaine représentativité du phénomène. Nous avons ainsi écarté l'idée d'une enquête monographique. Nous voulions privilégier l'étude d'un large spectre de cas, afin de pouvoir repérer les variants et les invariants de la relation de groupe. Nous avons pu mesurer les écarts et apprécier les convergences d'une situation à l'autre. L'accent a été mis sur la diversité des secteurs, des tailles, des technologies employées... Ainsi, cinq groupes appartiennent au secteur tertiaire : Info Tech, Banque Plus, Ordi, Info gestion et Systema ; trois au secteur secondaire : Carton S.A, Arma-acier, Sportplus. La plupart sont des grands groupes avec des effectifs supérieurs à 500 collaborateurs, seuls Info Gestion et Ordi sont des groupes de la taille d'une PME/PMI. Trois groupes sont au moins centenaires – Arma-acier (1810), Banque Plus (1818), et Sportplus (1907) –, trois autres ont plus de quarante ans d'existence – Info Tech (1939), Carton S.A (1950) et Systema (1968) – les deux derniers ont à peine plus de vingt ans – Info gestion (1984) et Ordi (1979).

2.1 Le groupe Sportplus

Sportplus est un des leaders mondiaux de matériel de sports d'hiver. C'est un groupe français, d'environ 3000 personnes. Il est composé d'une société mère, de dix sept filiales et d'un holding, détenu lui-même en quasi-totalité par un groupe familial, qui chapeaute l'ensemble de la structure. Au sein de ce groupe, on distingue trois types de filiales : les sociétés de production et de commercialisation, les filiales de commercialisation à l'étranger et les sociétés commerciales. Nous avons enquêté et recueilli des informations concernant la maison mère et quatre de ses filiales. Ces filiales ont toutes été rachetées par la maison mère dans une logique d'élargissement de la gamme des produits. Leur acquisition s'est faite progressivement : Sportplus 4 en 1967, Sportplus 1 en 1994, Sportplus 2 en 1999 et Sportplus 3 en 2000. Ces quatre filiales produisent et commercialisent leurs propres produits. Le fonctionnement du groupe est intégré, du fait notamment de la complémentarité des activités des différentes unités, mais des changements de stratégies ne sont pas exclus. En témoigne le changement de périmètre qu'a subi le groupe au cours de l'enquête : Sportplus 2 a été intégrée

à la maison mère et Sportplus 3 a été fermée. En 2005, le groupe a été racheté par une grande entreprise américaine, spécialisée dans les sports de glisse.



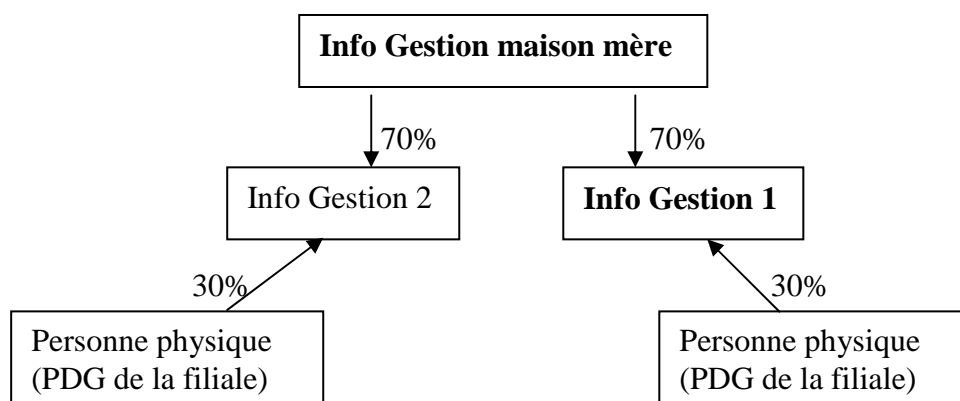
2.2 Le groupe Info Tech

Info Tech est un des leaders mondiaux dans le domaine de l'informatique (infrastructure et services associés) destinée aux entreprises, aux collectivités et au grand public. C'est un groupe international implanté dans 170 pays et comptant plus de 150 000 employés. Au sein de ce groupe, notre étude a porté sur les deux filiales françaises : Info Tech 1, qui est un centre de compétences, et Info Tech 2 qui est une filiale de commercialisation. Ces deux filiales ont été créées de toutes pièces lorsque le groupe a souhaité s'implanter en France. La maison mère détient directement ou à travers une chaîne de structures juridiques des holdings dans chaque région du monde. Ces holdings détenant directement ou non les filiales locales. Les spécificités juridiques et fiscales de l'organigramme du groupe présentant un caractère hautement stratégique, l'accès ne nous en a pas été autorisé. Le fonctionnement du groupe Info Tech est très centralisé, les filiales n'ont que très peu d'autonomie.

2.3 Le groupe Info gestion

Info gestion est une Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII) à forte expertise technique en informatique de gestion. C'est un groupe de taille nationale qui compte environ 350 salariés. Les dirigeants fondateurs sont actionnaires majoritaires du groupe. La société

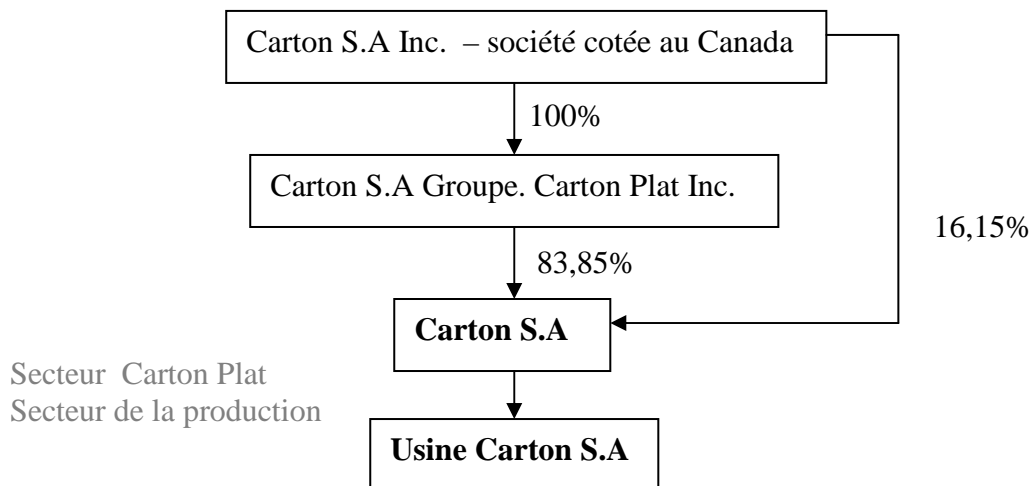
tête de groupe possède deux filiales. La première, Info Gestion 1, est spécialisée dans le conseil et l'assistance à maîtrise d'ouvrage. C'est une filiale créée en 2000 en vue d'associer les activités technologiques de la maison mère à des activités de conseil : la compétence de la filiale est donc complémentaire à celle de la société tête de groupe. Comme l'explique le Président Directeur Général de la filiale « *l'idée était de copier le modèle des grands de la profession* », en associant aux activités technologiques des activités de conseils. La création de cette entité a correspondu à une opportunité : tout a commencé par une proposition faite aux dirigeants de la maison mère par un salarié d'une entreprise cliente d'Info gestion. Ce dernier souhaitait quitter son entreprise et créer sa propre structure. La seconde filiale, rachetée en 2002, est spécialisée dans les nouvelles technologies. Au sein de ce groupe, nous avons enquêté au sein de la maison mère et d'Info gestion 1. Info Gestion 1 est détenue à 70% par sa maison mère, les 30% restants appartiennent à son président directeur général.



2.4 Le groupe Carton S.A

Carton S.A est un leader nord-américain dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissés et de papiers fins. Le groupe est présent en Amérique du Nord, en Europe et en Asie ; il compte plus de 15 000 employés. Il comprend plusieurs secteurs d'activités : le carton plat, les cartons caisses, les produits spécialisés, le tissu, les papiers fins et l'énergie. L'entreprise tête de groupe est une société cotée au Canada : 62% des actions sont détenues par un actionnariat dispersé et 38% sont entre les mains de la famille du fondateur. Au sein de ce groupe, nous avons enquêté dans le secteur du carton plat. Nous nous sommes plus particulièrement intéressée à la filiale européenne du groupe, Carton S.A. Cette filiale possède quatre usines de fabrication en Europe et un réseau de sociétés de distribution nationales et internationales. Nous nous sommes rendue dans l'une de ces usines, en Savoie. C'est une entreprise qui a été rachetée par

le groupe en 1985 alors que la société était en très grande difficulté et qu'elle ne trouvait aucun repreneur européen. Carton S.A se définit comme un « *regroupement d'unités distinctes et autonomes* ». La structure va dans le « *sens de la décentralisation et de l'autonomie...* ⁴¹ ». Les dirigeants du groupe souhaitent que les entités filiales, établies partout dans le monde, soient indépendantes.



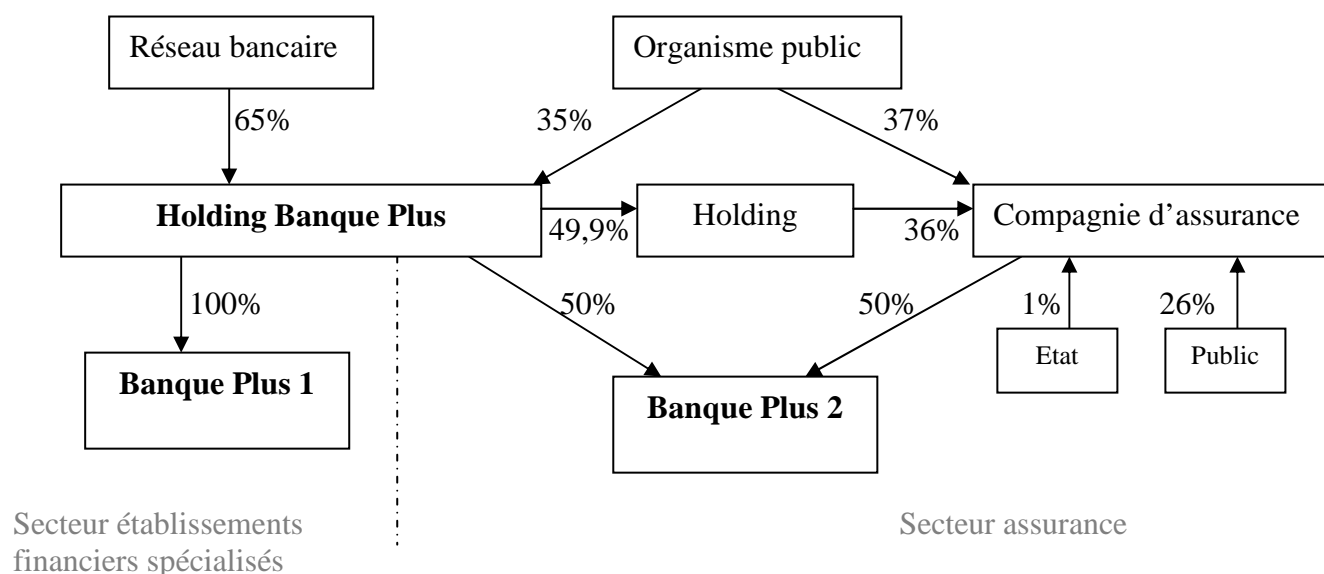
2.5 Le groupe Banque Plus

Banque Plus est l'une des premières banques françaises, son statut est celui d'une banque coopérative. Elle exerce tous les métiers et services de la banque commerciale (réseaux bancaires, assurances, établissements financiers spécialisés) et de la banque d'investissement (marchés de capitaux, financements, garantie financière, gestion d'actifs, conservation, services aux investisseurs). Elle compte près de 55 000 collaborateurs. En son sein, le holding a plusieurs fonctions. Il est organe central des établissements de crédit du Groupe et chef de réseau. Il est détenu à 65% par son réseau bancaire et à 35% par un organisme public, ce qui en fait un cas décalé par rapport à la définition juridique du holding et un peu à la limite de notre échantillon. La situation nous a, cependant, paru suffisamment riche et comparable aux autres pour en tirer profit ici. Nous avons enquêté au sein du holding et de deux filiales dont les activités se rapportent à la banque commerciale. Le « modèle » de groupe de Banque Plus est fondé sur une distinction entre les filiales outils, totalement dédiées au groupe et à son réseau, et les filiales métiers, qui sont considérées comme autonomes.

⁴¹ Ces expressions sont tirées d'un document interne.

Banque Plus 1 est une entreprise spécialisée dans les projets immobiliers et patrimoniaux. Sa vocation est de devenir le pôle spécialisé immobilier du groupe. C'est une grande entreprise comptant plus de 4000 salariés et disposant d'un réseau commercial de taille nationale. Un membre du directoire de la maison mère explique que « pour Banque Plus 1, la maison mère est dans une logique d'actionnaire. A l'inverse, si une filiale travaille à 100% pour le groupe, le groupe aura tendance à être plus impliqué. Le comportement du groupe dépend donc fortement de l'activité de la filiale ». D'autres raisons expliquent l'autonomie de cette filiale. Le rachat de Banque Plus 1 correspond à une diversification de l'activité de la banque, elle est donc sur un secteur d'activité différent. C'est aussi une entreprise de taille importante, dont l'histoire n'a pas commencé le jour de son rachat.

Banque Plus 2 est une filiale spécialisée dans l'assurance vie et détenue à égalité par Banque Plus et un autre grand groupe français d'assurance, mais le jeu des participations fait de Banque Plus l'actionnaire de référence. La filiale a été créée en 1988. Elle compte aujourd'hui 85 personnes. Banque Plus 2 est donc une « petite » filiale créée de toutes pièces pour soutenir l'activité de banque commerciale pour l'assurance vie.

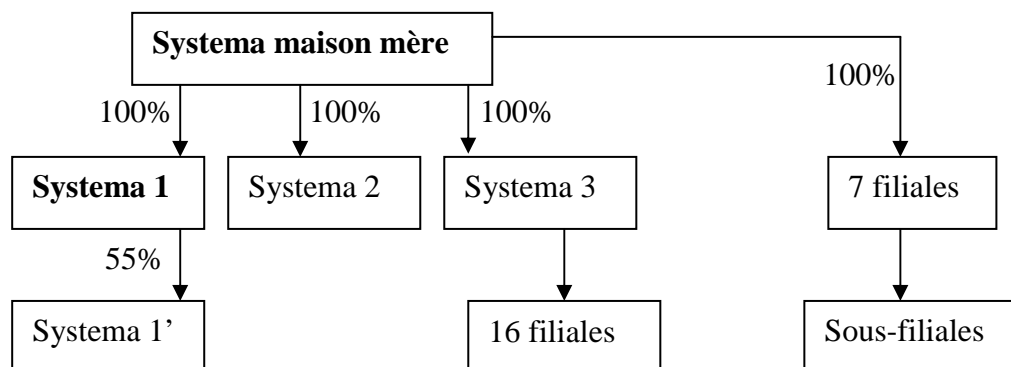


Au printemps 2006, Banque Plus s'est lancée dans un important projet de rapprochement avec une autre grande banque coopérative française. Ce rapprochement donne naissance à un établissement regroupant leurs activités de banque d'investissement. Ce projet n'a pu avoir le jour qu'à la suite d'un accord avec l'organisme public, actionnaire de Banque Plus et partenaire historique, celui-ci n'étant pas favorable au projet. Cet accord a eu des

conséquences importantes sur le périmètre du groupe et sa structure actionnariale. Il s'est notamment traduit par la sortie de l'organisme public du capital du groupe et par la cession par Banque Plus de l'intégralité de sa participation dans sa filiale d'assurance vie. Banque Plus 2 n'est donc plus filiale du groupe.

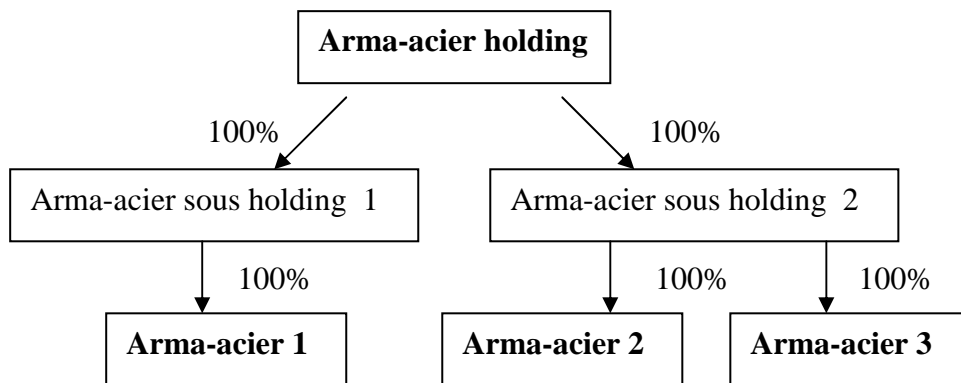
2.6 Le groupe Systema

Systema est un groupe de conseil et de services dans le domaine des technologies de l'information, créé en 1968 et toujours dirigé par son fondateur ; il compte aujourd'hui 8500 collaborateurs. C'est une Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII) de taille internationale, spécialisée dans le conseil, l'intégration de systèmes et de solutions. Sa mission est d'accompagner les entreprises dans l'évolution de leurs organisations et de leurs systèmes d'information, depuis la réflexion stratégique jusqu'à la réalisation des projets et leur maintenance. L'actionnariat de la maison mère comprend trois grands types d'acteurs : les dirigeants fondateurs (46%), deux banques (16%) et le public (38%). Le groupe est organisé sous forme pyramidale : il comprend 11 filiales – dont 3 principales – qui à leur tour détiennent des sous-filiales. Sept de ces filiales sont des « répliques » de la maison mère dans différents pays européens, 3 filiales développent des métiers spécifiques. Au sein de ce groupe, nous avons principalement enquêté au sein de la maison mère et d'une de ses trois grandes filiales, Systema 1. C'est une société qui a été rachetée en 2000 par le groupe. Elle est spécialisée dans le conseil en stratégie, management et organisation. Le fonctionnement de Systema est très centralisé : les différentes règles et procédures font l'objet d'une grande standardisation afin d'être applicables dans toutes les unités du groupe.



2.7 Le groupe Arma-acier

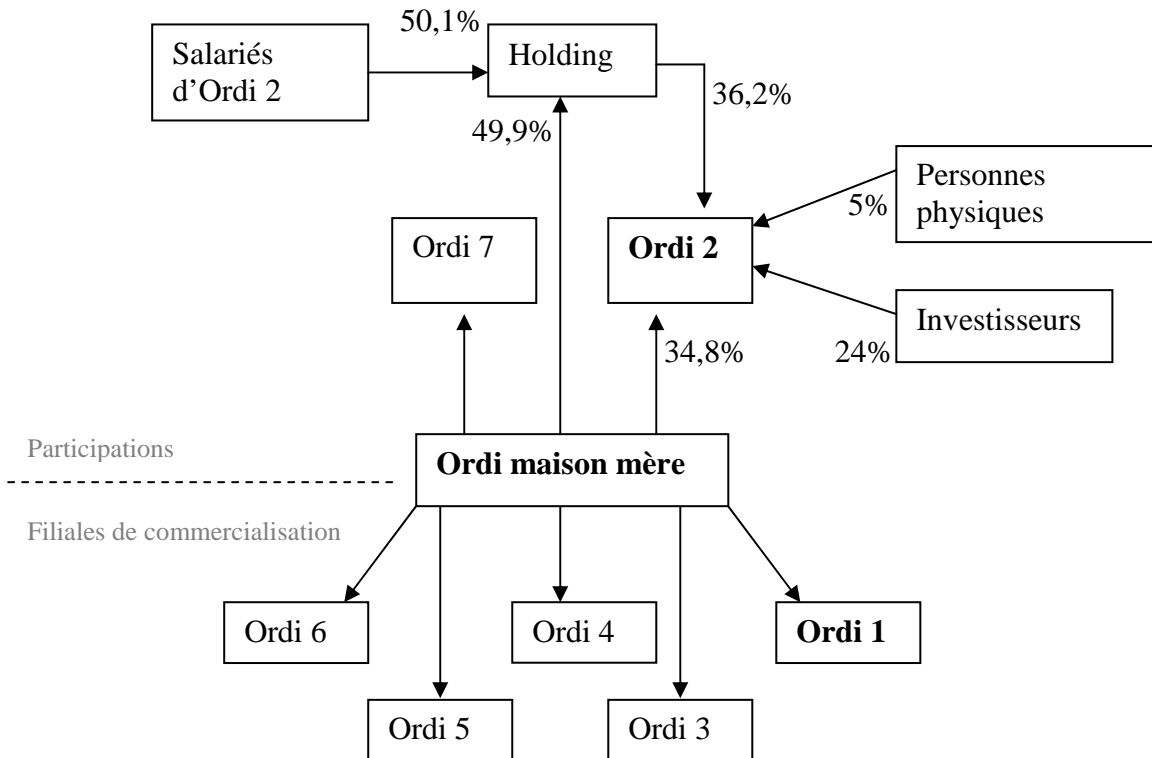
Le groupe Arma acier est une entreprise familiale créée en 1810, spécialisée dans la fabrication d'outils, et qui s'est développée progressivement en amont et en aval de son métier de base par rachats successifs. Aujourd'hui, le groupe, qui compte près de 2000 salariés, a quatre métiers principaux : l'acier et le parachèvement pour l'industrie et le négoce, l'armature pour construction individuelle et travaux publics, la sous-traitance et le négoce technique et enfin l'outillage à main pour le jardin, l'industrie et le bâtiment. Le groupe est organisé à partir d'un holding de tête et de deux sous holdings, ayant vocation à « accueillir » les quarante trois filiales du groupe et à rassembler les activités par proximité de métiers. Les dirigeants définissent leur groupe comme un rassemblement de petites et moyennes entreprises. L'emprise des dirigeants sur ce groupe familial reste très forte. Pour notre étude, nous avons interrogé des personnes travaillant dans le holding et dans trois des filiales.



2.8 Le groupe Ordi

Le groupe Ordi est un petit groupe d'environ 100 personnes, créé en 1979, qui opère dans trois métiers de l'informatique : le développement et l'édition de logiciels de Conception et Fabrication Assistée par Ordinateur (CFAO), l'intégration de solutions informatiques, le développement de solutions Intranet et Groupware. La maison mère a un statut de SCOP (société coopérative de production). Le groupe possède actuellement cinq filiales, dont quatre sociétés de commercialisation détenues à 100%, et détient des participations significatives dans deux autres firmes. Nous avons enquêté au sein de la maison mère et deux entreprises liées : Ordi 1, une filiale française de commercialisation, créée en 1991 par la maison mère et Ordi 2, une *spin off*, filiale détachée en 2001 mais dont l'actionnaire de référence reste la maison mère par le jeu des participations. Les relations de la maison mère envers Ordi 1 et Ordi 2 sont très différentes : Ordi 1 est une filiale totalement sous contrôle de

la maison mère. Le président du directoire de la maison mère explique que son autonomie est très faible. « *C'est une filiale qui a un statut de vassalité (...) elle est très dépendante de la société mère.* » A l'inverse Ordi 2 bénéficie d'une réelle indépendance.



En 2005, Ordi 1 et Ordi 3, deux filiales de commercialisation, ont fusionné.

Une simple présentation des groupes étudiés suffit à montrer la complexité du phénomène, chacun d'entre eux réalisant un « arrangement » unique des variables retenues. Mais plus encore, cette présentation nous apprend que le groupe lui-même n'est pas un espace homogène et qu'une attention particulière doit être apportée à sa dynamique d'évolution. En effet, si les situations de groupes présentent entre elles de larges contrastes, à l'intérieur même du groupe, les filiales sont traitées et considérées différemment. La société tête entretient une relation particulière avec chacune d'entre elles. La raison d'appartenance au groupe, les conditions de naissance, le rôle tenu... sont propres à chacune des sociétés filiales. L'approche empirique met donc fin à l'idée du groupe que l'on pourrait appréhender de façon globale et caractériser dans son ensemble. On s'aperçoit, de plus, qu'une analyse statique des groupes est notoirement insuffisante pour comprendre le phénomène. Les groupes se transforment en permanence ; tout est susceptible de changer : le périmètre du groupe, le rôle des unités, les conditions de fonctionnement, la structure capitalistique... Une approche

empirique confirme donc que la diversité des groupes infère le principe de variation comme principe de l'analyse, la variation étant un élément constitutif de leur nature.

3. NOTRE METHODE DE TRAVAIL : L'APPROCHE EMPIRIQUE

Notre investigation a pris la forme d'une enquête par entretiens au sein de plusieurs groupes de sociétés. Le choix de ces groupes a été guidé par la volonté de bâtir un échantillon diversifié, en fonction de critères classiques de positionnement – secteur d'activité, âge, taille...

3.1 La méthode de l'entretien

Le recueil des données empiriques, au sein des huit groupes étudiés, a été réalisé à travers des entretiens détaillés d'une à deux heures. Les entretiens ont été conduits avec des collaborateurs de sociétés mères et de filiales. Nous avons interrogé à la fois des dirigeants et des cadres aux activités plus transversales. Une attention particulière a été portée à la gestion financière, au contrôle de gestion, au travail juridique, à la gestion des ressources humaines... Dans chacun des groupes étudiés, nous avons au minimum rencontré deux personnes. Au total, nous avons interrogé 61 personnes entre janvier 2003 et octobre 2005. Nous avons clos la campagne d'entretiens lorsque les informations recueillies paraissaient redondantes et que nous avons « saturé » notre connaissance des groupes étudiés. Sur les huit groupes étudiés, deux l'ont été dans le cadre d'un Diplôme d'Etudes Approfondies (Sportplus et Arma-acier). Nous avons repris ces cas et nous les avons exploités à nouveau avec une perspective problématique affinée, correspondant au travail de thèse. De plus, sur ce total de 61 entretiens, cinq relèvent d'entretiens exploratoires ou d'entretiens n'ayant pas abouti à une véritable étude de cas, souvent parce que l'interlocuteur n'acceptait pas de nous répondre. Malgré cela, nous les faisons figurer dans l'échantillon car, même s'ils n'ont pas permis une analyse fouillée, ils ont été à chaque fois des indices venant confirmer ou infirmer certaines des hypothèses élaborées. C'est à ce titre qu'ils paraissent pouvoir être exploités.

Le choix de l'enquête par entretien comme méthode principale était doublement justifié, vis-à-vis des objectifs de la recherche ainsi que des conditions d'accès au terrain. C'est bien la question du « comment fonctionne un groupe » qui nous a d'abord stimulée et dès lors que

nous voulions mettre à jour les régulations à l'œuvre au sein de ces ensembles, la méthode par entretien, par rapport au questionnaire, s'est imposée. Comme le soulignent A. Blanchet et A. Gotman (1992), « *l'enquête par entretien ne peut prendre en charge les questions causales, les « pourquoi », mais fait apparaître les processus et les « comment ». (...) L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement. (...) L'entretien déroule le cours de choses, propose les éléments contenus dans les phénomènes étudiés, leurs composants, et non leur contenant, ni leur enveloppe ; les rationalités propres aux acteurs, celles à partir desquelles ils se meuvent dans un espace social, et non pas ce qui les détermine à se mouvoir dans cet espace social* » (p.41). Nous avons aussi écarté l'opportunité d'une observation directe ou participante. Cette technique pose, en effet, plusieurs problèmes, compte tenu de l'objet étudié et de nos buts. Ce type de méthodologie requiert que l'on s'installe un certain temps dans un lieu choisi. Or nous ne savions pas où nous devions nous positionner. Une démarche consistant à aller consécutivement et de façon répétée des « deux côtés » de la relation paraissait plus appropriée. Nous ne voulions pas privilégier l'étude de filiales par rapport à l'étude de sociétés mères ou inversement. En hésitant sur le choix d'un éventuel terrain ethnographique – maison mère ou filiale – nous faisons implicitement l'hypothèse que ce que l'on cherchait ne se manifestait pas dans un endroit unique et pouvait être saisi en différents lieux. Nous avons alors choisi d'effectuer des entretiens répétés dans les différentes sociétés d'un groupe ; méthode qui nous paraissait la plus englobante et qui ne nécessitait pas le don d'ubiquité.

Nous avons complété cette connaissance empirique du sujet d'une lecture régulière et attentive de la presse économique. Les groupes de sociétés font, en effet, partie du quotidien de l'actualité économique. Ce suivi est venu enrichir et compléter notre compréhension du sujet. Nous avons trouvé dans cette actualité les préoccupations qui étaient les nôtres sur nos terrains : des histoires de groupes, des conflits entre sociétés mères et filiales, des récits sur des points de fonctionnement particuliers... C'est pour cette raison qu'il nous est apparu dommage de ne pas exploiter ces cas, que nous ne pouvions, certes, pas « travailler » directement mais qui étaient, malgré tout, une source de connaissances importantes. Nous retrouverons donc dans les développements qui vont suivre certains de ces cas : ils nous ont servi de terrains « indirects ».

3.2 Le guide d'entretien

La méthode de l'entretien étant, à bien des égards, une « improvisation réglée » (Bourdieu, 1980), nous nous sommes présentée devant nos interlocuteurs munie d'un indispensable guide d'entretien. Ce guide, que nous avons progressivement élaboré, était construit autour de trois thèmes principaux :

➤ une première partie visait à recueillir des informations sur le groupe lui-même.

Elle comprenait trois sous-thèmes principaux :

- des données générales : secteur d'activité, organigramme, structure d'actionnariat, effectifs...
- l'histoire du groupe : développement du groupe, trajectoire
- les raisons d'existence du groupe : justification de la forme en groupe, avantages et inconvénients de la structure

➤ une seconde partie concernait les fonctions de la personne interrogée :

- description de l'activité de travail
- activités qui relèvent spécifiquement de la relation avec la maison mère ou la filiale, selon le cas
- principales relations de travail

➤ une troisième partie était différenciée et adaptée à l'activité de la personne interrogée. Il pouvait porter sur :

- la formation des prix de cession
- le contrôle de gestion
- les études et le pilotage stratégiques
- la gestion des ressources humaines
- les dispositifs contractuels internes et externes
- les dispositifs qualité

...

Les efforts de structuration dans la construction de ce questionnaire n'en ont pas empêché une pratique souple. Nous avons bien souvent privilégié des relances plus spontanées en fonction du discours de l'interlocuteur. Dans d'autres cas, nous l'avons tout simplement laissé de côté pour utiliser des méthodes d'enquête moins directives – du type « pourriez-vous me raconter...? » - afin d'exploiter des exemples ou des récits d'évènements. Chaque entretien a

été systématiquement analysé : il a donné lieu à un compte rendu écrit. Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique des discours. Le corpus a été découpé de façon transversale en fonction de thèmes repérés. Le canevas de l'analyse reprenait, en partie, la grille d'entretien. « *L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème* » (Blanchet et Gotman, 1992 p.97-98). Nous avons donc recherché une cohérence thématique inter-entretiens.

3.3 Le choix de l'échantillon

L'approche des terrains n'a pas été facile. L'échantillonnage s'est même révélé laborieux. Les premiers contacts avec les acteurs se sont noués grâce à la mobilisation patiente et minutieuse d'un réseau de connaissances personnel et familial. Cette technique nous a permis d'accéder à une population spécifique – l'encadrement des groupes – et de maximiser nos chances d'acceptation. Obtenir des entretiens s'est révélé d'autant plus difficile que la situation du groupe était délicate, du fait d'un conflit ou d'une mauvaise conjoncture économique. Nous sommes donc consciente d'une possible surreprésentation des situations « normales », non problématiques ou non litigieuses. Une fois un premier entretien accordé, l'enquête s'est déroulée de 'proche en proche'. Concrètement, nous terminions toujours nos entretiens en demandant le nom d'une personne susceptible de répondre à nos questions. Nous avons ainsi essayé de parcourir le plus de chemin possible dans l'organisation. Cette méthode a eu le grand avantage de nous faire rencontrer les « bonnes » personnes compte tenu de nos interrogations mais aussi bienveillantes à notre égard. En effet, le fait d'être recommandé par un membre de l'entreprise a grandement facilité les contacts et a eu le mérite de « rassurer » nos interlocuteurs. Sans être une particularité de notre enquête de terrain, nous avons pu constater à quel point la mise en confiance de nos interlocuteurs était nécessaire tout au long de nos investigations ; le « *rapport interpersonnel de confiance, (étant bien un) élément moteur de l'entretien et (la) condition de sa productivité* » (Blanchet et Gotman, 1992, p.21). Il a souvent fallu rassurer les « enquêtés » en produisant, par exemple, certains « signes » : engagements de confidentialité, lettre de recommandation... Tout au long de nos investigations, nous avons aussi bénéficié d'informateurs relais, intégrés dans les groupes ou proches d'eux. Ces interlocuteurs, avec lesquels nous avons noué des relations privilégiées, ont été en mesure de nous indiquer, à plusieurs moments de l'enquête, de nouveaux contacts.

Progressivement, un échange s'est instauré avec eux, de façon assez informelle, à propos de nos terrains et de nos questionnements.

Nous avons pleinement mesuré les difficultés d'approche des terrains à l'occasion de nos tentatives de mise en œuvre d'observation directe ou participante. Il faut, en effet, avouer que nous avons échoué à intéresser un acteur à la thématique de la gouvernance des relations entre une maison mère et ses filiales. Au début de notre parcours de thèse, nous avons envisagé cette méthode mais nous ne sommes pas parvenue à la mettre en œuvre et à nous faire accepter de façon durable dans un groupe. Ces échecs n'étaient pas liés à un manque d'intérêt de nos interlocuteurs pour la question de la 'gouvernance des relations intra groupe', mais plutôt à des craintes du fait de l'aspect stratégique et donc relativement confidentiel des problèmes soulevés⁴². C'est en tout cas l'argument qui nous a été opposé lorsque nos interlocuteurs n'ont pas souhaité nous répondre. Nous nous sommes alors rendue compte que les relations maison mère / filiales posaient des questions d'ordre politique pour les acteurs de groupe. Car cette problématique interroge la structure toute entière. Le problème tel que nous l'avons posé – une relation en tension, tiraillée par des contradictions internes – traverse la structure à tous les niveaux et pour toutes les activités. Que ce soit dans les activités de conception de produit, de marketing ou de gestion des ressources humaines, aux niveaux des directions ou des équipes opérationnelles, l'existence de la relation de groupe est palpable et problématique.

« *La réalité économique, c'est l'existence incontestable, et souvent agitée et fluctuante, de groupes d'entreprises, et la variété infinie des situations et des problèmes qu'ils posent* » (Dorwling-Carter, 1994, p.107). Voilà bien résumé le phénomène des groupes : phénomène hétérogène et instable. Une telle situation n'a pas facilité notre approche empirique de l'objet groupe. Nous avons, tout d'abord, pris acte de cette diversité en construisant un échantillon diversifié de groupes de sociétés. Mais malgré les efforts de cadrage effectués, à travers la mise à jour de quatre variables structurantes d'organisation et de fonctionnement, les terrains d'enquête ont révélé leur caractère spécifique et unique. Il a donc fallu accepter cette complexité et abandonner l'idée que nous pourrions parvenir à une catégorisation formelle des situations étudiées pour, au contraire, construire notre argumentation autour de cette réalité changeante et multiforme.

⁴² Cette crainte s'est manifestée à tous les niveaux de notre enquête : la plupart du temps, nous n'avons pas pu enregistrer nos interlocuteurs lors des interviews car ils souhaitaient assurer un maximum de confidentialité à leurs déclarations.

CHAPITRE III.

PETITES ET GRANDES HISTOIRES DE GROUPES...

Après avoir présenté notre démarche sur le plan théorique et sur le plan méthodologique, et avant de développer notre argumentation, nous allons nous arrêter, dans ce chapitre trois, sur l'histoire de quelques-uns des groupes que nous avons étudiés. Cela va nous permettre d'approfondir la présentation de nos terrains d'investigation et de donner au lecteur de plus amples explications sur les contextes dans lesquels ces groupes sont apparus et se sont développés. L'objectif de ce chapitre, de cet intermède pourrait-on dire, est de revenir à nos champs d'étude avant de développer précisément notre problématique. Pour cela, nous avons choisi de présenter quatre cas, les plus typiques et ceux pour lesquels notre matériau est le plus riche. Nous examinerons successivement les cas Banque Plus, Carton S.A, Sportplus et Info Tech.

1. BANQUE PLUS, DE LA BANQUE MONO PRODUIT AU GROUPE UNIVERSEL

« *Décidément, le monde de Banque Plus bouge et change très vite* » (Duet, 2004, p.9).

Banque Plus vit à l'heure actuelle de rapides et profonds changements. Ces changements contrastent fortement avec l'image traditionnelle de cette banque, marquée par des valeurs de sécurité et de proximité. Au cours de son histoire, une série de lois et réformes va progressivement libérer les forces du changement en ouvrant des voies de développement possibles. Ces réformes vont concerner l'activité, mais pas seulement, elles traiteront aussi des statuts, de l'organisation interne... Banque Plus s'est ainsi progressivement dotée d'une structure complexe mais capable d'évoluer.

Les personnalités qui ont successivement dirigé Banque Plus ont eu un rôle primordial dans les transformations de l'organisation ; la volonté et l'ambition de son actuel Président sont aujourd'hui parfaitement visibles. Mais, au-delà des ambitions personnelles, Banque Plus s'est aussi transformée pour faire face à un paysage bancaire en permanente évolution, notamment au niveau européen (Le Monde, 22 avril 2007).

L'histoire de Banque Plus commence au début du 19^{ème} siècle. Le projet des fondateurs philanthropes est, dans un contexte marqué par l'affirmation de l'économie de marché et de l'économie monétaire, de pratiquer pour le plus grand nombre une véritable pédagogie de l'argent : croire en la vertu de l'épargne et de l'investissement. « *Il s'agit de créer une institution apportant au plus grand nombre les moyens de ce qui est considéré comme étant le bon usage de l'argent, et d'abord les bénéfices des bienfaits de l'épargne* » (Duet, 2004, p.18).

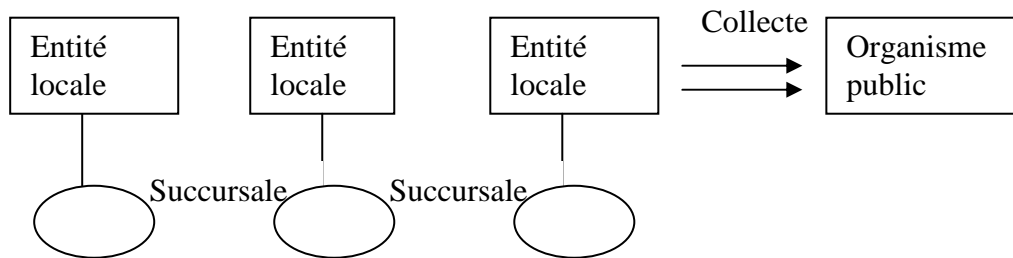
1.1 De la création aux années 50 : une banque mono produit, déchargée de la gestion des fonds

La première période de l'histoire de Banque Plus, qui s'étend de sa création jusque dans les années 50, est marquée par l'existence d'une seule activité : la collecte sur un produit d'épargne, le livret. Cette mono-activité n'entrave cependant pas la banque dans le développement de son réseau car après la création d'une première entité à Paris, des entités locales apparaissent progressivement partout en France (Bordeaux, Marseille, Lyon, Toulouse...). A cette époque, les entités ont un statut hybride d'établissements privés d'utilité publique. En 1952, on compte cinq cent quatre vingt cinq entités et la réalité de la présence de Banque Plus est encore amplifiée par le phénomène de création de succursales dès le 19^{ème} siècle. C'est ainsi, qu'en 1965, la banque compte quatre mille huit cent quarante quatre points de contacts notamment dans les quartiers. Elle expérimente avant l'heure, le principe de réseau d'agences dans le domaine bancaire et l'organisation décentralisée.

Au cours de cette période, le livret se diffuse progressivement dans la population et la collecte augmente. Dès 1829, se pose alors le problème de l'emploi des fonds collectés. La décision prise marquera pour longtemps le développement de Banque Plus : il est alors prévu qu'un organisme public gère les fonds collectés. « *La solution adoptée résout les problèmes de gestion de Banque Plus en les déchargeant de la responsabilité de l'emploi des fonds. (...) Elle a un prix : elle aspire tout le développement ultérieur de Banque Plus vers la sphère des*

finances publiques et de l'économie administrée... » (Duet, 2004, p.44). Cette situation plonge la banque pour de nombreuses années dans un certain immobilisme dans le développement des métiers bancaires.

Structure de Banque Plus à la fin du 19^{ème} siècle



1.2 De 1950 à 1999 : ouverture et diversification

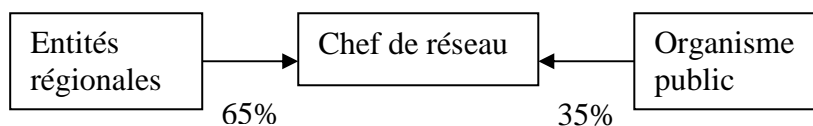
Il faut attendre le milieu du 20^{ème} siècle pour que Banque Plus prenne le chemin de la diversification. En effet, au sortir de la seconde guerre mondiale, les besoins en crédit des collectivités locales sont très grands et les dirigeants de la banque commencent à prendre conscience de la contradiction qui existe entre l'importance des fonds qu'ils collectent et leur impossibilité de faire du crédit. Ces réflexions aboutissent au dépôt d'un projet de loi visant à une possibilité de libre emploi à hauteur de 40% des excédents de dépôts. Mais le projet se heurte à des résistances : Banque Plus n'a finalement qu'un droit de présentation des emprunteurs auprès de l'organisme public qui conserve la fonction bancaire d'engagement.

Ces timides avancées ouvrent, malgré tout, une ère de diversification des activités et des produits. La gamme des produits s'étoffe alors progressivement à partir de 1966 : produits d'épargne, prêts, compte chèque (1978) et services bancaires (carte bleue en 1982). La loi de 1983 marque le point culminant de cette transformation en donnant à Banque Plus le statut d'établissement de crédit. Mais cette loi lance un autre chantier : celui de l'évolution des structures et de l'organisation.

La banque se dote alors d'un chef de réseau dont le capital est détenu par les entités régionales à hauteur de 50%, par l'organisme public à 35% et par des sociétés régionales de financement pour 15%, elles-mêmes détenues à parts égales entre les entités régionales et l'organisme public.

Mais la loi de 1983 n'est que le marchepied d'un autre changement : celui impulsé en 1991 par le regroupement des entités régionales. Ce mouvement de regroupement est très fort

et très rapide : il y a 464 entités en 1983, elles seront 35 en 1992. L'ampleur du processus amène alors les pouvoirs publics à « toiletter » la loi de 1983. La mesure principale est la suppression des sociétés régionales de financement. Le chef de réseau est désormais détenu à 65% par les entités régionales et à 35% par l'organisme public.



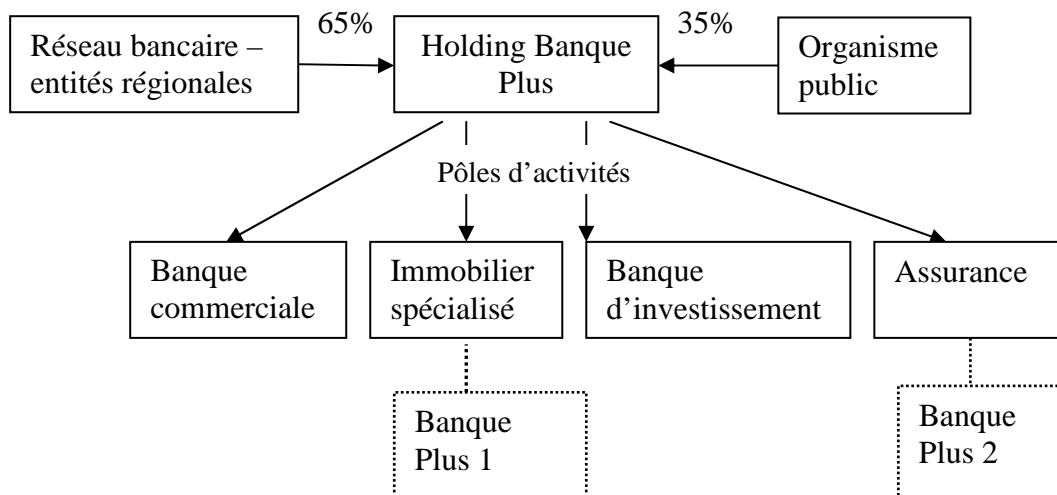
« Ainsi, en vingt cinq ans, entre 1966 et 1992, Banque Plus aura-t-elle connu un double processus remarquable, marqué, d'une part, par l'enrichissement spectaculaire de son champ d'activité, expression de sa diversification bancaire et, d'autre part, par la non moins spectaculaire concentration de son organisation, expression du renforcement de sa structure » (Duet, 2004, p.81).

1.3 Après 1999 : un groupe bancaire universel

A partir de 1999, l'histoire s'accélère, pourrait-on dire. La loi de 1999 va clarifier la question du statut de la banque et ouvrir des possibilités de développement jusque là inenvisageables. Tout d'abord, la loi met fin au statut *sui generis* de Banque Plus et transforme la banque en banque coopérative. Cela s'accompagne de la création d'un sociétariat et d'instances démocratiques propres à toute organisation mutualiste. La banque aura donc dû attendre la fin du 20^{ème} siècle pour que soit réglée la question de son régime de propriété – et donc la question du gouvernement de l'entreprise – restée en suspens durant toute son histoire. La loi transforme aussi le statut du chef de réseau : il a désormais la forme d'une société anonyme, permettant une grande souplesse en vue d'une politique de croissance. Dès lors, Banque Plus se lance dans d'importants projets de rachats et de partenariats. En 1999, elle acquiert Banque Plus 1, un groupe spécialisé dans les projets immobiliers et patrimoniaux. En 2004, elle intègre la banque de financement de l'organisme public se transformant de ce fait en groupe bancaire universel. Progressivement, la banque structure son activité autour de quatre pôles : la banque commerciale, la banque d'investissement, l'immobilier spécialisé et les assurances. Depuis la fin 2005, Banque Plus s'engage, sur la voie de la diversification, vers le métier de 'banquier assureur services' en

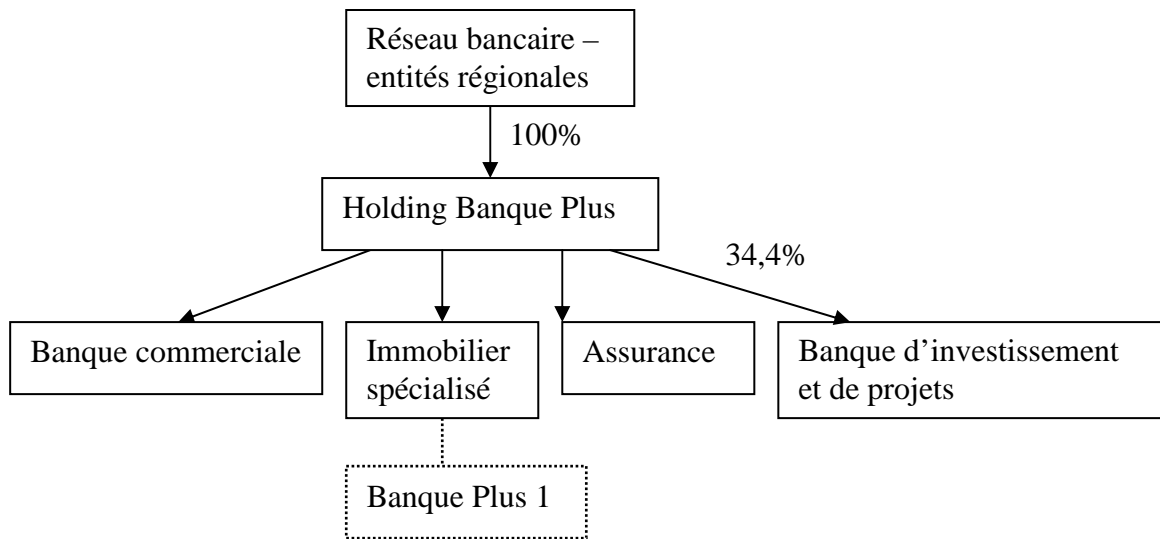
développant un partenariat avec la MAIF et la MACIF afin de lancer une plateforme de services à la personne.

Structure de Banque Plus en 2005



Mais l'histoire des transformations de Banque Plus ne s'arrête pas là. Nous l'avons évoqué dans le chapitre 2 : en 2006, la banque s'est rapprochée d'une autre grande banque coopérative française pour créer un établissement regroupant leurs activités de banque de financement, détenu à part égale, à hauteur de 34,4%, par les deux banques. Cela a eu pour conséquence la sortie de l'organisme public du capital du holding de Banque Plus, marquant son émancipation définitive de la tutelle historique. Cette opération permet à la banque d'être cotée en Bourse par l'intermédiaire de la nouvelle entité créée. Cette opération a aussi vu la sortie du groupe de sa filiale, Banque Plus 2, celle-ci étant désormais intégrée dans un grand groupe d'assurances. Fin avril 2007, la banque poursuit ses projets en devenant l'actionnaire de référence du leader français de la promotion immobilière.

Structure de Banque Plus en 2007



Banque Plus a donc connu des changements très profonds au cours de ces vingt dernières années : la transformation en banque coopérative, la fin des relations avec l'organisme public ou encore la cotation en bourse en sont quelques traits particulièrement frappants. Ces changements, s'ils ont touché l'activité de la banque, ont aussi indiscutablement été des chantiers sur les plans organisationnel et actionnarial. Cette entreprise, bien présente dans la conscience collective des français, est ainsi passée en quelques décennies, d'une mission de collecte sur un produit d'épargne simple à une véritable banque universelle en prenant ses distances avec l'organisme public tutélaire et en nouant des liens capitalistiques et productifs avec de grandes entreprises françaises. Mais ces bouleversements touchant le cœur même de l'identité et de la culture du groupe, il semble qu'un des défis majeurs devant lesquels Banque Plus se trouve désormais est de faire comprendre à ses collaborateurs le sens de ces changements et de susciter leur adhésion.

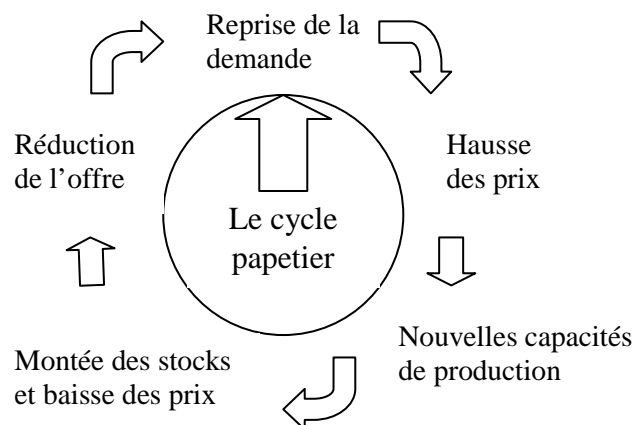
2. CARTON S.A : DES VALEURS FORTES AU SERVICE D'UNE STRUCTURE DECENTRALISEE

Le groupe Carton S.A trouve ses origines en 1963 au Québec, lorsqu'une famille décide de racheter le moulin à papier désaffecté du village. Les histoires de l'usine savoyarde et du groupe nord-américain se croisent en 1985 lorsque, poursuivant sa stratégie de développement par acquisitions d'entreprises, le groupe rachète l'usine au bord de la liquidation. Les activités

de Carton S.A se situant sur un marché très cyclique, le carton plat, les dirigeants du groupe adoptent assez vite une organisation souple permettant de réagir rapidement aux retournements de conjonctures. Plutôt que de chercher la cohésion et l'unité dans une organisation centralisée, les dirigeants s'appuient sur une très forte culture d'entreprise, développée, entretenue et formalisée au fil des années.

2.1 Le carton plat : un marché cyclique

La filiale européenne du groupe Carton S.A appartient au secteur carton plat du groupe, son usine de fabrication, en Savoie, est le premier producteur français de cartons plats⁴³. Les principaux clients de l'usine savoyarde sont l'industrie alimentaire, pharmaceutique et cosmétique. L'industrie et le marché du carton plat ont la particularité de connaître de très forts effets de cycles liés à l'évolution du marché des matières premières intervenant dans sa fabrication. Les cycles sont historiquement de cinq ans en moyenne avec des amplitudes observées de plus ou moins 7% sur le niveau moyen des marges d'exploitation en Europe sur la deuxième moitié du 20^{ème} siècle⁴⁴. En phase de croissance économique, la demande est supérieure à l'offre, ce qui déclenche une hausse des prix et des investissements en capacités de production supplémentaire. Mais lorsque ces nouvelles unités de production sont opérationnelles, l'offre redevient supérieure à la demande, ce qui entraîne de fortes baisses des prix.



En 2004 (au moment de l'enquête), la situation est celle d'un bas de cycle depuis mi-2002. Cela se traduit par des prix de revient des matières relativement faibles mais un volume

⁴³ Plus précisément, le produit fabriqué est un carton plat couché fibres vierges parfaitement recyclables.

⁴⁴ Informations tirées d'un document interne

d'activités et des prix de vente en fort repli. L'année 2003 est particulièrement difficile et les résultats des usines françaises du groupe sont affectés. Il faut ajouter que la situation concurrentielle est aussi affectée par une grande sensibilité à l'évolution des devises. Dans les périodes de fortes appréciations de l'euro, ce qui est le cas aujourd'hui, les producteurs européens sont confrontés à une concurrence accrue notamment sur les marchés de grande exportation.

Si historiquement, le marché est très fragmenté, l'industrie du papier carton a nettement entamé une phase de concentration ces dernières années, du fait du contexte de surcapacité chronique. Désormais, le développement des leaders passe par l'acquisition de capacités existantes plutôt que par la création de nouvelles capacités. Le segment du carton plat est d'ailleurs le plus concentré de l'industrie du papier en Europe. Le marché compte actuellement plusieurs intervenants principaux dont Mayr-Melnhof, Stora Enso...

2.2 Des acquisitions progressives

L'histoire du groupe Carton s'inscrit parfaitement dans ces tendances décrites plus haut avec un développement par acquisitions successives de capacités de production. L'aventure entrepreneuriale de Carton commence en 1963 : une famille présente à l'Union régionale des Trois Rivières un projet de location des installations de son moulin à papier, assorti d'une option d'achat. La proposition est acceptée et au début de l'année 1964 l'entreprise est constituée. L'idée des fondateurs est simple : « *fabriquer du papier à partir de pâtes recyclées, pour usage industriel et dont la matière première ne coûterait presque rien* » (p.3, rapport annuel 2003).

Par la suite, l'entreprise va se développer rapidement : les dirigeants créent en 1971 une seconde unité de fabrication, une usine de production de pâte moulée, à Kingsey Falls. Puis en 1982, c'est le premier appel public à l'épargne et l'inscription du titre à la Bourse de Montréal. Cette introduction en Bourse va permettre à l'entreprise d'entamer une phase de développement international. En 1983, Carton s'implante aux Etats-Unis et en 1985, en Europe. C'est à ce moment là que l'histoire de l'usine Carton S.A croise celle du groupe québécois : c'est, en effet, à cette date que l'usine savoyarde entre dans le groupe Carton.

L'usine savoyarde est créée en 1896. A l'origine, l'usine est une fabrique de carton grâce à l'exploitation du bois et de l'eau de la région. Mais en 1984, elle connaît de grandes difficultés : une crise conjoncturelle qui avait entraîné l'application d'une politique

européenne de quota ainsi qu'une gestion très centralisée conduisent la direction à décider la fermeture de l'usine. C'est la volonté farouche des quatre cent cinquante employés qui va éviter sa probable liquidation. Les employés refusent, en effet, la mort de leur village dont l'usine est en fait le principal employeur. Ils vont donc tout faire pour médiatiser leur situation et c'est ainsi qu'ils attirent l'attention du groupe québécois. Ce dernier décide alors de reprendre l'usine pour un franc symbolique et lance immédiatement un plan de rénovation. En 2002, l'usine est certifiée ISO 9001. Le rachat de l'usine illustre parfaitement le modèle de développement du groupe, basé sur le rachat progressif d'entreprises. « *Pendant presque vingt ans, Carton S.A fait l'acquisition d'usines désaffectées ou en décroissance et les oriente pour servir ses desseins* » (Rapport annuel 2003, p.3).

En 1986, une première phase de structuration du groupe commence avec la création d'un holding européen, Carton S.A, qui a vocation à coiffer l'ensemble des activités sur le continent⁴⁵. Parallèlement, durant la fin de la décennie 80, le groupe Carton poursuit ses activités d'acquisitions en France (dans le nord), en Suède, en Belgique, aux Etats-Unis. Puis, après cette phase d'expansion territoriale, les années 90 sont marquées par une volonté de diversification, avec des rachats dans les secteurs du papier fin, du tissu, du carton ondulé, de l'énergie...

Actuellement, le holding européen, Carton S.A, adopte une stratégie de recentrage sur ses métiers de base, à savoir la production, la transformation et la commercialisation de cartons plats. Cela l'a conduit à se concentrer sur l'activité des cartons plats et à renforcer ses positions européennes sur son cœur de métier (acquisition en Allemagne d'une usine de carton plat à base de fibres recyclées...). Le holding s'est fixé comme objectif pour ces cinq prochaines années de développer sa présence en Europe centrale, en Europe de l'Est et en Asie, tout en développant ses compétences sur les cartons spéciaux (du type les 'ingrassables') et les services⁴⁶. Un autre grand chantier du groupe est l'amélioration de l'outil de production. Beaucoup d'investissements se font dans toutes les usines de Carton S.A, et notamment en Savoie.

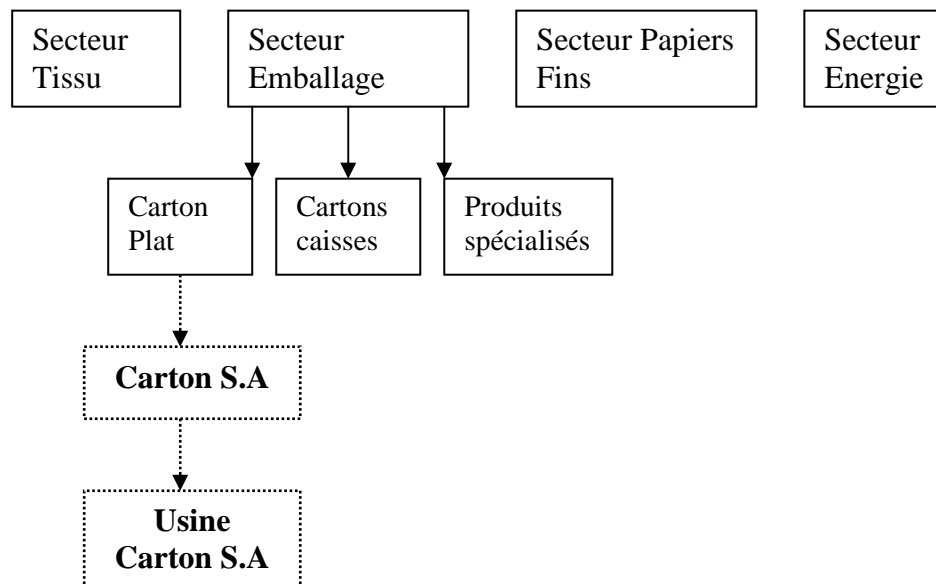
Dans les années 90, les dirigeants poursuivent le travail de structuration du groupe. En 2007, et après plusieurs modifications, celui-ci est organisé en quatre secteurs d'activités

⁴⁵ Plus précisément, l'entité créée est un holding de droit français. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 2, ce holding est filiale du groupe à 100%, avec une participation directe (à hauteur de 16,15%) et indirecte (à hauteur de 83,85%) de la maison mère québécoise.

⁴⁶ Informations tirées d'un document interne.

spécialisés : l'emballage (comprenant les cartons plats, les produits spécialisés et les cartons caisses), les tissus, les papiers fins et l'énergie (énergie hydroélectrique et thermique).

Organisation de l'activité en 2007



Les dirigeants du groupe considèrent ces différents secteurs comme quasi-autonomes : les dirigeants de chaque entité conservent des marges de manœuvre dans la gestion de leur entité. « *Carton a une organisation atypique et un fort esprit d'entreprise. Chaque direction est autonome, les hommes sont responsabilisés, même si aujourd'hui, les choses ont quelque peu évolué et que l'on parle plus en plus synergie et coordination* » (ancien directeur général de Carton S.A, Revue du papier carton, 2004). La structure du groupe se veut donc décentralisée avec des secteurs d'activités dont chacun est doté d'une direction et d'une organisation d'appui appropriées. « *Notre structure décentralisée est un atout clé. Les usines de Carton étant des centres de profit indépendants, leurs dirigeants sont en mesure de réagir rapidement en établissant des plans d'action et des objectifs individuels conformes aux objectifs globaux de la Compagnie* » (Rapport annuel 2003, message aux actionnaires).

Cette volonté forte de rendre les secteurs d'activités et les entités autonomes s'explique, en partie au moins, par les caractéristiques des marchés sur lesquels le groupe se situe. Dans le contexte de cyclicité du marché du carton, une des préoccupations majeures des dirigeants est de rendre leur appareil productif le plus souple possible. Pour cela, les dirigeants du groupe tiennent à laisser aux managers des entités des capacités de réaction face à la situation des marchés régionaux. « *La structure décentralisée et la flexibilité de Carton sont des atouts précieux qui nous permettent d'adapter la stratégie de gestion et d'exploitation aux*

conditions fluctuantes du marché » (message aux actionnaires des dirigeants, rapport annuel, 2003).

2.3 La mise en avant d'une « philosophie » de groupe

Chez Carton, ce mode de fonctionnement décentralisé est couplé à une culture d'entreprise très ancrée, seule solution peut-être pour contrer d'éventuelles forces centrifuges au sein du groupe. Cette culture repose d'abord sur la présence forte de la famille fondatrice du groupe, qui détient 38% du capital de la société mère et garde un contrôle total sur le groupe. Le groupe est actuellement dirigé par les trois fils du fondateur. Ces derniers sont très exposés : ils sont en photos dans de nombreux documents du groupe (rapport annuel mais aussi livret d'accueil...), ils sont appelés par leur prénom, ils signent 'les frères'...

La culture et les valeurs de l'entreprise sont véritablement au cœur du discours des dirigeants. Tous les documents internes ou externes présentent et rappellent les valeurs du groupe : le respect de la personne, l'épanouissement, le bien être dans le travail, l'encouragement à la prise d'initiative, le sentiment d'appartenir à un groupe, la transparence, le partage... « *Le respect est la valeur primordiale et elle s'exprime par une communication franche et constante. Chez Carton, les portes sont toujours ouvertes et les employés sont encouragés à exprimer librement leurs idées auprès de leurs collègues, leur supérieur immédiat ou les représentants de la haute direction* » (livret d'accueil, p.8). Les frères dirigeants eux-mêmes entretiennent particulièrement leur image de proximité avec les employés du groupe et insistent sur le fait que malgré la réussite de la multinationale qu'ils ont progressivement construite ils vivent toujours dans le village des débuts, « *c'est dire la force du sens de l'appartenance à la communauté – et du sens de la famille – chez Carton* ». Dans les discours, ces valeurs sont présentées comme étant à l'origine de la réussite de l'entreprise. Le discours managérial leur assigne le rôle de garantes de la croissance et de la prospérité de Carton.

Ces dernières années, les dirigeants ont engagé un effort de clarification et de formalisation de ces valeurs : il a donné lieu à un document d'une quarantaine de pages à l'intention des employés du groupe achevé en 1993 et intitulé « Affirmons la philosophie Carton ». Il se veut un guide pour l'action dans trois grands domaines de la vie du groupe : la gestion des ressources humaines, la gestion des opérations, la gestion stratégique et financière. Dans un groupe qui ne cesse de croître, y compris et surtout au niveau

international, l'enjeu qui existe autour des valeurs est fort. L'entreprise est ainsi conduite à se poser en permanence la question de ce qui unit les entités et les hommes qui en font partie, au-delà du travail quotidien qu'ils doivent accomplir. Pour les dirigeants du groupe, cette préoccupation est directement liée à l'objectif de pérennité de leur aventure entrepreneuriale. « *La promotion des valeurs fondamentales de Carton qui, nous l'espérons, traversera les générations futures dans toutes les régions où nous serons appelés à évoluer* » (introduction du document « Affirmons la philosophie Carton »).

3. SPORTPLUS, L'AVENIR D'UN GROUPE MULTI-MARQUES ET MULTI-PRODUITS

Partis d'une fabrique de produits en bois, les dirigeants successifs de Sportplus ont fait de la petite entreprise un grand groupe multi-produits et multi-marques. Sportplus est désormais associé à une firme américaine : ce rapprochement crée le leader mondial des sports de plein air et assure l'avenir du groupe, positionné historiquement sur un marché du ski toujours incertain.

3.1 Le développement d'un leader mondial de matériel de sports d'hiver

L'histoire de Sportplus débute en 1907, lorsque un isérois décide de créer une fabrique de canettes et d'articles en bois pour l'industrie textile et réalise sa première paire de skis en bois massif. Puis en 1911, il organise dans son usine une branche de fabrication de skis. Ces skis connaissent un succès rapide en se distinguant dans plusieurs concours par leur technique et également par les résultats sportifs qu'ils assurent. Mais en 1955, l'entreprise connaît des difficultés, notamment liées au déclin des fournitures pour l'industrie textile. Le fondateur trouve alors un repreneur et c'est ainsi qu'en 1956, une nouvelle direction est installée. Toute l'activité sera désormais concentrée sur le ski.

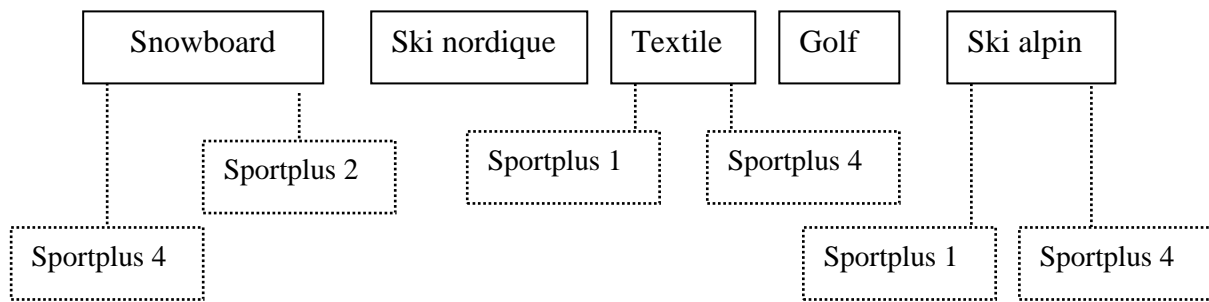
Dans une première phase de son histoire, Sportplus se concentre sur le développement et l'amélioration de son produit, le ski. De la fin des années 50 jusqu'au début des années 70, toutes les énergies de l'entreprise sont mises au service de l'amélioration du produit. En 1959, Sportplus lance un nouveau type de ski de compétition. En 1960, ce ski permet la victoire de la descente des Jeux Olympiques. Cela confère une nouvelle et forte notoriété à la marque. La demande est alors croissante en France et à l'étranger. Puis de 1965 à 1968, l'entreprise

développe et produit une nouvelle technologie : le ski en plastique. En 1968, elle devient le premier producteur mondial de skis en plastique. Ce développement est appuyé par l'ouverture, en 1967, d'une seconde unité de production en Isère. C'est aussi durant cette période que Sportplus met en place des filiales commerciales en Allemagne et en Suisse et une filiale de production en Italie.

A partir du début des années 70, Sportplus se lance dans une phase de diversification de sa gamme de produits en procédant à de nombreux rachats d'entreprises. Elle fait progressivement l'acquisition des principales filiales étudiées au cours de l'enquête (Sportplus 1, 2, 3, 4). Elle construit ainsi une offre complète dans les différentes pratiques du ski. L'entreprise se lance aussi dans la création de filiales à l'étranger : elle crée une importante filiale de production en Espagne. En 1972, elle est numéro 1 mondial du ski. Sportplus poursuit ainsi son expansion à un rythme élevé. Autre fait marquant, en 1969, l'entreprise au statut juridique de Société Anonyme à Responsabilité Limitée se transforme en Société Anonyme. Cela permettra à Sportplus d'être introduit à la Bourse de Paris en 1971. Au début des années 80, la société et ses filiales sont présentes sur une gamme de plus en plus large de produits tels que le ski de fond et le bâton de ski, mais également le tennis et les accessoires. Puis au début des années 90, l'effort de diversification est poursuivi et accentué car le groupe rachète des entreprises dans des domaines autres que les sports d'hiver : le golf, le textile... Ainsi, si la culture du groupe est historiquement marquée par le ski alpin, elle a considérablement évolué au cours des dix dernières années avec des développements réalisés dans de nouveaux domaines. En 2007, le groupe est structuré autour de cinq secteurs d'activités : le snowboard, le ski nordique, le textile, le golf et le ski alpin. Le ski alpin représente plus de 60% du chiffre d'affaires, le snowboard 7,2%, le ski nordique 3%, le golf 21,4% et le textile 7%, le 1% restant concerne le tennis et le roller. Chacune des filiales du groupe est présente dans plusieurs activités⁴⁷.

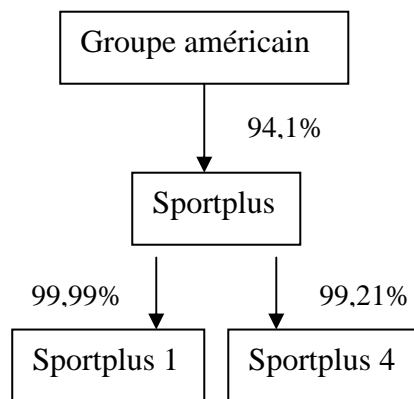
⁴⁷ Sportplus 3 n'apparaît pas dans ce schéma car la société a cessé ses activités fin 2002 et les marques commercialisées par la filiale ont été reprises par Sportplus 2.

Secteurs d'activités en 2007



Ces dernières années, le groupe a connu des recompositions majeures : nous avons évoqué au cours du chapitre 2 l'intégration d'une filiale et la fermeture d'une autre. En 2005, le groupe Sportplus a été racheté, par offre publique d'achat, par un groupe américain. Ce groupe, créé en 1969, est aujourd'hui leader mondial des sports de glisse. Il conçoit, produit et distribue des vêtements, accessoires et produits de sports. Il fabrique également des planches, chaussures et fixations de snowboard. Il vise une population « active et jeune d'esprit ». Le groupe compte plus de quatre mille salariés. Ce rapprochement avec Sportplus donne naissance au leader mondial de l'outdoor (sports de plein air).

Organigramme (simplifié) du groupe Sportplus en 2007



3.2 Atouts et faiblesses

L'impact des conditions climatiques a, bien évidemment, une importance très grande sur les résultats du groupe Sportplus. L'enneigement insuffisant, depuis 2001 particulièrement, dans certaines régions du monde a affecté son chiffre d'affaires. La tendance sur les marchés se manifeste par une baisse sensible de l'activité snowboard. A l'inverse, les domaines dans lesquels le groupe s'est diversifié récemment se portent mieux, à l'image de la progression pour le golf. Le golf et le textile sont aujourd'hui les deux moteurs du développement. Le

nouveau groupe mise beaucoup sur le développement du textile. Les dirigeants veulent en accélérer la croissance. « *Le textile représentait 20% du chiffre d'affaires en 2005. Mais l'ambition à terme est de réaliser 50% des ventes dans ce domaine* » (Président de Sportplus, Agence France Presse, 2006).

Ces dernières années, trois domaines ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants du groupe. Il existe, tout d'abord, un effort important de recherche et développement. Sportplus se situe dans des domaines dans lesquels il existe une véritable course aux produits innovants (fixations de ski, textile...). L'objectif du groupe est d'être dans une situation de maîtrise des choix et non de dépendance à l'égard des tiers. Cela lui permet notamment d'assurer un renouvellement de son offre à moyen et long terme. Le budget de recherche et développement représente environ 3% du chiffre d'affaires et toutes activités confondues, 150 personnes sont affectées à cette activité.

Le groupe soigne aussi particulièrement son image auprès du public. Sportplus doit gérer plusieurs marques pour chacun de ses pôles d'activités. La communication s'organise donc par marques et par secteurs. « *Dans le secteur des loisirs, la relation est forte entre la marque et son public. Notre communication associe les références des réalisations techniques du Groupe, à l'émotion, voire à l'imaginaire sans lesquels la part de rêve qui s'attache aux espaces de liberté ne serait pas vécue* » (rapport annuel, 2003-2004, p.45). La communication est très axée autour du ski et des valeurs qu'il incarne. Dernièrement, le groupe a développé sa stratégie autour du concept de la montagne. Les valeurs affichées sont celles de l'authenticité, de l'audace, du partage et de l'enthousiasme. Le groupe revendique, y compris pour ses salariés, la passion de la montagne et du style de vie qui l'accompagne. Dans cette perspective, le groupe a un engagement fort dans la compétition et dans les grands événements mondiaux, du type des Jeux Olympiques. Ces derniers assurent, en effet, la notoriété des marques et entraînent des retombées significatives en termes d'image. Sportplus s'associe avec des athlètes de premier plan, qui sont autant de vecteurs d'images et de communication pour le groupe. Son engagement pour la défense des valeurs de la montagne l'a aussi amené à entreprendre des actions en matière d'écologie, de solidarité, de sécurité... Les usines du groupe ont, par exemple, progressivement instauré la norme ISO 14001, qui est une norme environnementale permettant de structurer les différentes actions en matière d'écologie et d'impliquer le personnel autour d'un projet.

Enfin, depuis le début des années 2000, le groupe a entamé une réorganisation de son activité industrielle. L'objectif affiché des dirigeants est de renforcer l'efficacité de

l'organisation interne du groupe dans une démarche de productivité. Si, au début de son histoire, Sportplus avait un profil fortement industriel, celui-ci est en train d'évoluer avec le développement du recours à la sous-traitance. L'externalisation de certaines opérations ou productions est de plus en plus fréquente : les dirigeants souhaitent établir un rapport de l'ordre de 50% entre la production intégrée et la sous-traitance.

4. INFO TECH, LA FIRME GEANTE

Le groupe Info Tech représente l'une des aventures entrepreneuriales les plus fulgurantes de l'histoire des firmes. Cette entreprise aujourd'hui connue pour ses ordinateurs et ses imprimantes a été, à ses débuts, spécialisée dans les instruments électroniques. Elle n'oriente son activité vers les ordinateurs qu'à la fin des années 60. Au début des années 2000, elle réalise une fusion de grande ampleur avec l'un de ses concurrents. Info Tech est aujourd'hui un groupe solide, aux produits innovants et dégagant des bénéfiques records. Désormais, son défi est, peut-être, celui de la gestion de ses ressources humaines car ses salariés se trouvent de plus en plus déstabilisés face aux délocalisations et plans sociaux successifs.

4.1 Positionnement et stratégie

Info Tech se positionne comme le leader mondial des solutions technologiques. Sa stratégie est de proposer à ses clients un portefeuille de produits, services et solutions de haute technologie. L'offre proposée par Info Tech couvre l'infrastructure informatique, l'informatique personnelle et les périphériques d'accès, les services internationaux, les services d'imagerie et d'impression. *« Info Tech s'est donnée pour mission d'inventer, d'innover, de développer et d'offrir des solutions qui apportent de la valeur ajoutée, améliorent la productivité des entreprises et facilitent la vie des utilisateurs »* (plaquette présentation du groupe, 2003).

Le groupe s'adresse au marché des professionnels et au marché grand public. *« Nous sommes le seul acteur de taille mondiale présent sur tous les marchés : le grand public, les PME et les grandes entreprises. Cela nous conduit à fabriquer aussi bien des appareils photos numériques que des supercalculateurs pour la modélisation thermonucléaire »* (Ancien PDG d'Info Tech, Le journal du Net, janvier 2005).

Pour certains analystes le portefeuille d'activités d'Info Tech oblige le groupe à faire un grand écart permanent entre une stratégie destinée au grand public, où le prix est le principal moteur, et une stratégie professionnelle où la valeur réside de plus en plus dans les services et de moins en moins dans le prix du matériel. Autrement dit, il serait très difficile de demeurer un généraliste.

Actuellement l'effectif du groupe atteint les 150 000 salariés et le chiffre d'affaires devrait frôler les 100 milliards de dollars en 2007. L'invention et l'innovation sont au cœur de la stratégie d'Info Tech. La croissance du groupe est notamment basée sur un engagement fort et permanent en recherche et développement. Le groupe investit chaque année une somme de l'ordre de 4 milliards de dollars afin de proposer un flux continu de produits innovants.

4.2 Du garage à la multinationale...

L'entreprise Info Tech est fondée en 1939 par deux ingénieurs en électronique, anciens de l'université de Stanford. La légende veut que l'aventure entrepreneuriale a commencé dans un garage... Le premier produit de la société est un oscillateur audio : un instrument de test électronique destiné aux ingénieurs du son. Un des premiers clients de l'entreprise est Walt Disney qui fait l'acquisition de huit oscillateurs afin de développer et de tester un système de son novateur pour ses dessins animés. Depuis les années 40, les produits élaborés par Info Tech rencontrent un franc succès, ils jouissent notamment d'une excellente réputation auprès de la communauté scientifique. Pendant la seconde guerre mondiale, les commandes de l'Etat américain en instruments électroniques profitent à la jeune société. En dix ans, elle recrute plus de cent cinquante personnes et parvient à un chiffre d'affaires de deux millions de dollars en 1949. Durant cette décennie, elle développe des générateurs de signaux pour l'US Navy et des brouilleurs de radars.

Pendant les dix années suivantes, Info Tech lance ses premiers outils de mesure de hautes fréquences et ses premiers oscilloscopes. L'entreprise réalise aussi sa première acquisition en rachetant une société qui produit des enregistreurs graphiques. Puis en 1959, elle ouvre sa filiale européenne à Genève. En 1960, la société dépasse les trois mille employés et les soixante millions de dollars et continue à se spécialiser dans les équipements de test et de mesure. Ceci ne l'empêchera pas, en 1966, de créer son premier ordinateur. Ce lancement marque un véritable virage stratégique pour l'entreprise qui entre de plain-pied dans l'ère de l'informatique. A l'époque, les utilisations futures des ordinateurs sont encore très loin d'être

perçues. En 1966, l'ordinateur ne sert qu'à collecter les données issues des matériels de mesures vendus par la société.

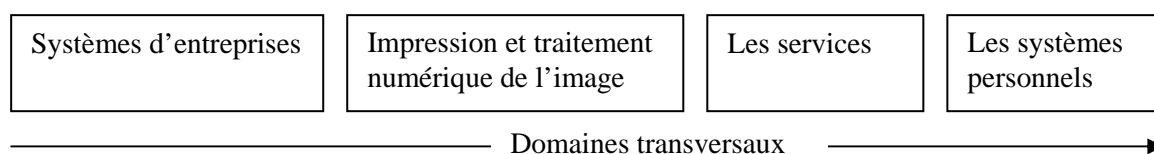
En 1972, l'entreprise lance les premiers ordinateurs multi usages, capables d'exécuter des calculs scientifiques et des traitements de données administratives. Les années 80 voient le véritable envol de l'entreprise. Elle commercialise désormais des ordinateurs de bureaux, des imprimantes... En 1980, la société atteint les trois milliards de dollars de chiffres d'affaires et emploie plus de cinquante sept mille salariés. Elle renforce son développement en vendant des écrans tactiles, des ordinateurs pas plus larges qu'une calculatrice... Au début des années 90, le groupe est ainsi présent dans des secteurs d'activités aussi variés que les ordinateurs, les systèmes d'impression, les équipements de mesure... Elle emploie alors quatre vingt douze mille personnes et son chiffre d'affaire dépasse les treize milliards de dollars. C'est à la fin des années 90 que le groupe filialise son activité de systèmes de mesure pour se concentrer dans le domaine de l'informatique. C'est aussi dans ces années là que la société se lance dans les ordinateurs domestiques et l'impression couleur.

Début 2000, le groupe crée une division services et se prépare à l'une des plus grandes fusions de l'histoire informatique. En 2002, le groupe Info Tech fusionne avec un autre grand groupe informatique. Pour le PDG d'Info Tech France de l'époque, « *la fusion se justifiait par les besoins de consolidation du secteur. Il nous fallait réaliser des économies d'échelle* » (ancien PDG d'Info Tech, Le journal du Net, janvier 2005). Le nouvel ensemble fait désormais partie des quarante plus grosses entreprises du monde. De nombreuses polémiques ont pourtant éclaté autour de cette fusion : les résultats financiers et commerciaux n'étant pas à la hauteur des espérances, selon certains experts, et l'intégration même des deux entreprises s'étant révélée assez laborieuse.

4.3 Une structure centralisée, complexe, changeante

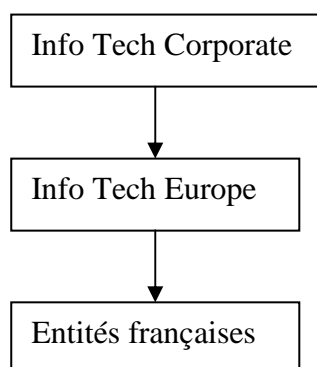
Le groupe est actuellement organisé en quatre divisions distinctes : les systèmes d'entreprise, l'impression et le traitement numérique de l'image, les services et les systèmes personnels. Il existe, par ailleurs, des services transversaux, tels que les finances, les ressources humaines...

Organisation de l'activité



A ce découpage *business* s'ajoute un découpage géographique. Les quatre secteurs d'activités se « déclinent » en une structure géographique composée de trois grandes régions : 1/ les Amériques, 2/ l'Asie et 3/ l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique.

Les structures françaises sont, bien sûr, en relation avec la maison mère américaine, mais il existe aussi une structure « intermédiaire » au niveau européen. Cette structure européenne est le relais des décisions de la société tête de groupe.



Cette organisation matricielle fait qu'il existe, pour chaque employé, une multitude de lignes de reporting, autrement dit plusieurs responsables hiérarchiques à qui rendre des comptes. De plus, les liens fonctionnels, de collaboration, sont souvent déconnectés des liens hiérarchiques.

Dans cet ensemble complexe fait de superpositions de niveau géographique et de structures produits, l'autonomie des entités locales est faible. Depuis plusieurs années, le groupe s'est engagé dans une politique de centralisation. Un responsable des ressources humaines le résume en disant que les régions et les pays s'occupent du « comment ? », c'est-à-dire de la mise en œuvre opérationnelle des décisions prises, tandis que la maison mère s'interroge sur le « pourquoi ? », autrement dit le positionnement stratégique et l'avenir de l'entreprise. De nombreux collaborateurs du groupe justifient cette politique par des raisons économiques : il est plus simple, moins coûteux et plus équitable de définir des processus communs pour l'ensemble du Groupe. Mais cette politique de centralisation, présentée comme simple – les décisions sont prises au niveau mondial et appliquées partout dans le

monde – est en vérité très complexe car de nombreuses contraintes locales sont à prendre en compte, contraintes légales, différences culturelles...

Il faut enfin ajouter que la structure d'Info Tech est en évolution permanente, elle suit les changements de positionnements stratégiques impulsés par la maison mère. Chez Info Tech, on dit même qu'il n'est pas nécessaire d'établir des organigrammes car ils changent trop souvent. A peine aurait-on eu le temps de les mettre au point que ceux-ci auraient déjà changé...

4.4 La délicate question de l'implication des salariés

Pendant de nombreuses années, Info Tech a affiché une très forte culture d'entreprise. Le groupe défend des valeurs telles que la satisfaction du client, le travail en équipe, la vitesse et la souplesse, l'engagement de confiance et de respect pour tous les individus. La motivation et la fidélité des salariés sont considérées comme un des facteurs clés du succès du groupe. A l'extrême, Info Tech est même considérée par certains comme une véritable famille : les salariés se retrouvent en dehors de leurs heures de travail... Le groupe vante donc un modèle culturel dans lequel le salarié est le centre de l'entreprise, disposant d'une large marge de manœuvre et travaillant en équipe. Cette volonté se ressent jusque dans l'organisation spatiale des bureaux : les bureaux sont en *open space* (espaces ouverts) afin de stimuler la créativité des ingénieurs, de permettre des échanges entre des voisins de bureau de spécialités différentes.

Mais cet état d'esprit semble aujourd'hui malmené. En effet, en 2005, l'entreprise annonce la suppression de 1200 postes en France sur 4800. C'est le troisième plan social chez Info Tech en quatre ans. Une mobilisation sans précédent fait suite à l'annonce de ce plan, les salariés obtiennent finalement une limitation du nombre d'emplois supprimés. Parallèlement, l'entreprise lance un appel aux départs volontaires sur des bases économiques très avantageuses : le versement d'indemnités de départ équivalentes à deux ou trois ans de salaire, des aides à la création d'entreprises, des plans d'accompagnement et de formation, des préretraites... Un an après, l'entreprise doit alors gérer une situation inattendue : trop de candidats au départ se sont manifestés, trois cent cinquante employés en plus souhaitent partir du groupe par rapport au plan social prévu.

Cette ruée vers les guichets de départ n'est pas sans poser question : le groupe est-il désormais réduit à faire le constat d'une démobilisation générale de ses salariés ? Il semble,

en effet, que les salariés croient moins aux valeurs culturelles défendues par l'entreprise, ils semblent aussi moins attachés à leur entreprise. Pour beaucoup de collaborateurs du groupe, Info Tech était une entreprise exigeante mais qui offrait de vraies possibilités d'évolution. Aujourd'hui, de nombreux employés voient leur avenir professionnel en dehors de leur propre entreprise. C'est peut être précisément là que se situe le véritable défi de cette firme géante et conquérante : savoir mobiliser et retenir ses salariés.

Pour clore ce chapitre, revenons sur quelques-uns des grands clivages qui existent entre les groupes étudiés. En termes de développement, tout d'abord, les groupes ont des modes de croissance très différenciés. Alors que Carton S.A procède par croissance externe, Info Tech a tendance à créer ses propres structures à travers le monde. De ce fait, les groupes n'ont pas les mêmes règles de fonctionnement : alors que certaines têtes de groupes laissent une autonomie à leur filiale – le cas de Banque Plus avec ses filiales métier – d'autres cherchent au contraire à finement articuler les activités des sociétés – cas du groupe Sportplus. Les structures d'actionnariat sont un autre critère distinctif des situations de groupes. Dans trois des cas présentés dans ce chapitre, deux sont marqués par la présence de familles au capital – les cas de Carton S.A et de Sportplus. Les deux autres groupes se caractérisent par leur forte culture d'entreprise : Banque Plus et Info Tech. Ces deux firmes portent encore aujourd'hui l'empreinte de leurs fondateurs et sont dépositaires de la mission des origines – la pédagogie de l'argent dans un cas, l'objectif d'innovation dans l'autre. On observe donc que les sociétés têtes de groupes, et les familles qui les possèdent le cas échéant, sont un facteur de stabilité actionnariale, mais pas seulement, c'est aussi elles qui contribuent à l'enracinement identitaire des groupes.

CHAPITRE IV.

DES DILEMMES DE GESTION FONDAMENTAUX

L'opportunisme de la structure en groupe se manifeste d'une première façon à travers ce que nous avons appelé des dilemmes de gestion, traduction concrète de la nature des groupes. Nous les avons vu poindre dans quatre domaines : l'échange économique, le statut du dirigeant de filiale, la responsabilité juridique des entités et les conflits possibles entre société tête de groupe et filiales⁴⁸. Ces dilemmes ont la particularité de concerner tous les groupes, quelques soient leur secteur d'activité, leur histoire ou leur fonctionnement.

Un dilemme se définit comme une alternative, un choix entre deux décisions. Ainsi, pour ce qui est des relations économiques, les dirigeants ont à arbitrer entre une régulation interne au groupe ou un recours au marché. Pour la direction des filiales, les groupes ont à choisir entre un manager subordonné à la maison mère par un contrat de travail ou un dirigeant autonome dans la réalisation de sa tâche. Concernant la responsabilité juridique des entités, la maison mère peut faire du groupe une simple « technique » de cloisonnement des risques ou, au contraire, assumer les responsabilités attenantes à son pouvoir. Enfin, au sujet de la possibilité de conflits, les directions sont tiraillées entre la tentation d'imposer les règles de fonctionnement et le souhait de construire avec les filiales des compromis durables. Pour les groupes, toutes les branches de ces alternatives sont possibles et plausibles, mais chacune présente des avantages et des inconvénients et conduit à des résultats différents, voire contradictoires.

⁴⁸ Le choix de ces quatre dilemmes est intimement lié à nos observations de terrain. Nous avons, en effet, choisi d'explorer les catégories dans lesquelles les acteurs raisonnent et donc pour lesquelles se définissent des rôles et des relations. Autrement dit, nous avons approfondi des sujets qui posent « problèmes » aux acteurs des groupes. Ainsi, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité : d'autres questions peuvent être susceptibles de manifester l'opportunisme de la forme en groupe, mais sur nos terrains, nous avons avant tout perçu celles qui seront développées dans ce chapitre.

Mais au-delà de leur apparente diversité, ces quatre dilemmes relèvent, en fait, d'un seul et même registre problématique. Ils sont la manifestation d'un choix : faire du groupe un ensemble unifié ou, au contraire, laisser les entités fonctionner de façon séparée. C'est en cela qu'ils sont constitutifs de la nature des groupes, ne marquant qu'une même alternative, déclinée dans différents secteurs. C'est finalement la tension fondatrice des groupes que l'on retrouve dans ces problèmes de choix et que les groupes sont amenés à régler en permanence. Le (non) statut des groupes laisse, en effet, aux dirigeants la liberté de constituer ou non une firme à part entière. Mais les décisions prises par les sociétés mères vont se justifier au regard d'objectifs stratégiques, et non en fonction de la structure du groupe. Ceci peut donc aboutir à des prises de décisions *a priori* paradoxales pour l'observateur extérieur car la réponse aux dilemmes ne se déduit pas du degré d'intégration ou d'autonomie des groupes. Les réponses apportées ne sont pas liées à la structure du groupe, ce qui rend la question particulièrement complexe. Tous les groupes doivent trancher entre les alternatives qui se présentent à eux en menant une réflexion sur les objectifs qui guident leurs décisions.

1. L'ÉCHANGE ÉCONOMIQUE INTRA GROUPE : MARCHE OU HIÉRARCHIE ?

Les groupes pratiquant la facturation interne doivent affronter de nombreuses questions⁴⁹. Comment fixer les prix ? Les filiales peuvent-elles s'approvisionner à l'extérieur ? Quels sont les objectifs d'une politique de prix de cession ? Comment les groupes arbitrent-ils les conflits, le cas échéant ?

Les enjeux liés à la question des cessions sont considérables, notamment pour les groupes tournés vers l'activité internationale. En effet, les prix de transfert s'appliquent aux filiales d'un groupe, qui sont des sociétés juridiquement indépendantes, donc soumises séparément au droit. Ainsi, les cessions ont des incidences sur leur rentabilité, mais aussi sur leur fiscalité, sur les règles de participation des salariés aux résultats... « *Pour toutes les entreprises tournées vers l'international, gérer sa politique de prix de transfert, c'est-à-dire ses transactions intragroupes, s'assimile de plus en plus à un parcours d'obstacles* » (La Tribune, 21 novembre 2006, p.16). Parcours d'obstacles du fait du nombre d'acteurs

⁴⁹ Dans les pages qui vont suivre, nous traiterons de plusieurs types d'échanges intra groupe : les ventes et achats directs de biens et / ou de services ainsi que les rapports de sous-traitance « indirecte » qui correspondent à des situations où une entité fait réaliser un travail pour un client par un autre membre du groupe. Ces différents échanges placent les entités dans une relation de client à fournisseur.

concernés – du dirigeant de filiale à l’administration fiscale – de la complexité des règles à établir – méthode de fixation des prix, règles d’approvisionnement – des risques encourus – risques juridique et économique – du problème de la légitimité des décisions... Ce problème revêt aussi un caractère paradoxal pour les groupes car il leur faut concilier un raisonnement sur la rentabilité du groupe dans son ensemble et même temps un jugement sur le bilan de chacune de leurs filiales considérées séparément.

Il existe une abondante littérature théorique sur les prix de cession en économie, en comptabilité, en stratégie, mais très peu d’études sociologiques et encore moins d’analyses sur les pratiques concrètes des entreprises, françaises notamment⁵⁰. Les analyses existantes cherchent toutes à cerner ce qui détermine les prix de cession.

Le prix et l’autorité sont les deux mécanismes sociaux alternatifs d’allocation des ressources (White et Eccles, 1988). La question des prix de cession revient à trancher entre une régulation marchande où la coopération est possible grâce à un système de prix et une régulation hiérarchique pour laquelle la coordination se réalise sous l’autorité d’un dirigeant. L’alternative fondamentale entre être ou ne pas être un ensemble unifié apparaît clairement. Plus les groupes se servent du système de cession comme d’un système de contrôle et plus les unités sont liées. Si, au contraire, les échanges entre entités se développent librement, leur appartenance au groupe n’est plus un signe distinctif sur le marché.

La théorie micro-économique considère l’entreprise comme un système rationnel cherchant à maximiser son profit global dans un contexte libéral. Nous verrons que nos observations de terrain nous poussent vers des conclusions sensiblement différentes. Nous avons, en effet, constaté que les sociétés mères se donnent le droit de fixer les règles du jeu de l’échange intra groupe. Cette faculté se manifeste comme un droit de préemption, ce qui signifie que les sociétés dominantes ont la possibilité, si elles le souhaitent, d’intervenir de façon prioritaire et de prendre des décisions à la place de leurs filiales. Cette intervention se fait bien souvent à l’avantage du groupe et au détriment du marché.

Un système de prix de cessions internes comprend au moins trois éléments : un prix ou une manière de le déterminer, des règles de décisions – interdiction d’acheter à l’extérieur, priorité à l’interne ou libre choix – et un lieu de négociation et d’arbitrage en cas de conflit⁵¹.

⁵⁰ Il existe, par contre, plusieurs enquêtes américaines et britanniques. Pour les références, nous renvoyons à l’article de J. Bafcop, H. Bouquin et A. Desreumaux (1991).

⁵¹ Nous reprenons une définition conforme à celle du contrôle de gestion (Bouquin, 2001).

Nous développerons notre argumentation à travers l'étude de ces trois points après avoir examiné les réponses apportées par la théorie économique.

1.1 La théorie économique des cessions

Il existe une théorie micro économique qui détermine la politique de prix susceptible de maximiser le bénéfice de l'entreprise. Son objectif est de montrer que la maximisation du bénéfice est possible tout en laissant chacune des unités qui la compose libre de choisir son fournisseur ou son client, qu'il soit interne ou externe. Plus précisément, la théorie micro-économique démontre que la maximisation conjointe du surplus du vendeur et de celui de l'acheteur est obtenue lorsque la vente a lieu au coût marginal, c'est-à-dire à un prix unique égal au coût supplémentaire que le vendeur supporte pour livrer la dernière unité vendue. Le problème semble donc résolu, au moins provisoirement. On note que le prix de transfert optimum n'est pas celui qui permettrait spontanément aux vendeurs, ni d'ailleurs aux acheteurs, d'obtenir un profit maximum. Cette situation peut être contradictoire avec leurs objectifs si, acheteurs ou vendeurs sont centres de profit.

Mais la mise en œuvre de cette théorie est plus délicate. Deux problèmes ne sont, en effet, pas résolus : celui de la définition du coût marginal et celui de la prise en compte d'éventuels coûts d'opportunité. Il existe, en effet, deux définitions du coût marginal : le coût marginal du court terme et le coût marginal du long terme. Le premier prend en compte le fait que les capacités existent et que le coût supplémentaire ne contient que des charges variables. Le second, à l'inverse, fait l'hypothèse que l'unité supplémentaire suppose un investissement et qu'il faut donc le répercuter dans le coût. Reste aussi le problème de l'existence d'éventuels coûts d'opportunité. La fourniture interne peut, en effet, faire renoncer à une solution alternative : elle oblige l'entreprise à abandonner une autre recette. Le coût d'opportunité peut être dû à une demande externe, à la multi production, à l'existence d'un coût de détention des capacités (coût de structure). Dans ces cas, c'est la recette perdue qui devient le véritable coût marginal. La prise en compte des coûts d'opportunité va donc modifier le prix.

« La théorie économique des cessions internes montre la difficulté d'aboutir à une solution générale : si celle-ci semble exister, elle apparaît à la fois complexe et difficile à mettre en œuvre en raison de la nature des hypothèses à vérifier » (Bouquin, 2001, p.283). Si la théorie économique est relativement éloignée des pratiques concrètes des groupes, les

lignes qui suivent vont donc s'attacher à déployer une approche plus pragmatique en suivant les acteurs de terrain.

1.2 Les fonctions du système de prix : « la main visible des managers »

Sur nos terrains, de nombreux dirigeants de groupe ou responsables financiers rencontrés ne pratiquent pas un raisonnement marginaliste, ils expliquent que les transactions entre entreprises associées s'effectuent au prix du marché. Ils insistent sur le fait que les prix intragroupe doivent être ceux de la pleine concurrence : autrement dit il faut que l'entreprise agisse comme si elle traitait avec une entreprise comparable indépendante.

Chez Info Tech, les responsables financiers rencontrés expliquent que le principe directeur des transactions entre entités du groupe est le prix de marché : « (...) *les transactions entre entités du groupe sont établies aux conditions de marché* » (Directeur financier d'Info Tech 2). Au sein du groupe, trois entités fonctionnelles cohabitent : les entités industrielles, les centres de distribution et les entités commerciales. Le centre de compétences, Info Tech 1, accueille deux entités fonctionnelles : une entité industrielle⁵² et un centre de distribution ; Info Tech 2 est la filiale de distribution. De nombreuses transactions sont effectuées entre sociétés du groupe : elles s'achètent et se vendent des produits. Schématiquement, les échanges s'organisent de la façon suivante : des fournisseurs extérieurs au groupe vendent les « matières premières » aux entités industrielles, qui vendent à leur tour les produits à des centres de distribution. Ces derniers les acheminent ensuite vers les entités commerciales qui les revendent aux clients finaux.

Chez Carton S.A, le directeur financier de la filiale indique que les transferts au sein du groupe sont peu nombreux et que ceux qui existent se font au prix du marché : « *pour les 4% échangés, le groupe essaie de respecter le prix du marché* ».

On retrouve les mêmes réflexions au sein du groupe Ordi. Ordi 2 et sa maison mère ont des relations de sous-traitance dans les deux sens. La filiale achète des prestations à la maison mère, en matière de comptabilité, de formation – elle est le cinquième client d'un des départements de la maison mère représentant environ 7% de son chiffre d'affaires – et la maison mère vend fréquemment à ses clients les prestations de sa

⁵² Plus précisément, Info Tech 1 a un statut d'entité industrielle pour une des activités du groupe, du fait de l'organisation matricielle du groupe.

filiale. Le directeur général d'Ordi 2 indique que le « *jeu traditionnel de l'offre et de la demande* » s'applique dans le domaine des cessions. Les prix dépendent de la demande, des volumes commandés... De la même façon, le gérant d'Ordi 1 indique que les cessions avec la maison mère sont conclues au prix de marché.

Au sein de Banque Plus, de nombreuses synergies existent entre les différentes entités du groupe. Le réseau bancaire vend, par exemple, des placements financiers ou immobiliers « fabriqués » par une filiale du groupe. C'est un pacte entre actionnaires de la maison mère qui fixe les conditions de vente en stipulant que tout échange doit être conclu en référence à un prix de marché afin qu'aucune entité ne soit lésée dans ses relations commerciales.

Mais si nous constatons que les discours s'éloignent de la théorie économique, la pratique a aussi tendance à s'éloigner des discours. Les récits portant sur les modes concrets de détermination des prix nous font découvrir une autre réalité. On constate que quelques soient les groupes observés, tous sont en fait très attentifs à la formation des prix et qu'ils sont loin de les « abandonner » aux seules forces du marché. « *Croire en les vertus du marché n'équivaut pas, pour les directions, à n'être plus qu'une Main Invisible* » (Bouquin, 2001, p. 291). Cette situation s'explique par le fait que les cessions n'ont pas pour seul rôle l'allocation des ressources et que le système des transferts remplit bien d'autres fonctions. « *Manifestement, dans certaines circonstances, les prix de transfert n'ont rien à voir, ou très peu, avec l'allocation des ressources* » (Eccles et White, 1988, p.3).

Sur nos terrains, le système de cession a trois fonctions possibles : il est l'objet d'un compromis entre les actionnaires de la maison mère ; il est un moyen de désigner les centres de coûts et les centres de profits ; il permet de décliner la stratégie industrielle du groupe dans les entités. Soulignons que dans ces trois cas, les pratiques de fixation des prix sont très centralisées. Dans le premier cas, les décisions sont prises en amont des filiales, de sorte que celles-ci n'ont aucun pouvoir d'intervention ou d'influence. Dans le second cas, la désignation des filiales comme centres de coûts ou centres de profits est effectuée par la maison mère, qui a tendance à les considérer comme de simples départements. Dans le troisième cas, la maison mère met en œuvre l'une de ses prérogatives d'actionnaire : l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Au sein de Banque Plus, les prix sont l'objet d'un enjeu essentiel : la répartition de la valeur entre les actionnaires de la maison mère. Un membre du département de contrôle de

gestion explique la situation : « *si la marge bascule du côté du réseau, l'actionnaire organisme public en récupère peu, et inversement* », si l'actionnaire organisme public s'approprié la marge, le réseau risque de ne pas s'en accommoder. « *Les relations commerciales internes sont donc de vrais sujets au sein du groupe* ». Les actionnaires de la maison mère s'intéressent de très près au partage de la commission entre producteur et distributeur. Actuellement, c'est un pacte entre les actionnaires qui règle le problème : la politique de cession est donc le reflet de ce compromis.

Pour comprendre la logique des cessions au sein du groupe, il faut examiner ce qui s'est passé en 2004. Cette année là a été une année charnière pour le groupe car il a acquis un statut de banque universelle. Ce changement s'est accompagné d'une redéfinition du partenariat qu'avait la banque avec ses actionnaires, se traduisant concrètement par deux nouveautés : l'actionnaire organisme public a cédé à la maison mère sa participation dans une institution financière et un pacte d'actionnaires a été conclu entre le holding, le réseau bancaire et l'organisme public. Ce pacte évoque la question des tarifications intra groupe en insistant sur l'importance de la tarification au prix de marché et prévoit la création d'un observatoire des prix d'échange.

Un responsable explique que la formule « prix de marché » des échanges intra groupe est en fait problématique car beaucoup de prestations ne peuvent pas être « benchmarkées », c'est-à-dire comparées. Par exemple, en tant que maison mère, Banque Plus offre des prestations qu'elle facture à ses filiales, mais il est difficile d'estimer le coût de ces prestations. Le responsable indique que « *si les coûts ne sont pas compétitifs, tant pis... si les entités ne trouvent pas leur compte, elles peuvent le dire, mais il est difficile de dire si la maison mère est trop chère ou pas assez* ». Estimer un prix de marché requiert d'avoir des points de comparaison pour une prestation donnée ce qui n'est pas toujours le cas. Ainsi, en l'absence de prix de marché, le responsable estime qu'il « *faut en fait surtout remplir des conditions d'équité* ». Ainsi, plus que des prix de marché, le groupe recherche avant tout des prix équitables. Les principes de tarification sont alors le prix de marché, certes, mais aussi l'histoire des relations, les coûts et marges...

Dans ce contexte, le rôle de l'observatoire est triple : fixer les règles du jeu de l'échange, en édictant des « normes » valables pour l'ensemble du groupe. Le responsable explique qu'en ce domaine, l'objectif des dirigeants n'est pas seulement de faire respecter, à minima, le droit des sociétés mais d'introduire des pratiques de

transparence. Un autre rôle est d'être un « garde fou » vis-à-vis d'éventuels abus.
Dernier rôle : celui d'arbitre en cas de conflits entre entités.

Chez Info Tech, c'est aussi la question du partage de la valeur ajoutée qui est au cœur du système des cessions. Mais le problème ne se pose plus au niveau de la répartition entre les actionnaires de la maison mère mais au niveau de la répartition entre les unités elles mêmes. La politique de cession permet de comprendre la « philosophie » du groupe, c'est-à-dire les entités que le groupe considère comme des centres de coûts et celles qu'il considère comme des centres de profits. La politique de prix de transfert représente donc bien plus qu'une simple feuille de calcul : elle est censée refléter la réalité des relations entre les différentes entités du groupe.

Les transactions entre entreprises servent, en fait, à assurer un niveau de profitabilité minimum à certaines entités du groupe, les centres de distribution et les entités commerciales. Une règle interne veut que le profit des entités commerciales et des centres de distribution soit égal à un certain pourcentage de la valeur ajoutée. Contrairement aux acteurs en aval, aucun minimum de profit n'est assuré aux entités industrielles. Les cessions internes sont donc conçues de façon à ce que l'entité industrielle prenne le plus de risque : c'est à elle que reviennent ensuite les profits ou les pertes. Les centres de distribution et les entités commerciales ont une prise de risque limitée, donc un profit limité. La politique des prix de transfert chez Info Tech localise ainsi la valeur dans les entités industrielles, notamment du fait de sa culture industrielle qui place la production au cœur du projet de l'entreprise.

Notons que, dans de grands groupes internationaux tels que Info Tech, cette mécanique des prix de transfert peut être couplée à une véritable stratégie fiscale. Les cessions peuvent, en effet, permettre à ces groupes de transférer leurs bénéfices dans les pays dont la fiscalité est avantageuse tandis que les pays à forte fiscalité se transforment en « centre de coût », donc à profit limité. L'objectif de ces groupes est alors de payer l'impôt aux endroits de la planète les plus avantageux. La mécanique des prix de transfert est donc aussi un moyen couramment employé d'optimisation fiscale. On aperçoit l'importance de la question lorsque l'on sait que plus de 50% du commerce international provient des flux intragroupes.

Mais depuis quelques années, la pression des administrations fiscales s'accroît sur les transactions intragroupes. « *Ainsi, inéluctablement, les prix de transfert se trouvent-ils soumis à une volonté de régulation administrative plus ou moins concertée* » (Bouquin, 2001, p.292).

Mais si les exigences s'accroissent, les politiques restent disparates, voire contradictoires, d'un pays à l'autre. On observe aussi que de plus en plus de litiges sur les prix de transfert sont portés devant les tribunaux. Et les erreurs, en la matière, coûtent cher. GlaxoSmithKline, grand groupe pharmaceutique, s'est engagé à payer trois milliards de dollars à l'Internal Revenue Service américain pour régler un litige sur ses transferts (La Tribune, 21 novembre 2006). Les enjeux sont donc colossaux.

Dans les groupes construits autour d'une stratégie d'intégration industrielle, comme Arma-acier, la politique de cession est un instrument de la déclinaison de la stratégie. Les dirigeants sont moins soucieux de la visibilité des marges sur la chaîne de valeur que de faire appliquer la stratégie d'intégration verticale élaborée. La notion de concurrence entre filiales cède alors la place à celle de coopération.

Le directeur général d'Arma-acier indique que l'existence d'échanges intra groupe s'explique par la stratégie industrielle adoptée. La stratégie d'intégration verticale rend les filiales dépendantes les unes des autres. Les échanges se font sur la base de prix qui « oscillent » autour du prix du marché en fonction de la santé économique des entités du groupe. Les dirigeants du holding reconnaissent qu'une société pourrait vendre à perte ou vendre à surpris. Le groupe peut donc décider de faire preuve de tolérance ou de solidarité envers l'une de ses sociétés. Cette situation devrait, cependant, rester exceptionnelle et temporaire. Ils ajoutent qu'une telle décision devrait faire l'objet d'un travail « pédagogique » important afin d'en expliquer le bien fondé et la légitimité. Les dirigeants de holding semblent redouter ce type de circonstance qui, disent-ils, serait source de désordre et de mécontentement : le holding pouvant être accusé de faire preuve de « favoritisme » envers l'une des sociétés. Ils ajoutent, par ailleurs, qu'en cas de difficultés économiques, jouer sur les prix de vente des marchandises n'est pas une solution très « saine » et que les seuls vrais leviers d'action pour redresser économiquement une filiale restent la re-capitalisation ou les abandons de créance...

Le récit de ces cas nous montre que les fonctions d'un système de prix de cession sont largement liées aux objectifs de la société tête. Les transferts sont un instrument privilégié de la mise en œuvre de sa stratégie : c'est ainsi que les dirigeants légitiment leur intervention.

1.3 Les règles d'approvisionnements : contrôler ou laisser faire ?

En ce qui concerne les règles d'approvisionnement, les groupes peuvent choisir entre deux positions : soit interdire à leurs filiales de s'approvisionner à l'extérieur du groupe, soit au contraire leur laisser un libre choix en respectant ainsi leur autonomie. Les positions sont donc très clivées. Nous observons des situations relativement « prévisibles » de cas de groupes pour lesquels un modèle marqué par une tendance à l'autonomie se traduit pour les filiales par une liberté dans le choix de leurs partenaires économiques.

C'est notamment le cas d'Ordi avec sa filiale Ordi 2. Le directeur d'Ordi 2 considère qu'il n'a aucune obligation de se fournir dans le groupe. Il explique que le jour où il estimera que les prix pratiqués par la maison mère sont trop élevés, il se tournera vers des fournisseurs extérieurs. En tant que dirigeant, il pense que ce serait une faute de gestion de sa part que de payer une prestation à un prix plus élevé qu'elle ne vaut. Il reconnaît cependant qu'à prestations comparables, il aura peut être tendance à privilégier la maison mère. Le président du directoire du groupe confirme la liberté qu'a sa filiale et va plus loin en disant « *qu'Ordi 2 nous traite presque comme si nous étions un vulgaire sous-traitant* ». Il en donne la preuve avec un épisode récent. Jusqu'à présent, Ordi 2 employait une personne de la maison mère pour ses besoins en formation : il faisait régulièrement appel à elle et Ordi 2 représentait une partie importante de son activité. Mais dernièrement, la filiale a décidé d'embaucher sa propre formatrice, ce qui pose un problème à la maison mère pour l'emploi concerné.

Cette liberté de choix est plus surprenante pour des groupes marqués *a priori* par une tendance à la centralisation des décisions, qui laissent pourtant leurs filiales choisir leurs fournisseurs et leurs clients. Les acteurs justifient cette situation par les « nécessités du business », des coûts de transports prohibitifs ou des règles d'intéressement des salariés. C'est le cas au sein d'Info Gestion et de Carton S.A.

Le président directeur général d'Info Gestion explique que les membres du groupe, filiales ou maison mère, peuvent se permettre de travailler avec des entreprises concurrentes. Pour lui, il faut éviter « *un modèle trop consanguin... il faut aussi aller voir ailleurs* ». Il indique que ce type de décision est toujours pris en fonction du business et des « *vues clients (...) certains clients ne veulent pas des intégrateurs, ils préfèrent travailler avec plusieurs entreprises différentes* ». Il admet que ces situations provoquent des susceptibilités : « *il y a quelques montées d'adrénaline* ». Il considère

cependant qu'il ne faut pas avoir une vision de court terme. Pour les dirigeants du groupe, c'est donc une attitude pragmatique qui justifie ces décisions. « *Il faut savoir jouer le jeu du business, qui n'est pas forcément le jeu du groupe* » (directeur marketing de la maison mère).

Au sein de Carton S.A, les sociétés n'ont aucune obligation de vendre ou d'acheter à une société sœur. Ce principe est justifié par le partage des profits que pratique le groupe. La rentabilité et l'efficacité sont ainsi très importantes pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et les ventes internes à prix préférentiels entrent en contradiction avec cette pratique. De plus, le groupe tente de limiter les ventes en interne du fait des coûts de transports prohibitifs car les filiales se situent sur trois continents.

Il existe enfin des groupes marqués par des mouvements d'intégration qui, logiquement, interdisent à leurs filiales de se tourner vers des partenaires extérieurs : c'est vrai d'Arma-acier et de Sportplus.

Le directeur de la filiale Arma-acier 2 indique que les filiales n'ont pas l'obligation formelle de se fournir dans le groupe mais que c'est un arrangement tacite et que ces relations se font dans un esprit de fidélité.

Chez Sportplus, les filiales ont « l'obligation » de se fournir à l'intérieur du groupe : elles sont « *clients captifs* » et elles ne peuvent s'approvisionner à l'extérieur car « *ça ne se fait pas* » (directeur industriel de Sportplus 2). A l'inverse, les prérogatives de la société mère sont larges car elle peut faire appel à des fournisseurs extérieurs au groupe. Ainsi, elle travaille pour les deux tiers de son activité fixations avec sa filiale Sportplus 2 et pour un tiers avec d'autres sociétés extérieures au groupe.

Nous concluons donc que les règles d'approvisionnement ne sont pas systématiquement corrélées à la structure du groupe. D'autres explications interviennent dans la décision d'interdire ou d'autoriser une filiale à s'approvisionner à l'extérieur du groupe : des règles internes à l'entreprise, des coûts du type transport ou logistique, la volonté d'aller dans le sens de ce que veut le client...

1.4 La performance : une décision arbitraire ou une construction ?

Si la « main des managers » est bien visible dans la détermination des prix de cessions, les conventions formées peuvent malgré tout faire l'objet de négociations entre membres du groupe. Certains groupes acceptent, en effet, de négocier les prix internes. Dans ces cas, la négociation se passe directement entre dirigeants de sociétés mères et de filiales.

Au sein du groupe Info Gestion, les relations intra groupe font l'objet d'une formalisation à travers l'existence d'une convention. Deux types de prestations y sont soumises : les prestations de la maison mère envers ses filiales et les relations de sous-traitance au sein du groupe, « *il existe une solidarité entre entités, les collaborateurs « se filent » des informations pour faire du business* » (Président directeur général du groupe). Le directeur marketing de la maison mère explique que cette formalisation permet notamment d'éviter des conflits trop fréquents. Malgré cette formalisation, il existe toujours une marge de négociation. Les critères de négociation sont notamment le prix de vente final au client, les dépenses assumées par chacun... Le groupe tient donc compte d'éléments de conjoncture économique. Le lieu de négociation est le comité de direction. Le directeur marketing de la maison mère explique que « *ça « frite » toujours un peu à ce moment là mais il existe une instance d'arbitrage qui est la direction générale de la maison mère* ». Le président directeur général le confirme en expliquant que « *sur un dossier, chacun se défend, ils essaient de trouver un terrain d'entente... s'ils n'y parviennent pas, je tranche* ».

Entre Ordi et Ordi 2, les prix de cessions sont calculés en fonction de marges. Pour les prix de cessions « à usage interne⁵³ », la marge est de l'ordre de 5 à 10%. Elle est calculée en fonction du prix de revient auquel on ajoute divers frais administratifs. Pour les prix de cessions « à usage externe », elle est de l'ordre de 20%. On la calcule de la même façon avec le coût de revient et les frais administratifs et on y ajoute une marge commerciale. Mais ces marges peuvent aussi être l'objet de négociation. Pour certaines affaires et notamment celles qui requièrent une étroite collaboration entre les équipes des deux sociétés, la marge est divisée par deux. Un responsable technique de la maison mère indique qu'une fois négocié, le prix ne doit pas être remis en cause. « *Il ne faut pas à chaque fois renégocier ce prix car c'est une perte de temps vis-à-vis*

⁵³ Le directeur d'Ordi 2 différencie les prix de cessions à « usage interne » des prix de cessions à « usage externe ». Les premiers correspondent à une situation où une entité du groupe achète, pour son compte, une prestation à une autre entité, les seconds répondent à une situation de sous-traitance.

du client final. Pour être réactif, il faut qu'on connaisse le prix à l'avance, dans ces conditions le chiffrage pour le client est plus facile à faire ».

Dans ces différents cas, la performance est perçue par les filiales comme une « construction » qui résulte d'une négociation efficace avec le reste de l'organisation sur les conventions comptables. En effet, en fonction des paiements internes qu'elles parviendront à obtenir après négociation avec l'entité mère, leur niveau de performance ne sera pas estimé de la même façon.

Mais dans d'autres groupes, les filiales n'ont aucune possibilité de négociation. Sur nos terrains, cette situation s'explique par deux raisons. La première est que les discussions peuvent se situer au niveau européen ou international entre la tête du groupe et les administrations fiscales, très loin donc des directions de filiales ; c'est particulièrement vrai dans les groupes multinationaux. La seconde est que les sociétés mères peuvent établir les prix de façon autoritaire.

Chez Info Tech, les prix sont fixés par avance grâce à une négociation entre les administrations fiscales – française, européenne et américaine – et la direction du groupe. C'est ensuite des modalités de calcul interne qui permettent à chaque entité d'atteindre le profit souhaité. Les directeurs financiers et responsables du contrôle de gestion d'Info Tech expliquent qu'ils jouent avec un mécanisme de « rabais ». *« Lorsqu'on vend à un client externe, on fixe un prix, ce prix est brut, mais on peut lui accorder des discounts ('des rabais'), et bien, c'est pareil à l'intérieur d'Info Tech »* (Membre d'une équipe de reporting). Le rabais est un régulateur de prix, il a pour fonction de « moduler » la profitabilité de l'entité jusqu'à atteindre celle souhaitée.

Les discussions avec les filiales sont tout aussi improbables lorsque les sociétés dominantes établissent elles-mêmes les tableaux de prix et ne font que les transmettre aux entités.

C'est par exemple le cas pour Ordi 1 : les prix lui sont totalement imposés. La maison mère transmet un tableau de prix à ses filiales de commercialisation et Ordi 1 les respecte. Le gérant de la filiale explique que les prix de cessions correspondent aux prix de marché auxquels on ajoute une marge « *pour vivre* ». La marge varie entre 40 et 60%. A l'heure actuelle, la marge d'Ordi 1 est de 50%. De la même façon, au sein du groupe Arma acier, le tableau de prix est directement établi par le holding.

Dans ces deux cas, les règles de fixation de prix de cessions peuvent apparaître comme largement arbitraires aux yeux des filiales. En cela, le processus de définition des règles du jeu de l'échange économique est aussi important que son contenu. Le système des cessions est un dispositif qui n'est pas nécessairement légitime pour les filiales.

Nous constatons que les possibilités de discussion sont donc inégalement réparties d'un groupe à l'autre. La performance des filiales apparaîtra soit comme une construction négociée, soit comme une décision arbitraire, venant le cas échéant d'un centre de décision lointain.

Nous retiendrons de l'explicitation de ce premier dilemme que la société dominante a la possibilité d'imposer ses choix dans les trois domaines constitutifs d'un système de transfert, à savoir la manière de déterminer le prix, les règles de décisions – interdiction d'acheter à l'extérieur, priorité à l'interne ou libre choix – et le lieu de négociation et d'arbitrage en cas de conflit. Elle le fait en fonction de ses propres objectifs, elle ne subit donc pas la détermination de la structure du groupe. En ce sens, nos conclusions s'opposent à celle de B. Holmstrom et J. Tirole (1991) lorsqu'ils affirment que « *le degré de décentralisation – la caractéristique centrale de notre modèle – est un facteur déterminant des politiques de prix de transfert* » (p. 204, nous traduisons). Au contraire, dans nos cas, les groupes se servent de ces échanges économiques pour mettre en œuvre une véritable stratégie, sans être prisonniers de leurs organisations internes. Ces systèmes sont donc dotés d'une rationalité en finalité (Weber, 1995), autrement dit en fonction des objectifs stratégiques de la tête de groupe. « *Un système de prix de cession doit être à l'image de la stratégie de l'entreprise ou du groupe, et son évolution doit au moins l'accompagner – mais peut précéder – l'évolution de la stratégie* » (Bouquin, 2001, p.288-289).

De plus, on constate que les dirigeants cherchent à travers les transferts internes bien plus qu'une simple allocation des ressources en fonction d'un prix de marché. C'est à ce titre que le système des prix de cession joue un rôle pivot dans le système de contrôle des groupes (Bouquin, 2001), qui sont loin de laisser s'instaurer entre les entités un fonctionnement de marché. Et dans cette perspective, les jeux de cessions se rapprochent plus d'un système de conventions en organisations que d'un véritable phénomène de marché.

2. LES DIRIGEANTS DE FILIALES ENTRE SUBORDINATION ET INDEPENDANCE

Nous avons repéré un autre domaine pour lequel un dilemme se pose aux groupes : celui du statut du dirigeant de filiale. Nous savons que la direction des filiales est sous le contrôle du groupe du fait du lien capitalistique qui existe entre les deux sociétés. La maison mère a donc un pouvoir de coercition sur les dirigeants de filiales : elle peut les nommer et les révoquer librement. Les dirigeants restent cependant autonomes dans la conduite des affaires de la société affiliée dans la mesure où ils sont mandataires sociaux des structures qu'ils dirigent. Dans ce schéma classique du droit des sociétés, c'est donc le pouvoir de coercition qui permet aux sociétés têtes de s'assurer que les dirigeants de filiales mettent en œuvre la stratégie élaborée par et pour le groupe. Nous avons cependant observé une pratique, très répandue au sein des groupes, qui consiste à consacrer juridiquement la subordination des dirigeants de société affiliée en leur faisant signer un contrat de travail. Subordonner le dirigeant de filiale par un contrat de travail met incontestablement le groupe sur la voie d'une grande intégration car les relations entre dirigeants de sociétés sont alors des relations hiérarchiques, comme dans une firme unifiée.

L'observation de cette pratique nous conduit à penser que le lien capitalistique est donc une condition nécessaire mais non suffisante à l'unité des groupes. Car si la maison mère a un pouvoir de contrainte vis-à-vis des dirigeants de filiales, il semblerait que le moyen disciplinaire le plus sûr reste le contrat de travail. Mais cette situation rend l'exercice des fonctions de direction au sein des groupes particulièrement ambiguë : les dirigeants de sociétés filles sont aux yeux du droit et des salariés de véritables chefs d'entreprises alors qu'ils ne représentent que de simples exécutants pour la maison mère. « *Se mêlent (en effet) des relations de soumission et d'indépendance difficiles à cataloguer* » (Pariante, 1993, p.39) les plaçant dans un entre-deux délicat. Pour la théorie juridique, cette situation marque une dénaturation du statut de salarié et du statut de dirigeant car on ne peut être à la fois subordonné et indépendant. Les maisons mères ont donc à trancher sur le statut qu'elles donnent aux dirigeants des sociétés membres du groupe, entre un dirigeant salarié et donc subordonné et un dirigeant mandataire social, plus autonome dans son travail.

2.1 Le pouvoir de coercition des groupes : nommer et révoquer les dirigeants de filiales

En droit des sociétés, le titulaire du pouvoir est celui dont les participations l'autorisent à faire prévaloir sa volonté dans les assemblées sociales. C'est donc à l'assemblée générale des actionnaires que revient le pouvoir de nommer et de révoquer le conseil d'administration, ce dernier ayant ensuite pour mission de choisir, parmi ses membres, son Président ainsi que le directeur général de la société éventuellement⁵⁴. Ce mécanisme de désignation des dirigeants s'applique dans une filiale de groupe, comme dans toute entreprise de plein droit.

Dans les groupes de sociétés, c'est l'associé majoritaire ou le groupe d'associés de la maison mère qui va incarner réellement le pouvoir. Et le premier de ces pouvoirs va consister à choisir la personne du dirigeant. « *La détention par la maison mère de plus de 50% du capital de la société filiale devrait être illustrée en termes de politique sociétair par le biais exclusif des organes sociaux de la filiale. La direction des sociétés filiales est, par nature, sous le contrôle du groupe* » (Malecki, 2000, p. 461). Les pouvoirs de nomination et de révocation constituent donc l'expression première du contrôle dans les groupes. La libre révocabilité des dirigeants témoigne du pouvoir que le groupe a sur les dirigeants de ses filiales⁵⁵. Ensuite, s'ils sont effectivement désignés par la maison mère – actionnaire – ils bénéficient d'indépendance dans la conduite de l'entreprise grâce à leur mandat social, ce qui se traduit, dans l'exercice de leurs fonctions, par l'absence de liens de subordination à la société.

Sur nos terrains, certaines situations de groupe correspondent au schéma « classique » du droit des sociétés. Les dirigeants sont choisis par la maison mère et accomplissent ensuite leur tâche grâce au mandat social.

Le secrétaire général du groupe Sportplus explique que les dirigeants des filiales de Sportplus sont mandataires sociaux. « *Ce sont de vrais patrons de filiales, ils ne sont pas surveillés par quelqu'un du groupe en permanence* ». On observe la même situation au sein de Banque Plus : les dirigeants des deux filiales étudiées sont mandataires sociaux.

⁵⁴ Nous évoquons ici, plus particulièrement, des entreprises dont le statut juridique est celui de société anonyme à conseil d'administration.

⁵⁵ Si cette situation fait incontestablement partie de la vie des groupes, précisons que sur nos terrains nous n'avons pas constaté ou recueilli de témoignages en ce sens.

Chez Sportplus, cette situation s'explique par le fait que le groupe s'est constitué par rachats successifs d'entreprises. Ces entreprises rachetées, souvent pour des raisons économiques, étaient auparavant indépendantes et avaient à leur tête des patrons, quelquefois fondateurs de l'entreprise – c'est notamment le cas de la filiale Sportplus 2. Ces rachats sont alors vécus comme un « traumatisme » pour les dirigeants fondateurs. Pour des raisons managériales, liées à la motivation de l'encadrement, la stratégie du groupe est donc de laisser ces dirigeants à la tête de leur entreprise en leur accordant l'indépendance permise par le mandat social, au moins dans un premier temps. Le seul fait de conserver une capacité juridique d'engagement peut être considéré comme un acte symbolique fort pour l'entrepreneur.

Au sein de Banque Plus, d'autres raisons motivent ce choix d'autonomie des dirigeants. Tout d'abord, cette décision est cohérente avec la stratégie du groupe qui accorde une certaine autonomie à ses filiales métiers. On peut aussi ajouter que compte tenu de la taille des filiales – 4000 salariés au sein de Banque Plus 1 – une subordination totale des dirigeants entraînerait de nombreux blocages administratifs quotidiens.

Nous avons, à l'inverse, relevé une pratique au sein des groupes étudiés qui rend la question de l'indépendance des dirigeants de filiales extrêmement « délicate » : celle de la subordination des directions de filiales.

2.2 La subordination des directions de filiales

Il existe plusieurs situations de subordination⁵⁶ pour lesquelles les dirigeants de filiales sont salariés. Le groupe peut s'assurer de la subordination de l'intéressé dans le cadre de ses fonctions salariales, mais celle là peut s'étendre aux fonctions sociales. La situation est encore plus explicite si le contrat de travail a pour objet l'exercice du mandat social. Salarié le dirigeant de filiale revient à consacrer juridiquement son devoir de discipline et, d'une certaine façon à contourner l'autonomie juridique des sociétés. Le dirigeant peut trouver certains avantages à cette situation, liés à la sécurité que procure le droit du travail. Mais il ne faudrait cependant pas croire que c'est un souci de sécurité qui pousse les dirigeants de groupe à adopter cette pratique : c'est bien à un besoin de contrôle qu'elle répond et ce malgré l'antinomie qui existe entre le statut de dirigeant et celui de salarié. Nous allons examiner

⁵⁶ Selon le droit de la Sécurité Sociale, la subordination se définit comme l'exécution d'un travail au profit d'autrui dans le cadre d'une structure organisée.

deux cas de cumul entre contrat de travail et mandat social. Le premier cas, le cumul bilatéral, correspond à une situation où un dirigeant administre une société pour laquelle il exerce des fonctions salariées : c'est le dirigeant salarié. Le second cas, le cumul multilatéral, autorise un dirigeant à avoir un contrat de travail et un mandat social dans des sociétés différentes : c'est le salarié dirigeant.

➤ *Le dirigeant salarié*

Un dirigeant peut conclure un contrat de travail avec la société qu'il administre. Ce cas relève de l'application de l'article 93 de la loi du 24 juillet 1966 qui pose notamment comme condition l'antériorité du contrat de travail à la désignation aux fonctions de mandataire social.

Art. 93 de la loi du 24 juillet 1966

Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail est antérieur de deux années au moins à sa nomination et correspond à un emploi effectif; il ne perd pas le bénéfice de ce contrat de travail. Toute nomination intervenue en violation des dispositions du présent alinéa est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé.

Soulignons que le cumul entre contrat de travail et mandat social au sein d'une même société n'est pas une particularité des groupes mais il en exacerbe les difficultés à plusieurs égards. Cette situation pose en effet le problème du titulaire du pouvoir de subordination. L'existence d'un lien de subordination n'est relevée que si le détenteur du pouvoir de l'employeur est identifiable. Or dans ce cas, qui est-il : est-ce le dirigeant lui-même, un tiers... ? Ici, c'est bien à l'actionnaire majoritaire de la société que l'on reconnaît la qualité de dirigeant de fait. Le dirigeant de droit – le dirigeant de la filiale – est sous l'influence d'un dirigeant de fait – l'actionnaire majoritaire. Cette situation conduit à une déformation des notions de subordination et de dirigeant. Les groupes participent ainsi à une meilleure identification du détenteur des pouvoirs patronaux – ils sont exercés par la direction du groupe – mais ils accentuent la confusion entre le rôle d'employeur et celui d'actionnaire. Ils participent au « forçage » de la notion de subordination dans le cadre du cumul (Gauthier 2000). De plus, il faut souligner que dans les situations de cumul, celui qui reçoit les ordres est un dirigeant de société.

Sur nos terrains, le cas d'Ordi 2 correspond à cette situation. Le dirigeant de la filiale est mandataire social de sa structure mais il dispose d'un contrat de travail de salarié au sein de la filiale.

Cette situation s'explique, en partie au moins, par l'histoire de cette filiale. Des salariés de la maison mère ont bâti un projet – la création d'un nouvel outil – et la maison mère a décidé de créer une entreprise autour de ce projet. Le projet étant novateur et risqué, le dirigeant de la filiale a souhaité bénéficier de la sécurité d'un contrat de travail.

Il existe une autre situation qui voit des dirigeants salariés : celle dans laquelle les dirigeants du groupe prennent les responsabilités sociales au sein des filiales tandis que la direction opérationnelle quotidienne est assurée par des directeurs salariés. C'est le cas chez Arma-acier. L'emprise de la famille propriétaire du groupe permet de comprendre cette situation.

Le groupe Arma-acier est dirigé par deux frères dont l'un est directeur général et l'autre président directeur général du holding. Mais ces deux frères sont aussi gérants ou présidents de quasiment toutes les sociétés filiales du groupe. Ils sont donc, à ce titre, les mandataires sociaux. *« L'encadrement des sociétés ne veut pas les présidences (des entreprises), alors c'est nous qui prenons le risque du mandataire social »*, explique le directeur général du groupe. Les filiales sont, au quotidien, dirigées par des « directeurs », qui sont directeurs salariés de la filiale. Selon le directeur général du groupe, les directeurs de filiales assument d'autres risques (risques environnementaux...). Pour lui, ce type d'organisation permet de « partager les risques » entre mandataires sociaux et directeurs. Ajoutons qu'au sein du groupe Arma-acier, les filiales pour lesquelles les deux frères ne sont pas mandataires sociaux sont dirigées par des membres de la famille (beau-frère, par exemple...). Comme le résume la directrice juridique du groupe, *« la direction réelle de toutes les sociétés se joue donc entre deux personnes : le président et le directeur général du holding »*.

Cette situation est rendue possible par la mise en place d'une véritable stratégie juridique pour le groupe. Le statut juridique des filiales est, en effet, choisi de façon à ce que les dirigeants du holding puissent être mandataires sociaux sans être en contradiction avec les lois limitant le cumul des mandats sociaux. Ainsi, la directrice juridique du groupe explique qu'après l'adoption de la loi de mai 2000 limitant le cumul des mandats, le statut d'une partie des sociétés liées a été modifié : de sociétés

anonymes, elles ont été transformées en sociétés par actions simplifiées dont le statut est plus souple. Les autres filiales sont des sociétés par actions à responsabilité limitée : aucune disposition légale n'interdisant à un dirigeant d'assumer plusieurs gérances pour ce type de société.

➤ *Un dirigeant du troisième type : le salarié dirigeant*

Les dirigeants de filiales peuvent cumuler leurs fonctions avec un contrat de travail dans une autre société, la maison mère en l'occurrence. La filiale est alors, non seulement, le terrain d'élection de la subordination en capital mais aussi en personne physique (Malecki, 2000). « *Lorsqu'elle admet l'exercice de fonctions sociales sur la base d'un contrat de travail, la jurisprudence crée, au détriment de certains principes du droit, un dirigeant du troisième type. Après le dirigeant, le dirigeant salarié, les groupes ont ainsi créé le salarié dirigeant* » (Gauthier 2000, p.230).

Le cas du groupe Ordi est, à ce titre, particulièrement intéressant. Ordi 1, la filiale de distribution du groupe, est chargée de diffuser, de vendre et d'installer le produit chez les clients. Mais cette filiale n'a aucun salarié en propre : ses salariés sont ceux de la maison mère détachés dans la filiale. Ainsi, le gérant d'Ordi 1 est salarié de la maison mère. Il est donc choisi par la maison mère, et plus particulièrement par le président du directoire de la maison mère, qui peut aussi le démettre de ses fonctions et qui dit d'ailleurs de lui que « *c'est un bon soldat* ».

Là encore, l'histoire du groupe peut expliquer la situation actuelle de la filiale Ordi 1. Sa création est le fruit d'une contrainte et d'une obligation. La maison mère voulait à la fois créer une structure chargée de diffuser son produit, mais elle voulait aussi vendre du matériel d'une marque concurrente à celle qu'elle commercialisait déjà et seule une autre structure juridique était en droit de le faire. Ainsi, les raisons de la création de la filiale étant « fonctionnelles », les dirigeants de la maison mère n'ont pas souhaité ou n'ont pas vu l'intérêt de lui donner une part d'autonomie. Pour les dirigeants du groupe, les missions d'Ordi 1 étant claires et précises, il n'était pas nécessaire de mettre à sa tête un chef d'entreprise déployant initiative et créativité.

Mais ce type de situation passe par une dénaturation du statut de salarié et de celui de dirigeant. La coexistence de deux statuts pour une même activité présente, par ailleurs, un inconvénient de taille pour le dirigeant. Lorsque le contrat de travail a pour objet le mandat

social, la démission du salarié de ses mandats sociaux pourra être considérée comme une inexécution de son contrat de travail et fonder une mesure de licenciement. « *Cette coexistence, travail et capital, a ici des conséquences fâcheuses qui, présentées très schématiquement, sont les suivantes : si le dirigeant ne suit pas les directives de la société mère, il est révoqué. S'il est révoqué, il peut et doit être licencié si le contrat de travail a pour objet exclusif le mandat social* » (Malecki, 2000, p.465).

Dans ces situations, les dirigeants ne bénéficient donc d'aucune indépendance dans la direction de leur entreprise. « *La plupart du temps, les dirigeants de filiales suivent les directives que leur donne la maison mère dans le cadre de la politique générale du groupe et sont soumis de la part de celle-ci à un contrôle étroit* » (Lefebvre, 2000, p. 833). On se trouve alors dans le cas typique où l'actionnaire tend à endosser le rôle de manager puisque le dirigeant de filiale est dans un lien de subordination avec la maison mère. La maison mère est ainsi à la fois actionnaire de la filiale et employeur de son dirigeant. « *Le dirigeant est sous une double dépendance en droit du travail et en capital par la présence de la société mère dans la filiale* » (Malecki, 2000, p.465). Ces cas de subordination témoignent d'un déplacement singulier du droit des sociétés. Les sociétés filiales fonctionnent sous l'autorité de la maison mère et l'organe contrôleur n'est ainsi plus dans la société elle-même mais dans une entreprise juridiquement extérieure.

3. LE GROUPE COMME TECHNIQUE DE PARTAGE DES RISQUES ?

Le troisième dilemme posé aux groupes concerne la responsabilité respective des différentes entités. L'absence de statut juridique particulier aux groupes est, en effet, susceptible de transformer ces architectures en « techniques » de gestion des risques⁵⁷. Nous savons que la maison mère exerce incontestablement des prérogatives sur ses filiales. Nous savons aussi que l'entreprise filialisée est une entreprise indépendante, ce qui signifie qu'elle a un patrimoine propre et qu'elle en est responsable. Mais si la société tête de groupe est à l'origine des actions entreprises par la filiale, cela signifie-t-il qu'elle en est alors

⁵⁷ Par le terme de risque, nous désignons les risques « habituels » liés à toute activité économique : risques de marché, opérationnels, réglementaires, de liquidité, de contrepartie.

responsable ? Autrement dit, le pouvoir qu'exerce la maison mère s'accompagne-t-il d'un déplacement corrélatif de la responsabilité⁵⁸ ?

Nous constatons que le groupe est, à bien des égards, une technique de partage des risques ; c'est d'ailleurs souvent ce qui fait son principal avantage aux yeux des managers. Dans la pratique des affaires, les groupes malmènent l'autonomie des sociétés filiales, ils sont pourtant peu inquiétés en cas de difficultés. « *Les jugements rendus en cas de conflits ont en effet tendance à mettre systématiquement en avant l'autonomie et la responsabilité juridique des sociétés individuelles pour déterminer qui est responsable de quoi. Le groupe est rarement mis en cause* » (Delarre, 2006, p.1). Les dirigeants de groupes profitent ainsi des avantages que procure l'unité d'un ensemble organisationnel sans en assumer les conséquences en cas de litiges juridiques. Cette situation montre que les directions de groupes savent se servir des séparations juridiques pour faire des filiales les outils qui porteront et assumeront les risques entrepreneuriaux.

Concrètement, la jurisprudence autorise certains comportements contraires à la loi au nom de l'existence d'un intérêt supérieur commun au groupe. C'est le cas pour l'abus de bien social. Mais, dans le même temps, elle organise une limitation de la responsabilité de la société dominante et de ses dirigeants au nom de la séparation des personnalités morales des entités appartenant à un même groupe. Cela se traduit par le fait que les tribunaux refusent, la plupart du temps, d'étendre les procédures de liquidation judiciaire des filiales aux sociétés mères en arguant l'absence de confusion de patrimoines entre les entités. Le groupe apparaît alors tour à tour comme une entité unique, dans laquelle les opérations se mènent en son nom, et comme un simple regroupement de sociétés pouvant être liquidées individuellement en cas de difficultés.

Nous avons eu beaucoup de difficultés à recueillir dans nos enquêtes des récits concernant des litiges entre maisons mères et filiales ; nos données relevant, au contraire, du fonctionnement « normal » et quotidien de la vie des groupes. Nous allons donc nous tourner vers un matériau différent : celui des décisions judiciaires – arrêts de tribunaux de commerce, arrêts de cour d'appel ou de cour de cassation – sur lesquelles travaillent les juristes. Car les

⁵⁸ Pour J.E Antunes (1994), cette question est l'une des plus brûlantes posée par les groupes de sociétés au système juridique en vigueur. « *Un des secteurs dans lequel de tels conflits sont particulièrement aigus, où le fossé entre la loi et la réalité est large et où le défi posé par les groupes d'entreprises au droit des sociétés est grand est précisément le domaine de la responsabilité (le traitement des questions de responsabilité pour les relations entre sociétés mères et filiales)* » (p.3, nous traduisons).

relations de groupes ayant fait l'objet de telles décisions sont, par définition, des relations « à problèmes ».

3.1 L'existence d'un intérêt de groupe...

Sur le terrain, les dirigeants de groupes ont la tentation permanente de disposer des actifs des sociétés en visant l'intérêt global du groupe et non l'intérêt propre de chaque filiale. Tentation qui peut quelquefois aller jusqu'au « dépeçage » d'une société au profit d'une autre et qui met les dirigeants de sociétés têtes sous le coup d'une possible accusation d'abus de bien social⁵⁹. Les tribunaux ont eu, à de nombreuses reprises, l'occasion de statuer sur ce problème et jusqu'ici la tendance à été de tempérer le risque d'accusation d'abus de bien social en reconnaissant la réalité économique des groupes. C'est la notion d'intérêt de groupe qui est alors invoquée. Les groupes n'ayant pas de régime propre, la notion d'« intérêt de groupe » est une création purement jurisprudentielle. Elle permet aux dirigeants de prendre des décisions dans l'intérêt du groupe dans son ensemble en méconnaissant l'intérêt social *stricto sensu* des sociétés qui le composent. Le concept d'intérêt de groupe a donc tendance à transcender la personne morale de chaque société et justifie des actes qui pourraient être considérés comme illégaux.

Dans ce cadre, l'arrêt Rozenblum, pris par la Cour de Cassation le 4 février 1985, marque un pas décisif dans la reconnaissance de la notion d'intérêt de groupe. Il affirme que le « *délit d'abus de bien sociaux ne pouvait être retenu à l'encontre d'un dirigeant agissant dans un intérêt économique, social ou financier commun, apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble de ce groupe* » (Les Echos, 4 novembre 2004).

« Pour échapper aux prévisions des articles 425 et 437 de la loi du 24 juillet 1966, le concours financier apporté par les dirigeants de fait ou de droit d'une société à une autre entreprise d'un même groupe dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement, doit être dicté par un intérêt économique, social ou financier commun apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble de ce groupe, et ne doit ni être démunie de contrepartie ou rompre l'équilibre entre les engagements respectifs des diverses sociétés concernées, ni excéder les possibilités financières de celle qui en

⁵⁹L'abus de bien social concerne les actes de disposition ou d'administration relatifs à des biens meubles, immeubles, des biens incorporels tels que les brevets, les marques ou encore le mobilier social ou le stock de la société. Il consiste en une prise de décision contraire à l'intérêt social de l'entreprise.

supporte la charge ; que tel n'étant pas le cas en l'espèce, les moyens réunis doivent être écartés » (Arrêt de la Cour de cassation, 4 février 1985, p.5).

Mais si certains comportements peuvent être admis au nom de l'intérêt du groupe, la jurisprudence a aussi veillé à établir des conditions à cette admission. Trois conditions sont ainsi nécessaires : l'intérêt économique, social ou financier commun est apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble de ce groupe ; le concours financier apporté par la société ne doit pas être démuné de contrepartie ou rompre l'équilibre entre les engagements respectifs des diverses sociétés concernées ; le concours financier consenti par la société au nom de l'intérêt du groupe ne doit pas excéder les possibilités financières de celle-ci.

Ainsi, la notion d'intérêt de groupe autorise une formulation juridique de la situation de puissance économique des sociétés mères. Elle permet une reconnaissance des situations de dépendance économique et elle apporte des éléments quant aux prérogatives des dirigeants. *« La responsabilité encourue par ceux-ci (les dirigeants) est le calque négatif des pouvoirs dont ils disposent. En effet, puisque des comportements s'avèrent incriminables dans les sociétés isolées et ne le sont pas dans les sociétés liées, leur champ d'action est étendu d'autant »* (Gauthier, 2000, p.423). La jurisprudence opère donc une forme d'extension des pouvoirs des dirigeants. C'est comme si l'architecture en groupe offrait à l'entreprise dominante des possibilités d'action qui vont au-delà de ce que lui permettrait le droit tout en lui épargnant les difficultés qui peuvent en découler.

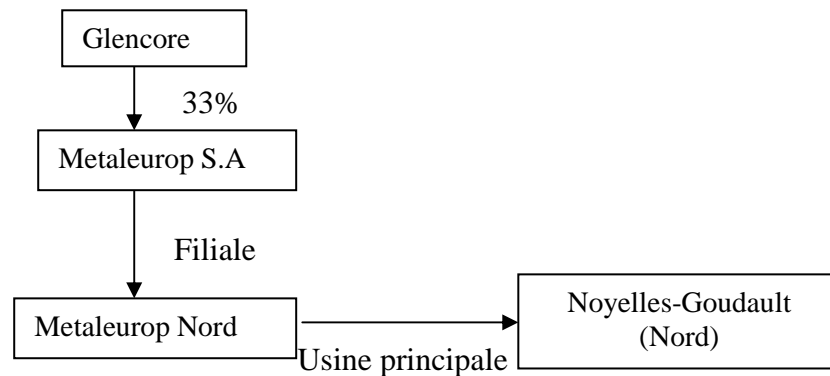
3.2 ... Mais le maintien des sociétés en cas de difficulté

Dans les « affaires » Metaleurop et Air Lib, la prise en compte d'un intérêt commun a bien permis de justifier les décisions des directions de groupes. Mais lorsque les filiales ont eu des difficultés, les tribunaux ont refusé d'étendre les décisions de liquidation judiciaire à leurs sociétés mères, en s'opposant à l'argument de confusion de patrimoine⁶⁰. En statuant ainsi, la jurisprudence réaffirme alors l'autonomie des personnes morales. Revenons sur ces deux affaires.

Glencore est un courtier sur les marchés des métaux non ferreux. La société est entrée dans le capital de Metaleurop en 1997. Elle possède 33% de Metaleurop S.A ; le reste du capital est détenu à hauteur de 47% par des actionnaires individuels et par des

⁶⁰ La confusion de patrimoine se définit par une imbrication anormale de biens et de flux financiers entre personnes morales.

investisseurs institutionnels pour les 20% restants. Metaleurop S.A est un groupe européen implanté en France, en Allemagne, en Belgique, en Italie et en Espagne. Sa spécialité est la production de métaux non ferreux et la valorisation de résidus industriels (recyclage de batteries, commercialisation des métaux et produits dérivés). Metaleurop Nord est une fonderie de plomb, filiale de Metaleurop S.A. L'usine de Noyelles-Goudault était l'usine principale de Metaleurop Nord.



« L'affaire Metaleurop » commence mi-janvier 2003 lorsque le conseil d'administration de Metaleurop S.A décide de ne plus supporter les pertes de sa filiale, Metaleurop Nord et notamment l'usine de Noyelles-Godault. Le 25 janvier, le directeur de l'usine dépose le bilan et le tribunal de Béthune la place en redressement judiciaire. En février, les administrateurs judiciaires de Metaleurop Nord déposent une assignation devant la chambre commerciale du tribunal de Béthune afin que celui-ci étende la procédure de redressement judiciaire à Metaleurop SA. Les avocats et administrateurs de Metaleurop Nord justifient ce geste en expliquant que « *les intérêts de Metaleurop Nord et ceux de la maison mère Metaleurop sont étroitement imbriqués* » (Le Monde, 14 février 2003). Pour les avocats de salariés, Metaleurop Nord était une société fictive : rien ne se décidait à Noyelles-Godault, toutes les décisions venaient du siège de Metaleurop S.A voire de Suisse chez l'actionnaire de référence Glencore (Libération, 3 octobre 2003). Ils souhaiteraient donc faire apparaître la responsabilité de la maison mère dans la faillite de la fonderie. Ils mettent en avant plusieurs « preuves ». Ils expliquent que lorsque Glencore entre au capital du groupe, il procède à des changements de contrats en imposant ses propres fournisseurs, plus chers, et obtiennent des commissions au passage. Ils estiment que Glencore a dépouillé Metaleurop Nord de ses stocks de matière première....

Fin mars, le procureur du Tribunal de Grande Instance de Béthune requiert l'extension de la liquidation à Metaleurop SA, mais le 11 avril 2003, le tribunal déboute Metaleurop Nord de sa demande. En septembre 2003, l'avocat général de la cour d'appel de Douai requiert comme en première instance l'extension de la liquidation de Metaleurop Nord à Metaleurop SA. Dans le même temps, elle nomme un expert dont le rôle est de chercher tout élément permettant de savoir si l'usine de Noyelles-Godault était une société autonome.

Cependant, à la même époque, en octobre 2003, Metaleurop SA est déclarée en cessation de paiement. La société a en effet une dette de 48 millions d'euros et les négociations avec les banques ont toutes échoué. L'hypothèse de l'extension de liquidation devient donc caduque. En novembre 2003, le tribunal de commerce de Paris prononce le redressement judiciaire de Metaleurop SA. Il est décidé que l'entreprise bénéficiera d'une période d'observation durant laquelle elle pourra poursuivre son activité. Les dirigeants du groupe font notamment remarquer l'amélioration des comptes de l'entreprise.

Finalement après de longs mois de procédure, le 16 décembre 2004, la cour d'appel de Douai donne raison aux salariés et valide l'extension de liquidation de la filiale vers la maison mère. Pour le tribunal, il existe entre la maison mère et sa filiale suffisamment de flux financiers, anormaux, pour caractériser une confusion de patrimoines des deux sociétés, justifiant l'extension de la liquidation judiciaire. Le groupe Metaleurop décide alors de se pourvoir en cassation, où le jugement sera cassé en avril 2005. La cour de Cassation annule ainsi la mise en liquidation de la maison mère, le 19 avril 2005. Selon elle, la cour d'appel avait utilisé des « motifs impropres » pour estimer que les deux sociétés entretenaient des relations financières anormales constitutives d'une confusion de patrimoine. La cour d'appel de Paris viendra confirmer ce jugement en octobre 2005. La cour d'appel n'a pas constaté de confusion de patrimoine.

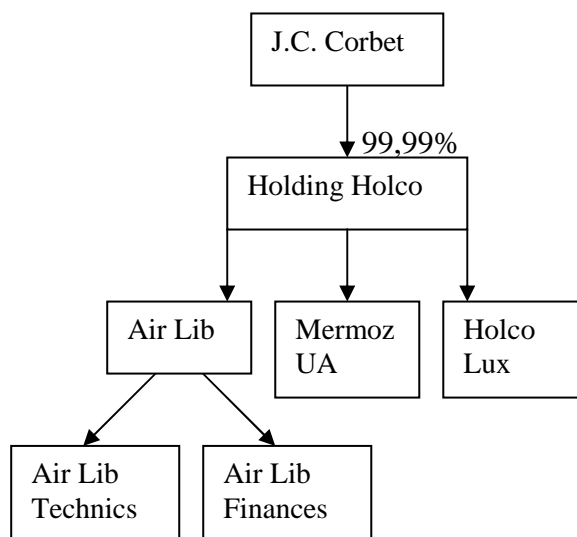
« La filiale avait sa propre comptabilité et les contrats d'assistance technique passés avec la société mère, l'externalisation ou la mutualisation de certaines fonctions constituaient un système d'organisation fréquent dans les groupes industriels ; les options de gestion prises notamment le « business unit » (organisation du groupe en division de lignes de produits), ne sont pas de nature à établir une confusion des patrimoines ». « Sur l'existence de relations financières anormales, ensuite, la société

mère a financé sa filiale (...), (les prêts) ne permettaient pas d'assurer son financement sur une longue période ; ce financement malgré son importance, n'est pas constitutif d'une confusion de patrimoines...» (Extraits de l'arrêt de la Cour d'appel de Paris du 11 octobre 2005).

Fin novembre 2005, le tribunal de Paris adopte un plan de continuation pour Metaleurop SA, mettant fin à son redressement judiciaire. La cotation du titre reprend début 2006.

Si la notion d'intérêt commun au groupe permet une extension des prérogatives des dirigeants, elle ne s'accompagne pas nécessairement d'une prise en charge des sociétés affiliées en termes de responsabilité. L'affaire d'Air Lib le prouve aussi.

L'affaire Air Lib – Holco débute en 2001 lors du dépôt de bilan d'AOM – Air Liberté et de sa reprise par la compagnie Holco, holding de J.C Corbet, ex pilote d'Air France.



Après de multiples plans de restructuration et l'absence de repreneur, le 13 février, Air Lib dépose le bilan et le tribunal de commerce de Créteil prononce sa liquidation judiciaire, entraînant le licenciement de 3200 personnes. Les mandataires liquidateurs de la compagnie aérienne demandent alors d'étendre à Holco la procédure de liquidation. Ils souhaitent notamment que les actifs d'Holco puissent être utilisés pour rembourser les sommes dues par la compagnie aérienne. En décembre 2003, la justice se prononce contre cette extension. Les mandataires continuent leur bataille juridique et interjettent l'appel. Parallèlement, à l'été 2003, un rapport d'enquête parlementaire sur les causes de la disparition d'Air Lib accable J.C. Corbet. Il sera placé en garde à vue puis mis en examen pour abus de bien sociaux, abus de confiance, complicité et

recl. On l'accuse d'avoir fait bénéficier à plusieurs filiales étrangères d'Holco (Mermoz UA, filiale basée aux Pays Bas, et Holco Lux, basée au Luxembourg) d'importants transferts de fonds en provenance d'Air Lib. Ces fonds provenaient des sommes versées par Swissair, ancien propriétaire de la compagnie, et devaient « *financer la restructuration, l'activité et la reprise des actifs* » d'Air Lib (Tribunal de Commerce de Créteil, 27 juillet 2001). La justice s'interroge donc sur les raisons pour lesquelles Holco n'a consacré qu'une partie des fonds versés par Swissair au redressement de la compagnie alors que des virements vers d'autres filiales étaient effectués au même moment. Puis en septembre 2004, la cour d'appel de Paris rejette à nouveau l'extension de liquidation en écartant les deux motifs motivant une telle décision, à savoir le caractère fictif de l'entreprise et la confusion de patrimoine. Elle estime que les abandons de créance, le paiement de la filiale... se sont faits dans l'intérêt du holding et de la filiale. Les liquidateurs tentent leur dernière chance en formant un pourvoi. Mais en janvier 2006, la cour de cassation rejette de manière définitive l'extension de la liquidation judiciaire d'Air Lib à sa maison mère Holco.

« *A supposer qu'une fraude ait été commise, elle ne saurait en tant que telle justifier l'extension de la procédure collective de la société Air Lib à la société Holco* » Les « *pratiques ne révélaient pas des relations financières anormales, constitutives d'une confusion des patrimoines, entre la société Holco et la société Air Lib* » (Extraits de l'arrêt de la Cour de cassation du 10 janvier 2006).

Les différents arrêts donnés dans le cadre de ces affaires contribuent à construire une jurisprudence relative aux conditions d'extension de la faillite d'une société à une autre. Tous les jugements donnés dans le cadre de ces affaires réaffirment le principe suprême de l'autonomie de la personne morale. « *Dans un contexte souvent passionnel, le juge saisi d'une requête en extension de faillite dispose, dans le silence de la loi, d'une jurisprudence constante fondée sur le principe de l'autonomie de la personne morale (...)* » (Les Echos, 14 octobre 2004, p.13), ce qui conduit certains à voir un véritable « fétichisme » autour de la notion de personne morale (Libération, 10 octobre 2006, p.20).

Les architectures économiques actuelles permettent donc de « déconnecter » l'exercice effectif du pouvoir de l'imputation de la charge des dommages économiques (Del Cont, 1997). Le droit fait semblant d'ignorer les rapports réels de domination qui existent entre les sociétés. Au sens juridique, on peut réellement parler de séparation entre l'appartenance et la maîtrise. Les sociétés filiales « n'appartiennent » pas à la maison mère, c'est pourtant cette

dernière qui a la maîtrise de l'activité. Dans ce contexte, le maintien de la personnalité morale est l'instrument de répartition et de limitation des risques liés à l'exercice d'une activité économique. Le groupe est alors une technique visant à la limitation, voire la dilution, des responsabilités.

4. SOCIETES MERES ET FILIALES : ALIGNEMENT DES INTERETS ET STRATEGIES D'AUTONOMISATION

Jusqu'ici, l'explicitation de plusieurs des dilemmes posés aux groupes donne à voir des filiales largement sous le contrôle de leur maison mère : lorsque cette dernière impose ses choix en matière d'échange économique, lorsqu'elle privilégie la subordination des dirigeants de filiales ou lorsqu'elle se sert des unités comme des outils pour circonscrire les risques. Ainsi dessiné, ce tableau montre des têtes de groupes ne ménageant pas leur effort pour tenter d'aligner, au plus près, les intérêts de leurs filiales sur leurs propres intérêts. Pour autant, les filiales sont-elles en état de dépendance totale ? Les sociétés mères, par leurs actions, parviennent-elles à faire complètement disparaître l'intérêt des sociétés affiliées ? Cette stratégie de domination n'accepte-elle aucune contrepartie ?

La proposition que nous défendons est que les filiales ne sont pas en état de dépendance vis-à-vis de leur maison mère. Les stratégies développées par les sociétés têtes de groupe sont des stratégies de contrôle, au sens de J.D. Reynaud (1989). Elles correspondent à leur volonté de peser de l'extérieur sur la régulation de l'activité de leurs filiales. Mais en réponse à ces efforts de contrôle, les filiales vont opposer des stratégies d'autonomisation. Nous soutenons donc que l'alignement des intérêts entre les entités mères et filles est loin d'être automatique et que l'on retrouve au sein des groupes la confrontation entre des règles venant de la direction et descendant vers la base et des règles produites par les groupes d'exécutants eux-mêmes.

Nous pouvons alors préciser un peu plus les termes de ce quatrième dilemme. L'alternative ne se situe pas tant autour d'un choix entre le conflit ou l'alignement des intérêts, choix absurde qui ne reflète en rien la réalité sociologique des entreprises, mais plutôt sur la façon dont les sociétés mères et les filiales peuvent prendre toute leur part à la construction de règles du jeu communes.

Nous examinerons, tout d'abord, des stratégies de contrôle mises en place par les sociétés mères à travers leurs efforts de rationalisation du fonctionnement des groupes. Nous verrons ensuite de quelle façon les filiales y répondent en développant diverses stratégies d'autonomisation. Nous montrerons enfin que les régulations à l'œuvre ne forment pas un ensemble homogène et que les groupes sont le creuset d'un mélange des cultures des différentes entités.

4.1 Les efforts de rationalisation des sociétés têtes de groupes

Une des préoccupations majeures des dirigeants est la rationalisation de l'organisation et du fonctionnement de leur groupe. Les croissances externes ou les créations de filiales présentent en effet un risque : celui de l'incohérence des structures, des doublons dans les organigrammes...

Depuis une dizaine d'années, Banque Plus s'est développée très rapidement. Après les importantes opérations de croissance externe, les dirigeants ont mis en avant la problématique de « l'urbanisation » du groupe. Pour les dirigeants, cela signifie que le groupe est en cours de construction et que, compte tenu, de tous les chantiers lancés, la répartition des rôles n'est pas encore claire. « *Il existe une certaine confusion, même si nous avons une ligne directrice* » (Un des dirigeants de Banque Plus 1). L'objectif sous-jacent de cette volonté d'urbanisation est, bien entendu, la création de valeur car « *séparément, nous ne créons pas de valeur* ». Il y a donc derrière cette problématique une double question : celle de l'organisation des synergies entre les différentes entités et celle de l'apprentissage nécessaire pour pouvoir travailler ensemble. Il faut que le groupe apprenne à travailler de façon transversale, « *il ne faut pas que chacun fasse un bon truc dans son coin* ».

Chez Sportplus, le même type de problème se pose. L'encadrement de Sportplus 2 se plaint des processus de prise de décision « flous ». Un directeur explique qu'il est difficile de savoir qui prend les décisions, pourquoi et comment. Pour un autre, « *trop de gens ont trop de mots à dire sur trop de sujets* » : il estime que cette situation où « *chacun donne son avis sur tout* » a tendance à provoquer un gâchis de compétences. Autre crainte exprimée par le directeur financier du groupe : les redondances engendrées par la structure en groupe notamment au niveau des organigrammes des

unités. Pour lui, de gros efforts d'uniformisation, de rationalisation sont donc nécessaires.

Mais ces efforts de rationalisation peuvent avoir un effet pervers majeur : la création de rigidités organisationnelles.

Chez Systema, les règles de facturation sont problématiques. Un consultant explique qu'au sein du groupe, les règles de facturation sont théoriquement partout les mêmes, ce qui donne lieu à « *de joyeuses rigidités.* » Il indique qu'il existe heureusement des « médiateurs », les secrétaires administratives, qui facilitent le travail. Au sein du groupe, il existe trois cas types de facture, mais la filiale a toujours des factures qui ne rentrent pas dans les cases, « *il y a toujours des exceptions.* ». Dans ces cas là, « *les secrétaires administratives se débrouillent, mais la règle veut que toutes les factures partent directement au siège.* » Au sein du groupe, lorsqu'une filiale est acquise, la maison mère y applique son modèle d'organisation, il faut « *passer au chausse pied du groupe...* » (Un consultant).

4.2 Des filiales en quête d'autonomie

En réponse à ces stratégies de contrôle, les filiales étudiées mettent en œuvre deux types de stratégies d'autonomisation : une première qui consiste à partir à la conquête d'une position de pouvoir et à ainsi « gagner » son autonomie ; une seconde qui évite l'affrontement direct avec la maison mère et qui permet de « voler » des marges de manœuvre. Dans d'autres situations, l'autonomie des filiales n'est que velléité...

➤ *Gagner son autonomie*

L'activité d'infogérance⁶¹ est nouvelle au sein du groupe Info Tech et deux conflits la concernant ont éclaté entre maison mère et filiale. Ces deux conflits nous sont relatés par la directrice des ressources humaines en charge de l'activité pour l'Europe. La filiale en est sortie « victorieuse ».

Le premier conflit est lié à un problème de choix des partenaires avec lesquels le groupe travaille. En effet, le groupe Info Tech sous-traite, traditionnellement, les

⁶¹ On appelle infogérance (en anglais *outsourcing*) l'externalisation d'une partie de ses services, en confiant tout ou partie de la gestion du système d'information à un prestataire informatique tiers.

questions de recrutement à des cabinets spécialisés, « *ça permet une meilleure gestion à un meilleur coût* », précise la directrice des ressources humaines. Dans cette perspective, la maison mère indique aux différentes entités filiales les cabinets de recrutement référencés par ses soins, autrement dit, ceux avec lesquels elles doivent travailler de façon préférentielle⁶². La directrice des ressources humaines explique que les besoins de recrutement sont grands et relativement spécifiques concernant le développement de l'activité d'infogérance car celle-ci est récente mais que l'objectif initial de la filiale était bien de respecter les consignes édictées par la maison mère en travaillant avec les cabinets référencés.

Cependant, l'équipe de gestion des ressources humaines de la filiale française s'est progressivement rendue compte que les cabinets référencés ne convenaient pas aux besoins : « *ils envoyaient systématiquement des curriculum vitae à côté de la plaque* », explique la directrice des ressources humaines. Ces cabinets de recrutement ne comprenaient pas bien la demande du groupe, ils ne parvenaient pas à s'adapter. A la suite de ces constatations, le service de gestion des ressources humaines de la filiale a décidé de travailler avec un autre cabinet de recrutement, non référencé par la maison mère. La direction des ressources humaines en charge des fonctions centrales⁶³ et devant faire appliquer les règles édictées par la maison mère, l'a immédiatement rappelé à l'ordre car les coûts de ce nouveau cabinet leur paraissaient trop élevés. La filiale a alors justifié son choix en expliquant que cette collaboration était un « *essai*. » Elle a donc présenté la situation à sa maison mère comme une exception. La directrice des ressources humaines raconte que quelque temps après, la maison mère a reconnu que le cabinet de recrutement référencé posait problème. Désormais, le cabinet de recrutement choisi par la filiale est devenu « *vendeur préféré* » du groupe.

La personne en charge des ressources humaines Europe estime que cet épisode montre bien que le sens d'une règle disparaît au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre de décision. Le sens de la règle initiale était que le groupe avait passé un accord avec le premier cabinet de recrutement, du fait notamment de sa compétitivité en termes de coûts. Pour elle, deux logiques entraînent en conflit : la logique de coût et la logique de compétences. Dans cet

⁶² La maison mère utilise une de ses prérogatives, celle qui l'autorise à organiser les relations des entités du groupe avec des partenaires extérieurs.

⁶³ Au sein du groupe Info Tech, il existe deux types de fonctions liées aux ressources humaines : les ressources humaines intégrées aux différentes activités et les ressources humaines qui viennent en support aux activités. Ce sont les secondes qui sont ici concernées.

exemple, la filiale a préféré travailler avec l'entreprise qui correspondait le mieux à ses attentes, en accord avec la réalité de son activité.

Un second conflit, toujours lié à cette activité d'infogérance, a éclaté à propos de l'élaboration des classifications. Chez Info Tech, les classifications sont élaborées au niveau mondial par la maison mère et les catégories sont ensuite utilisées par toutes les unités du groupe. Cependant, les classifications font l'objet de tensions entre maison mère et filiales : les entités locales souhaitant pouvoir les influencer. Pour l'activité d'infogérance, deux niveaux sont concernés, celui de « master » et celui de « director ». Il faut, par ailleurs, savoir que le processus de démarchage des clients, pour cette activité, se déroule de la façon suivante : un manager entame la discussion avec le client potentiel. Si un premier accord intervient, une équipe du groupe est ensuite en charge de faire des propositions plus précises et plus concrètes au client en vue d'un éventuel engagement. Si le client accepte et s'engage, il sera accompagné par un manager client, qui suivra son dossier.

Plusieurs équipes de relations humaines, au sein des filiales françaises, ont considéré que cette activité nécessitait la création d'un niveau intermédiaire entre « master » et « director ». Pour la directrice des ressources humaines, les classifications n'étaient pas complètes, « *laisser les choses en l'état aurait conduit à une inflation de postes de director* ». Les filiales se sont « battues » pour la création d'un niveau intermédiaire en argumentant leur position. La maison mère américaine a finalement accepté de créer un nouveau niveau intermédiaire, celui de « strategist ». Nous verrons, un peu plus bas, que l'attribution de ce nouveau niveau a lui aussi posé problème.

Au sein du groupe Info Tech, l'élaboration de la classification est donc le résultat d'une confrontation/ négociation entre maison mère et filiale, aboutissant à des règles permettant de gérer les relations entre les acteurs. Ainsi même au sein d'un groupe intégré et centralisé comme Info Tech, des formes de régulations autonomes apparaissent. Les filiales ont les moyens de maîtriser leur activité et de lutter contre les injonctions de la maison mère. En l'occurrence, les sociétés dominées savent très bien tirer partie des effets de la centralisation. En mettant en avant leurs connaissances du terrain, elles parviennent à légitimer leurs propositions auprès de la direction du groupe.

➤ *Des marges de manœuvre « volées »*

Dans d'autres cas, les filiales contrecarrent les régulations de contrôle sans s'opposer frontalement à leur maison mère, en pratiquant le contournement des règles établies, en ne mettant pas de zèle pour appliquer les consignes ou encore en cachant leur jeu.

Chez Arma-acier, les directeurs de filiales n'appliquent pas les règles du holding en matière de politiques salariales. Le directeur des affaires sociales confirme cette situation lorsqu'il explique que les filiales sont, pour l'essentiel, de petites structures et qu'elles sont réticentes à toute forme de procédure formalisée : *« ça les embête et la plupart du temps, elles veulent tout faire très vite, sans respecter aucune consigne (...) la désobéissance existe, sous prétexte qu'ils sont directeurs de filiales, certains voudraient faire exactement ce qu'ils veulent. »*

Une autre façon de se rendre autonome est d'appliquer les consignes en « traînant les pieds ». Les filiales savent, en effet, ne pas être trop zélées dans l'application des injonctions de la société dominante.

Chez Info Gestion, le système d'information touche à tous les aspects de la vie de l'entreprise. On y trouve ainsi les compte-rendus des visites commerciales, les compte-rendus des interventions techniques, les échanges de mails... Le Président considère que certains l'utilisent bien, d'autres moins bien et que d'autres encore sont très réticents à l'utiliser. Il explique les réticences de certains par le fait *« qu'ils doivent se sentir enfermés dans un carcan ou bien qu'ils ne veulent pas partager l'information. »* Il indique qu'il est parfois obligé de *« se fâcher »* pour que les utilisateurs renseignent ce système. Le directeur général ajoute que, même s'il existe des systèmes de reporting performants, les groupes sont *« à la merci des informations données par les filiales »*.

Le même type de problème se pose au sein du groupe Sportplus concernant les affaires juridiques et le marketing. En matière juridique, notre interlocuteur nous indique que le principal problème qu'il rencontre avec les filiales est leur refus de *« passer par le service juridique de la maison mère pour contractualiser leurs relations avec un client, un fournisseur... »*. Il estime que la coopération des filiales est très variable. Il dit avoir des difficultés à faire comprendre à ses collaborateurs la nécessité de contractualiser, de formaliser... Un des responsables du marketing de Sportplus fait le même constat : les filiales utilisent peu les documents standardisés nécessaires à la

construction du plan marketing. Il pensait que grâce à ce système, il pourrait avoir une vue globale de l'activité. Il constate que la moitié des filiales font encore « remonter » les informations à la société mère de façon « désordonnée. »

Il arrive enfin que les filiales tentent de cacher leur jeu et de ne pas révéler qu'elles n'appliquent pas les consignes. C'est notamment le cas chez Info Tech concernant les affaires logistiques.

La maison mère a souhaité repenser l'ensemble de l'organisation et des process. L'esprit de cette stratégie est le suivant : le groupe doit se focaliser sur son cœur de compétences. Or Info Tech n'est pas une entreprise de logisticiens : il faut donc externaliser cette fonction. L'entreprise voudrait, à terme, pouvoir acheter un service auprès d'un fournisseur extérieur. Le responsable logistique européen rencontré est en charge de ce changement. Il retrace les évolutions qu'a subies le projet et explique de quelle façon il a essayé d'infléchir l'implémentation de la stratégie décidée par la maison mère.

Au départ, la maison mère souhaitait choisir un partenaire logistique pour l'ensemble des trois régions du monde. Le responsable logistique européen était opposé à ce choix : il voulait que l'Europe puisse faire sa propre sélection, *« ça a marché... il faut avoir les bons arguments mais c'est aussi une question de leadership »*. Il explique qu'il a refusé le partenaire mondial proposé par les dirigeants du groupe pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce partenaire était peu présent en Europe. Ensuite, il a montré que le marché américain était très différent du marché européen : le marché américain est mature, à l'inverse du marché européen qui est encore très « atomisé ». En acceptant ce partenariat, il aurait eu le sentiment que l'Europe perdait tout pouvoir et tout leadership dans ce domaine. Les arguments avancés ont donc été entendus par la maison mère grâce à un important travail de « lobbying » et grâce au fait que l'Europe est un marché trop important pour négliger l'avis de ses logisticiens. Par la suite, le responsable logistique européen explique avoir essayé de montrer à la maison mère que l'Europe était un marché particulier et que travailler avec plusieurs fournisseurs était préférable. *« Je n'ai pas eu gain de cause... mais je vais essayer de rester avec deux partenaires »*. Il précise que son choix de travailler avec deux partenaires ne sera pas présenté de façon officielle à la maison mère, il sera présenté comme quelque chose à la marge, *« je dirai que je n'avais pas le choix »*.

Dans tous ces cas, les responsables de filiales en cause considèrent que les règles mises en place par les sociétés têtes alourdissent considérablement le fonctionnement de leurs unités ou leur enlèvent leur réactivité. Leur comportement ne doit donc pas être interprété comme une forme de « résistance » car en refusant ces procédures ils pensent servir une fin qui est aussi celle du groupe, l'efficacité.

➤ *Vellétés d'autonomie – batailles perdues pour les filiales*

Il y a aussi des batailles perdues où le désir d'autonomie des filiales n'est que vellété. Reprenons le fil conducteur du conflit chez Info Tech concernant la création d'un niveau supplémentaire dans la classification. En effet, une fois ce premier accord obtenu, le conflit n'était cependant pas réglé et dans cette autre bataille la filiale n'a pas eu gain de cause.

Le désaccord portait cette fois-ci sur le problème de l'attribution du niveau « strategist ». En effet, à qui fallait-il attribuer ce niveau sur la chaîne d'activité ? Autrement dit à quelles tâches ce niveau devait-il correspondre ? Sur ce point, les filiales françaises considéraient que tous les individus travaillant sur cette chaîne d'activité devaient être classés au même niveau, l'engagement d'un nouveau client avec Info Tech étant une réussite collective grâce au travail de toute la chaîne. Mais la société tête de groupe a répondu que ce n'était pas possible et que ce niveau intermédiaire de « strategist » serait appliqué seulement aux individus en charge de la deuxième étape. La directrice des ressources humaines indique ne plus vouloir se battre contre cette décision car elle a peu d'espoir que ses revendications soient acceptées et elle craint que les discussions internes sur ce sujet soient infinies. Elle explique que ce type de bataille demande beaucoup d'énergie mais engendre aussi beaucoup de frustration.

4.3 Le groupe comme « formation organisationnelle »

« Considérées à un moment donné, les régulations d'une entreprise ne forment pas un ensemble cohérent. Elles sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées » (Reynaud, 1988, p.17). Cette stratification de pratiques et de règles, J.D Reynaud l'appelle « formation organisationnelle ». On retrouve parfaitement dans les groupes la coexistence, parfois difficile, de systèmes différents. Cette situation, si elle est

inconfortable, est très courante et n'est pas particulière aux groupes. Mais les groupes, de par leur histoire, ont tendance à exacerber ce problème. Leur constitution par rachats successifs d'entreprises rend les différences entre entités criantes. Cela oblige les directions à s'interroger sur les dissemblances qui existent et à travailler quotidiennement pour rendre l'ensemble organisationnel plus homogène. Nous allons donc revenir sur les divergences culturelles que doivent affronter les groupes.

Au sein d'Info Gestion, le président directeur général de la filiale considère que la stratégie de complémentarité entre les deux entités n'a que partiellement réussi. Il explique ce relatif échec par les différences culturelles qui existent entre les deux entreprises.

Info Gestion 1 n'est pas une société d'informaticiens, *« c'est une question de mentalité »*. Il estime, par ailleurs, que la filiale est *« du côté des clients, contrairement à la maison mère qui est du côté des fournisseurs »*. Le directeur marketing renchérit lorsqu'il indique qu'entre des informaticiens et des consultants *« ce sont des visions du monde différentes, qui peuvent quelquefois provoquer des tensions »*. Le Président de la filiale indique, enfin, que les premières années, Info Gestion reprochait à sa filiale de ne pas être suffisamment intégrée. *« La maison mère aurait peut-être eu envie que nous soyons un département intégré, mais pour garder notre âme, nous avons dû maintenir des distances »*. Il explique, par exemple, que dans les premières années d'existence de la filiale, *« lorsque les clients nous appelaient Info Gestion, je les reprenais toujours en disant nous ne sommes pas Info Gestion mais Info Gestion 1 »*.

Des réflexions assez similaires sont tenues au sein de la filiale métier de Banque Plus. Un des cadres de la filiale explique que les dirigeants du groupe pensent qu'ils peuvent imposer un seul et même modèle à tous mais ceci ne fonctionne pas forcément. Il estime qu'il existe des divergences culturelles très fortes entre les différentes entités du groupe, mais que pour les dirigeants du groupe *« lorsqu'un clou dépasse, il faut lui taper dessus »*.

Le souci de l'uniformité pousse quelquefois les groupes à prévoir des « séminaires d'acculturation » pour leur personnel. On retrouve cette préoccupation chez Systema.

Le groupe applique à toutes ses filiales le même modèle de pilotage. Le directeur général de Systema indique que le président fondateur a *« toujours fait ça, il est l'incarnation de cette règle... même si les gens veulent y échapper »*. Il reconnaît que

ceci peut provoquer des tensions : dans ces cas là les gens partent, « *ceux qui restent rentrent dans le moule* ». Il ajoute que les filiales et les agences « *doivent avoir les manettes pour travailler* » mais ils ne doivent pas « *devenir des petits barons dans leur coin* ».

Dans cette perspective, le groupe a lancé récemment un projet « *refonder les relations humaines* ». En effet, le directeur général du groupe explique que Systema comprend aujourd'hui 7500 collaborateurs et que le processus d'acculturation qui se faisait avant par la proximité, ne fonctionne plus aujourd'hui. Les collaborateurs les plus anciens ne peuvent plus expliquer la culture aux nouveaux, l'incarnation des valeurs par le fondateur est moins efficace. Ainsi, pour garder ces valeurs et pour que ce modèle se perpétue, le groupe a dû prendre conscience des changements. Le programme « *refonder les relations humaines* » a donc pour objectif de préserver les valeurs et la culture du groupe qui sont « *le noyau de son fonctionnement* ».

On observe enfin des cas totalement paradoxaux pour lesquels c'est l'absence de différence culturelle qui pose problème. C'est la situation d'Ordi 2 : une filiale détachée de sa maison mère, ayant de grandes similitudes avec elle, mais dont le succès de l'activité aurait nécessité un changement culturel radical.

Lorsqu'Ordi maison mère a détaché l'entreprise Ordi 2, le président du directoire souhaitait que celle-ci s'émancipe de la maison mère et développe de grandes ambitions. Aujourd'hui, le président du directoire de la maison mère voit la filiale comme « *une petite société de conseil* ». Les dirigeants des deux structures expliquent cette situation par des raisons culturelles. Le président du directoire de la maison mère explique qu'Ordi 2 n'est pas « *une entreprise aux dents longues* » car « *ils viennent de la maison mère* » et que cette dernière, en tant que SCOP n'a pas la philosophie d'une entreprise capitaliste. Il reconnaît pourtant qu'Ordi 2 a réalisé un travail très important pour créer une équipe, faire démarrer l'activité... mais que la filiale a sûrement manqué d'ambition. Il résume en disant « *Ordi 2 s'est bien débrouillé... mais ça n'a pas flambé... ils n'ont pas été très joueurs, ils ont surtout souhaité la survie et la pérennité de l'entreprise* ».

Cette situation fait qu'aujourd'hui Ordi 2 est à un tournant de sa jeune histoire : l'entreprise peut ne pas survivre, elle peut aussi se maintenir péniblement. Elle peut enfin essayer de se développer, ce qui signifierait prendre ses distances vis-à-vis de la

maison mère. Pour le directeur d'Ordi 2, ce dernier cas signifie que la filiale doit attirer des gens venus de l'extérieur et doit changer de philosophie, de structure et de culture. Mais ajoute-t-il « *ce serait un drame pour beaucoup* ». Du côté de la maison mère, on ne souhaite plus aider la filiale : le président du Directoire indique que de l'argent a été mis dans Ordi 2 « *dans l'espoir d'aider l'entreprise à démarrer et pour ensuite récupérer la mise* ». Du côté de la filiale, le dirigeant sait que « *Ordi devra trouver un autre carburant que la maison mère* ».

Ce quatrième dilemme fait apparaître les régulations réelles au sein des groupes comme une articulation instable entre contrainte et liberté. Malgré la position statutairement dominante de la maison mère et ses efforts pour contrôler ses filiales, nous observons la résurgence inéluctable des stratégies d'autonomie. Dans tous les groupes, et surtout ceux pour lesquels les centres stratégiques apparaissent lointains, les acteurs ne sont jamais passifs, ils ne peuvent être réduits à de simples objets de domination. Les désaccords surgissent inévitablement dès lors qu'une règle doit être appliquée ; ils sont indépassables car la règle du jeu est en perpétuelle renégociation. « *Cette confrontation existera toutes les fois qu'un individu ou un groupe a une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe* » (Reynaud, 1988, p.11). Et lorsqu'un processus de négociation s'enclenche entre les entités, les régulations réelles apparaissent alors comme des compromis.

Nous avons repris dans le tableau ci-dessous les différents axes de discussion concernant les dilemmes et avons résumé la position de chacun des groupes.

Dilemme \ Groupes	Info Tech	Banque Plus	Arma acier	Ordi	Info Gestion	Carton S.A	Sportplus	Systema
Fonctions du système de prix	Désigner les centres de coûts et de profit	Refléter les compromis entre actionnaires de la maison mère	Décliner la stratégie industrielle					
Règles d'approvisionnement	Interdiction d'acheter à l'extérieur : groupe verticalement intégré		Interdiction d'acheter à l'extérieur : groupe verticalement intégré	Libre choix	Libre choix	Libre choix	Interdiction d'acheter à l'extérieur : groupe verticalement intégré	
Possibilités de négociation	Non car négociation internationale		Non car prix établis par la société tête	Oui avec Ordi 2 : de dirigeants de maison mère à dirigeants de filiales Non avec Ordi 1 : prix établis par la société tête	Oui : de dirigeants de maison mère à dirigeants de filiales			
Statut du dirigeant de filiale		Dirigeants mandataires sociaux	Directeurs salariés de la filiale sans mandat social	Avec Ordi 2 : dirigeant mandataire social et salarié de la filiale Avec Ordi 1 : Dirigeant salarié de la maison mère	Directeurs salariés sans mandat social		Dirigeants mandataires sociaux	
Conflits	Filiales en quête d'autonomie. - confrontation avec la maison mère - non application des consignes en ne le faisant pas savoir	Mouvement d'urbanisation du groupe. Différences culturelles entre les entités comme différences de métiers	Filiales en quête d'autonomie : non application des consignes	Avec Ordi 2 : absence de différences culturelles : un handicap au développement économique de la filiale	Filiales en quête d'autonomie : appliquent « mollement » les consignes. Différences culturelles comme différences de métiers		Efforts d'uniformisation du fonctionnement du groupe. Filiales en quête d'autonomie : appliquent « mollement » les consignes	Fort mouvement d'intégration. Dvp de rigidités. Politique d'acculturation des entités

La mise en évidence de ces quatre dilemmes nous donne à voir des groupes devant régler quotidiennement les tensions inhérentes à leur structure, activité-clé des directions de groupe qui consacrent beaucoup de temps et d'énergie à ces questions. Ces possibilités de choix sont, chacune dans leur domaine spécifique, révélatrices des « tiraillements » qui existent entre unité et intégration. Derrière chacune d'entre elles, on aperçoit l'alternative fondamentale qui se pose au groupe : apparaître comme un ensemble unifié ou au contraire éclaté.

Mais la résolution de ces situations complexes n'est pas corrélée à l'organisation du groupe, ce qui ajoute un élément de complexité à la compréhension du phénomène. Il en résulte que cette architecture peut finalement servir une cause et son contraire, signe de son extrême ambivalence. En effet, les choix concernant la régulation des échanges, la subordination éventuelle des directions de filiales ou encore la rationalisation de l'organisation ne sont pas tributaires du degré de centralisation ou de décentralisation.

C'est pour cette raison que l'observateur peut être déstabilisé face à certaines décisions prises au sein des groupes car aucune « logique » n'y est *a priori* respectée : ils se sont affranchis des déterminations qui pourraient peser sur eux du fait de leurs structures internes. Ils sont parvenus à constituer des entités « libérées » de leur propre organisation, car suffisamment souples pour se mettre au service d'un objectif ou d'un autre en fonction des circonstances.

Mais il nous faut désormais montrer que cette situation est possible car les sociétés mères usent de façon souple et dynamique de leurs prérogatives. C'est l'objet du chapitre 5.

CHAPITRE V.

UNE GOUVERNANCE HYBRIDE

La domination capitalistique que les sociétés mères ont sur leurs filiales leur permet d'exercer les pouvoirs attenants à leur rôle d'actionnaire. Mais, dans le cas des groupes, les actionnaires ne se privent pas non plus d'utiliser des prérogatives proprement managériales. Et du fait de cette confusion entre deux pouvoirs traditionnellement considérés comme séparés, la latitude d'action des sociétés mères est très étendue. Elles déploient au maximum la palette de leurs interventions en utilisant tout l'éventail de la gouvernance. Elles organisent ce que nous appelons un pouvoir hybride. Nous représenterons sous la forme d'un continuum les différents niveaux de contrôle que les sociétés têtes de groupe s'octroient sur leurs filiales.

Mais les actionnaires ne s'en tiennent pas là : ils organisent une pratique souple de leurs multiples prérogatives. Autrement dit, ils s'attribuent la possibilité de jouer de leurs pouvoirs ; c'est ce qui donne à la structure en groupe son caractère flexible. Ils le font de deux façons. Ils s'autorisent, tout d'abord, à avoir des positions discontinues sur le continuum de la gouvernance : ils interviennent dans certains domaines, en laissent d'autres à la discrétion des filiales. Cette situation est une manifestation des tensions contradictoires qui traversent les groupes et des logiques d'hybridation qui y règnent. Ils pratiquent aussi de fréquents changements de stratégies. Cela signifie qu'ils n'hésitent pas à utiliser leurs prérogatives managériales mais qu'ils savent aussi revenir à leurs stricts droits d'actionnaires. Ils jouent ainsi sur des registres d'action variés, en alternant leur positionnement vis-à-vis des filiales.

Les actionnaires peuvent donc à la fois fixer les règles du jeu et les redistribuer : c'est cette capacité que nous proposons d'appeler la méta-gouvernance. C'est, en effet, à eux que

revient la faculté de paramétrage du système ; le pouvoir est donc bien du côté des sociétés mères actionnaires et c'est ce qui rend possible l'opportunisme de la structure en groupe.

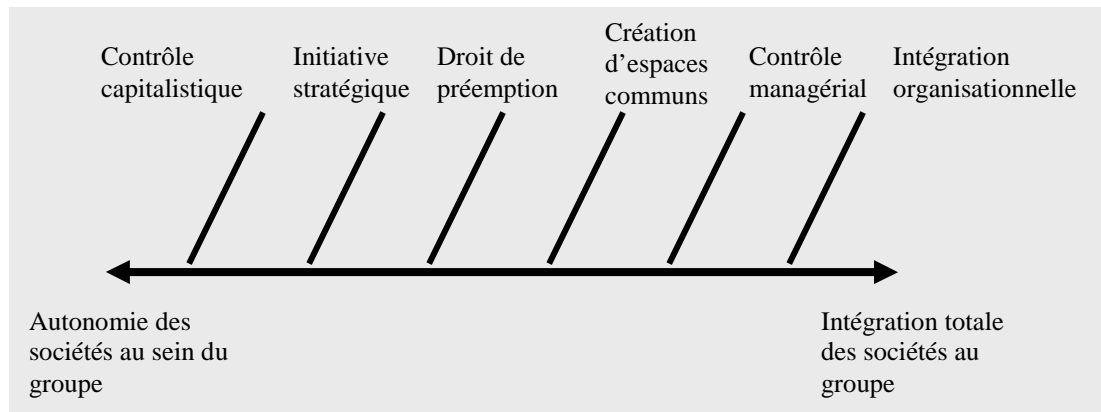
Nous avons ainsi structuré ce chapitre en trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le continuum de la gouvernance illustrant l'espace de prérogatives des sociétés mères. Dans un deuxième temps, nous mettrons à jour les logiques d'hybridation qui existent au sein des groupes, comme autant de positions discontinues sur le continuum. Enfin, dans un troisième temps, nous montrerons que les groupes pratiquent de fréquents changements de stratégies, se déplaçant ainsi sur le continuum de la gouvernance.

1. LE CONTINUUM DE LA GOUVERNANCE

Les observations faites sur nos différents terrains nous amènent à dire que la maison mère se trouve devant un espace ouvert de prérogatives vis-à-vis de ses filiales. Cet espace s'apparente à un continuum, c'est-à-dire à un champ des possibles. Le concept de continuum va nous permettre d'explicitier les différents niveaux d'intervention de la maison mère dans ses filiales. Il permet de saisir comment se décline le pouvoir d'une société tête de groupe : nous allons voir que les niveaux de dépendance des filiales à son égard sont complexes et nuancés. « *L'influence qu'exerce une société sur une autre peut revêtir des degrés d'intensité extrêmement variés, que l'on ne peut définir seulement à l'aide d'un taux de participation* » (CREDA, 1975, p.141).

En théorisant les propos de nos interlocuteurs de terrain, nous avons ponctué ce continuum de six niveaux d'engagements possibles des maisons mères à l'égard de leurs filiales (voir figure ci-dessous). Les deux extrémités du continuum correspondent à deux états opposés de l'intervention des maisons mères : à une extrémité, l'engagement de la société tête est très faible, et les sociétés filiales disposent d'une grande autonomie ; à l'autre extrémité, l'engagement de la société mère est très élevé, de sorte que l'on peut parler d'un état d'intégration totale des sociétés dans le groupe⁶⁴.

⁶⁴ Apportons une précision quant au positionnement de ce chapitre 5 vis-à-vis du chapitre précédent. En effet, la mise en évidence et l'analyse de chacun des dilemmes de gestion, dans le chapitre 4, avait pour but de montrer le groupe comme une forme en permanence tiraillée entre la possibilité d'apparaître comme un ensemble unifié ou au contraire éclaté. Dans ce chapitre 5, notre objectif est, tout d'abord, de « formaliser » la tension intragroupe entre contrôle et autonomie grâce au continuum, mais aussi d'aller plus loin dans les paragraphes suivants en explicitant de quelle façon les groupes organisent un « pouvoir hybride ».



Le continuum de la gouvernance – L'espace de prérogatives de la maison mère
 Détaillons à présent chacun de ces six niveaux d'intervention.

1.1 Le contrôle capitalistique

La description d'un régime de contrôle capitalistique est le premier palier du continuum. En tant que propriétaire des actifs de sa filiale, la maison mère peut en effet exercer un contrôle de ce type. Ce faisant, elle joue alors exclusivement son rôle d'actionnaire : elle est dans une logique dite de *shareholder*. Ce premier régime de contrôle met ainsi en avant la figure d'une maison mère - actionnaire dont le rôle principal est d'être un apporteur de ressources. Elle suit la vie de sa société filiale à travers ses résultats, ses statuts... Dans notre continuum, ce contrôle s'apparente à un contrôle minimal où la société dominante exerce ses droits légaux.

➤ *Le droit de vote*

Le droit de vote est souvent présenté comme la prérogative la plus importante de l'actionnaire. Il s'exerce au sein des assemblées générales. Leur principe de fonctionnement est simple : une action = une voix. L'assemblée est un organe collégial : elle prend des résolutions débattues par les actionnaires et approuvées par eux. L'assemblée dite ordinaire est l'assemblée de droit commun : elle peut notamment approuver les comptes. Plus généralement, elle est compétente pour toutes les décisions ne modifiant pas les statuts. L'assemblée dite extraordinaire est compétente pour toute décision modifiant les statuts.

➤ *Le droit à l'information – un suivi par le biais d'un reporting comptable et financier*

Dans la théorie du droit des sociétés, l'actionnaire dispose en permanence d'une prérogative d'information. Ce droit à l'information se traduit, sur nos terrains, par un reporting comptable et financier fait par les filiales à leur maison mère, en tant qu'actionnaire. Nous avons, notamment, observé que les moments de clôture et de consolidation des comptes sont des moments d'intenses échanges d'informations entre sociétés mères et filiales⁶⁵. Ces moments permettent, en effet, à la société mère de contrôler l'activité des sociétés filles et de suivre la réalisation de leurs objectifs.

L'actionnaire a aussi des droits financiers – droit aux dividendes, droit aux réserves, droit au boni- et des droits patrimoniaux – droit de céder et droit de nantir ses actions.

1.2 L'initiative stratégique

Le deuxième palier de notre continuum est constitué par ce que nous avons appelé l'initiative stratégique. En exerçant ce type de contrôle, la maison mère n'est pas seulement attentive à la valeur patrimoniale de l'entreprise et à son évolution, elle intervient au niveau des choix stratégiques de ses filiales. Elle exerce ainsi un contrôle plus intense et plus large que dans le cas du contrôle capitalistique. Elle se préoccupe désormais de la planification, des investissements, des frontières du groupe, des politiques des filiales... Nous donnons donc au concept de stratégie une définition assez large qui consiste à « *choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* » (Strategor, 1993, p.9). Les dirigeants de la maison mère sont alors non seulement soucieux des résultats des filiales mais aussi des moyens mis en œuvre par celles-ci.

➤ *La planification*

Premier domaine d'intérêt de la maison mère qui exerce un contrôle stratégique : la planification. Cette planification porte, bien entendu, sur la stratégie mais aussi sur les

⁶⁵ Rappelons (cf. chapitre 1) que la consolidation comptable consiste à établir les états financiers d'un groupe de sociétés. Plus précisément, l'opération consiste en l'agrégation des comptabilités de chacune des sociétés qui composent le groupe. Cette opération requiert certains retraitements – notamment l'élimination des conséquences comptables des échanges intra groupe – afin de faire du groupe une entité comptable unique. Le plus souvent, le travail de consolidation est effectué dans les services financiers de la maison mère.

différents types d'exercices budgétaires : prévisions budgétaires globales ou par type d'activité.

➤ *Les questions d'investissements et de développement des filiales*

Dans le cadre d'un contrôle stratégique, les sociétés mères se préoccupent aussi des questions d'investissements et de développement des filiales. Elles décident, de façon plus ou moins concertée, de l'allocation et de l'utilisation des ressources, hiérarchisent les investissements, arbitrent, le cas échéant, entre leurs filiales.

➤ *Les frontières du groupe : produits et marchés*

Troisième domaine dans lequel la maison mère est susceptible d'intervenir dans le cadre d'un contrôle stratégique : les frontières de l'offre de chaque entité, les frontières géographiques et les marchés visés.

1.3 Le contrôle comme droit de préemption – ou comment les sociétés têtes de groupe prennent des décisions à l'avantage du groupe et au détriment du marché

Lors de nos enquêtes de terrain, nous avons observé que le contrôle pouvait se manifester comme un « droit de préemption », terme emprunté au langage juridique. Cela signifie que, dans certains domaines, les sociétés têtes de groupes ont la possibilité d'intervenir, au sein de leurs filiales, de façon prioritaire pour prendre des décisions, ces décisions se révélant être à l'avantage du groupe et au détriment du recours au marché. Ainsi, il semblerait que le fait d'être propriétaire donne à la maison mère des « avantages » : elle peut imposer des choix qui lui paraissent avantageux pour le groupe. Nous avons observé ceci dans deux domaines principalement : les prix de cession – évoqués au chapitre 4 – et l'organisation des relations avec l'environnement.

➤ *L'organisation des relations avec l'environnement*

L'appartenance à un groupe a des conséquences importantes pour une filiale, notamment dans l'organisation de ses relations avec l'environnement. Lors de choix de partenaires extérieurs, les filiales doivent tenir compte des « recommandations » de la société tête de

groupe et des procédures prévues. En cas de désaccord, les filiales sont obligées « d'affronter » leurs sociétés mères afin de montrer le bien fondé de leur point de vue, les sociétés têtes de groupes n'abandonnant pas facilement leur droit de préemption.

1.4 Le contrôle par la construction d'espaces communs. A la recherche d'unité...

Au-delà des trois niveaux que nous avons décrits, les sociétés dominantes ont quelquefois la volonté de créer de véritables espaces communs entre les différentes entités du groupe : c'est le quatrième palier du continuum. Les sociétés mères interviennent alors sur des aspects structurels de la vie des filiales et mènent des actions de long terme. Ainsi, au sein des groupes étudiés, nous avons repéré des procédures, des règles... qui permettent au groupe de créer une unité en matière économique et en matière de marché du travail ; unité que le droit ne lui reconnaît pas.

➤ La construction de l'entité économique groupe

Des documents tels que les conventions d'intégration fiscale, les conventions de trésorerie ou encore les abandons de créance ou lettres de confort permettent au groupe de construire une certaine unité au niveau économique.

Le régime d'intégration fiscale, qui date de 1988, prend la forme d'une convention stipulant que la société mère ou le holding se constitue seul redevable de l'impôt qui est dû sur le résultat de l'ensemble du groupe de sociétés et sur chaque société filiale. Cependant, deux conditions doivent être remplies pour faire partie du groupe, au sens du régime d'intégration fiscale :

- il faut que les filiales soient détenues à hauteur d'au moins 95% par la société mère du groupe directement ou indirectement
- le capital de la société mère ne doit pas être détenu à 95 % au moins, directement ou indirectement, par une autre personne morale soumise à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun (Code Général des Impôts, articles 223 A à 223 U).

Si ces deux conditions sont remplies, il revient aux dirigeants du groupe d'intégrer ou de ne pas intégrer la société filiale. La décision appartient à la société mère et les sociétés filiales doivent donner leur accord. Si la décision est prise, la société mère paiera l'impôt pour tout le groupe, mais chacune des sociétés contribuera au paiement de l'impôt en versant à la société

mère la somme plus ou moins équivalente à l'impôt dont elle aurait été redevable. La durée d'une telle convention est de cinq ans et son objectif est donc clairement la centralisation des impôts et la réalisation d'économies d'impôts.

Collecter la trésorerie de chaque société excédentaire au sein du groupe et donner à chaque société déficitaire la trésorerie pour répondre à ses besoins peut faire l'objet de contrats bancaires : la convention de centralisation de la trésorerie des groupes en est un exemple. Le principe d'une telle convention est la mise en place d'un système consistant à centraliser la trésorerie du groupe : cette centralisation est opérée par virements automatiques des comptes créditeurs des filiales vers un compte centralisateur et du compte centralisateur vers ceux des comptes des filiales qui seraient débiteurs. La plupart du temps, le groupe obtient que cette opération soit effectuée automatiquement par la banque grâce à une programmation de ses ordinateurs de gestion. Cette opération de gestion requiert donc que le mandant (les filiales) place la conduite de ses opérations financières sous la direction du service de trésorerie du groupe, lequel assure ensuite la coordination de l'ensemble des besoins et des excédents de trésorerie du groupe. La durée d'un tel contrat est indéterminée. Ce type de convention présente de nombreux avantages : elle permet de diminuer les intérêts débiteurs des comptes des sociétés débitrices, elle autorise une optimisation des montants et des conditions d'obtention d'emprunts par les sociétés, et parallèlement, les emprunts hors groupe sont réduits puisque les filiales obtiennent au sein du groupe la trésorerie dont elles ont besoin.

➤ *La construction d'un marché du travail interne*

Les sociétés mères peuvent aussi avoir la volonté de faire du groupe un marché du travail interne. Elles peuvent donc intervenir dans les procédures de recrutement, encourager la mobilité intra groupe, construire des offres de formation communes...

Ces stratégies d'intégration par la création de « différents dénominateurs » communs ne sont pas un effet du droit mais se trouvent être le fruit d'une véritable initiative managériale.

1.5 Le contrôle managérial

Le cinquième palier de notre continuum est le contrôle managérial. A ce stade, nous souhaitons montrer que, plus que la création d'une unité au sein du groupe, la maison mère a

désormais des préoccupations proprement managériales. Son objectif est alors de construire une coordination de type administratif, avec les outils et les dispositifs de gestion qui l'accompagnent. La maison mère intervient ainsi un peu plus dans la gestion quotidienne de sa filiale. L'observation de trois domaines va nous permettre de justifier ce cinquième palier : la mise en place de systèmes d'information, la construction de dispositifs qualité et enfin, l'organisation de rencontres et de réunions formelles et informelles.

➤ *Les systèmes d'information*

Les groupes mettent en place des systèmes d'information communs aux différentes entités. Certains groupes ont des systèmes d'information très larges qui touchent à tous les aspects de la vie d'une entreprise, d'autres ont des systèmes spécialisés concernant les aspects financiers et comptables ou encore la gestion des ressources humaines.

➤ *Les dispositifs qualité : satisfaction clients et normes environnementales*

Beaucoup de groupes se dotent de dispositifs de satisfaction clients et/ ou tentent d'obtenir des normes garantissant le respect de l'environnement... Les groupes, et plus particulièrement les sociétés tête de groupe, construisent des indicateurs de qualité, font adopter à leurs organisations différentes normes Iso...

➤ *Les réunions et rencontres*

Le contrôle managérial se traduit, enfin, par l'organisation de rencontres et d'échanges qui permettent aux entités du groupe de coordonner finement leurs activités. Les groupes instaurent des rencontres institutionnalisées, communes aux entités mères et filles. Ces rencontres sont très diverses : colloques, réunions stratégiques, visites de filiales... Des rencontres et échanges informels ont aussi lieu.

1.6 L'intégration organisationnelle

Le sixième et dernier palier de ce continuum est l'intégration organisationnelle. Dans ce dernier cas, la maison mère agit avec sa filiale comme s'il s'agissait d'un département intégré à l'entreprise. L'impression d'ensemble est d'être en présence d'une seule et même firme. La

maison mère adopte alors un raisonnement de type gestionnaire. Son objectif est d'optimiser la structure du groupe et l'indépendance juridique des filiales n'a alors que peu d'importance. On se trouve, dans ce dernier cas, en présence d'un actionnaire dont le rôle se confond avec celui de manager. Trois indices sont apparus emblématiques d'une telle situation : la subordination des directions de filiales – évoquée au chapitre 4 –, la mise en correspondance des structures organisationnelles des sociétés mères et des filiales et l'intégration « symbolique ».

➤ *Les structures organisationnelles*

Lorsque l'intégration entre maisons mères et filiales est poussée à son extrême, le groupe adopte alors des structures similaires et il organise des services communs. Les entreprises filiales ne sont plus des entreprises à part entière : elles sont totalement dépendantes du groupe. Concernant l'organisation interne du groupe, les structures des maisons mères et celles des filiales sont souvent mises en cohérence. En effet, les structures des filiales sont réorganisées en fonction de celles du groupe afin de faciliter le travail en commun, de mettre en œuvre une nouvelle stratégie... Au-delà des structures communes, les entités du groupe ont des services communs. En effet, dans certains cas, les filiales sont « dépourvues » de certains services, elles passent par la maison mère pour en bénéficier. Les filiales paient alors une prestation en échange du service rendu.

➤ *L'intégration par le symbole*

L'intégration des filiales peut enfin être symbolique. En effet, dans certains groupes, mères et filles portent le même nom, utilisent le même logo...

Les pouvoirs d'une maison mère vis-à-vis de ses filiales sont donc larges. Plus nous « avançons » sur le continuum, plus la filiale devient un outil managérial entre les mains des directions de groupes.

2. LOGIQUES D'HYBRIDATION : DES POSITIONS DISCONTINUES SUR LE CONTINUUM

Les sociétés mères ont une présence discontinue sur le continuum : elles activent certaines de leurs prérogatives et en négligent d'autres. Aucun groupe ne met en œuvre des stratégies de totale intégration ou de totale autonomie. Des situations d'autonomie totale des filiales sont, en effet, impossibles car incompatibles avec le minimum de gestion unifiée qu'impose la structure en groupe ; l'architecture de groupe elle-même perdrait tout son sens. De même, une situation de contrôle absolu est difficilement envisageable pour des raisons de commodités opérationnelles et pour des raisons légales. C'est ce qui rend la compréhension des groupes complexe. Ils sont le terrain de tendances contradictoires : nous observons des groupes misant sur l'autonomie et pourtant « travaillés » par des mouvements d'intégration et inversement, des groupes intégrés laissant des marges de manœuvre inattendues à leurs filiales⁶⁶.

2.1 La tentation de l'intégration

Nous allons reprendre les cas de deux groupes, Banque Plus et Carton S.A, qui misent explicitement sur l'autonomie laissée à leurs filiales et qui sont pourtant marqués par de fortes tentations intégratrices. Avant de faire la démonstration du possible penchant que ces groupes manifestent pour l'intégration, il faut revenir sur les formes que prend l'autonomie qu'ils accordent à leurs filiales. C'est ainsi que nous pourrions mettre à jour les tensions qui règnent au sein des groupes.

➤ *La seule attention portée à la structure financière : manifestation de l'autonomie*

Nous observons qu'au sein des groupes misant sur l'autonomie des sociétés, la maison mère est avant tout attentive à la structure financière de ses filiales ; elle met alors en œuvre ses stricts droits d'actionnaire. Cela se traduit par une intervention dans l'élaboration de la stratégie, dans la réalisation des exercices de planification budgétaire et par une vérification *a*

⁶⁶ Cette idée de pouvoir hybride est aussi défendue par J.E. Antunes (1994): il explique que les groupes sont construits autour d'un « mélange » de contrôle et d'autonomie et que ce mélange varie d'un groupe à l'autre et même d'une filiale à une autre. « *Cela signifie que le mélange organisationnel entre autonomie / contrôle et entre centralisation/ décentralisation peut varier d'un groupe à l'autre : il n'y a pas deux groupes identiques. Ce mélange peut aussi varier à l'intérieur d'un même groupe d'une filiale à une autre* » (p. 490, nous traduisons).

posteriori des résultats des filiales. Pour le reste, les sociétés sont autonomes et dès lors leur activité quotidienne fait figure de « boîte noire » pour la tête de groupe.

Au sein de Banque Plus, le plan stratégique est un outil capital de la relation entre maison mère et filiales. Il est considéré comme un véritable « contrat » qui lie dirigeant de filiale et dirigeant de groupe et qui guide leurs actions pour l'année à venir. C'est pour cette raison que le groupe accorde du temps et un très grand soin à son élaboration. Il permet à la société tête de décliner la stratégie globale du groupe dans chacune de ses filiales et de mettre finement en adéquation les plans d'actions des différentes unités.

C'est à la maison mère de Banque Plus que revient le rôle d'élaborer la stratégie que les filiales doivent appliquer. « *La stratégie du groupe se décline ainsi dans toutes ses filiales* » (Directeur de la veille stratégique de la maison mère). Concrètement, la réalisation de ce plan stratégique fait l'objet de deux réunions : une réunion technique où les acteurs se mettent d'accord sur les « *bons chiffres* » à utiliser et un débat d'une demi-journée où les points essentiels du plan sont examinés. C'est à ce moment là que les filiales présentent leur plan stratégique devant le directoire qui donne son approbation et les met « *en ordre de marche* ».

Chez Carton S.A, la maison mère encourage les initiatives de ses filiales en les laissant libres de développer leurs propres projets stratégiques, notamment en ce qui concerne les projets d'acquisitions et d'investissements. Elle souhaite que les filiales aient suffisamment d'autonomie pour profiter des opportunités que peut leur offrir leur environnement. Le groupe étant éclaté entre trois continents, la maison mère estime que les filiales doivent faire de leur proximité au terrain un atout de développement. Elle demande en revanche à ce que les projets initiés soient approuvés dans les organes sociaux de la filiale, comme le prévoit le droit des sociétés.

Les projets développés par les filiales de Carton S.A doivent être soumis au conseil d'administration, conseil dans lequel la maison mère est représentée, et tenir compte de certaines de ses préconisations. Elle conseille à chaque unité de chercher « *activement et en abordant avec énergie les opportunités de développement à travers l'innovation et les acquisitions* » (document interne). Elle précise que « *sur le plan du financement, ce sont les unités qui sont responsables de bâtir leur propre crédibilité auprès des prêteurs et de s'assurer l'accès aux ressources auxquelles elles pourront avoir recours pour financer leurs projets* ». Elle insiste aussi sur le fait que les filiales doivent acquérir des « *entreprises en difficultés qui offrent un bon potentiel*

commercial et dont la performance peut être redressée». Elle demande à ses unités de procéder « *par rachat d'actifs plutôt que par rachat d'actions* ». Enfin, la société mère préconise, auprès des gestionnaires des unités, des acquisitions « *qui s'inscrivent dans les domaines où son unité a déjà établi ses expertises* ». La société mère fournit à ses filiales une liste de critères à analyser avant d'entamer des démarches sérieuses en vue d'une acquisition :

- l'entreprise doit bénéficier de ressources humaines qualifiées et d'un bon climat de travail ;
- sa taille doit permettre une intégration aisée ; l'entreprise ne doit pas dépasser 250 salariés ;
- les équipements doivent être adéquats ;
- l'analyse du prix de revient doit démontrer qu'il est possible d'améliorer la rentabilité...

Par la suite, « *leur mise en application doit nécessairement faire l'objet d'une concertation avec la haute direction de la maison mère et passer par son approbation* ».

Les exercices de planification budgétaire sont aussi sous la surveillance des sociétés têtes de groupes, en tant que traductions concrètes des stratégies élaborées. La plupart du temps, les unités construisent leur budget respectif en concertation avec la maison mère.

Chez Carton S.A la maison mère demande à ce que la planification budgétaire annuelle lui soit soumise. Le directeur financier de l'usine Carton S.A détaille le processus : il explique qu'il établit d'abord des budgets prévisionnels pour chaque secteur : production, vente..., en fonction des pays, des clients. Il calcule ensuite les différents coûts de fabrication : coûts variables et coûts fixes. Chaque coût est calculé de façon très détaillée et fait l'objet d'un historique. Le directeur financier indique que, pour la réalisation de ces budgets, beaucoup d'informations viennent du siège. Le projet de budget est ensuite approuvé ou revu par le directeur de l'unité. Mais le processus de prévision budgétaire ne s'arrête pas là. Chaque année, au mois de novembre, l'ensemble des sociétés du groupe présente leur budget à la Direction de la société mère. C'est un processus lourd mais qui permet aux dirigeants de Carton S.A de venir en Europe, dans les usines, au moins une fois par an. Lors de cette visite, les filiales exposent aux dirigeants du groupe les budgets de l'année écoulée mais aussi

les budgets prévisionnels. Les présentations sont standardisées au niveau des sujets évoqués et des documents utilisés.

Au sein de Banque Plus, le directeur du contrôle de gestion du groupe explique que le budget est un processus compliqué. La première phase est une phase où « *chacun construit ses prévisions* ». Chaque entité émet des hypothèses d'activité en tenant compte d'hypothèses de contexte économique. Parallèlement, le groupe énonce ses ambitions : la tendance actuelle est celle d'une progression de 5%. « *Il faut que les hypothèses construites par les entités collent avec les ambitions du groupe* ». Le directeur du contrôle de gestion explique que le processus de planification est donc négocié. Les objectifs budgétaires sont ensuite traduits en plans d'action et en calendrier. Pour le directeur du contrôle de gestion, c'est la « *filiale (qui) a les ficelles : elle sait comment faire pour atteindre les objectifs, elle les traduit et fait évoluer ses moyens* ». Les dirigeants de l'unité doivent se demander « *quels sont mes moyens compte tenu de la boîte de contraintes ? Comment réaliser les objectifs ?* ».

Enfin dernière séquence du contrôle financier : la vérification *a posteriori* des résultats. Une fois stratégie et budgets établis, les sociétés mères vérifient que les objectifs ont été atteints. Cette vérification prend très souvent la forme d'un reporting.

Au sein de Banque Plus, le suivi de la stratégie passe par deux types de reporting. Le reporting à dominante financière qui consiste pour chaque entité à transmettre à la maison mère son compte de résultat, son bilan... Les filiales effectuent cette opération chaque semestre et se livrent à un travail de re-prévision à partir des données transmises. Le reporting d'activité permet quant à lui d'expliquer de « *quelles façons les résultats ont été dégagés* » (le directeur du contrôle de gestion). La fréquence de ce reporting est mensuel, les objectifs de résultats sont ensuite confortés ou pas.

➤ *Des dynamiques de mise en commun*

Malgré un positionnement global, plutôt marqué par l'autonomie, Banque Plus et Carton S.A sont susceptibles d'être traversés par de forts mouvements d'intégration.

Chez Carton S.A, la société tête a mis en place un système d'information commun au groupe. La décision est stratégique et découle directement de son attention pour la structure financière de ses filiales. Elle est une conséquence de la mise en œuvre de ses droits d'actionnaire. En effet, si la maison mère veut pouvoir suivre l'évolution des résultats des

entités, l'information présentée doit être fiable et, dans un souci d'efficacité, la présentation de ces résultats doit être standardisée. Mais dès lors, la maison mère dépasse aussi son strict rôle d'actionnaire pour intervenir dans l'activité comptable interne des filiales.

La maison mère demande aux unités de maintenir des systèmes comptable et financier qui permettent de présenter à la maison mère l'information sous une forme commune au groupe. De plus, la société mère précise que c'est à la direction informatique de la maison mère de prendre les décisions d'orientation dans ce domaine en approuvant le choix des outils et des logiciels. Ce sont donc des outils informatiques standards que les unités utilisent. La maison mère conseille, enfin, d'implanter le plus rapidement possible après l'acquisition d'une nouvelle entreprise un « *système comptable qui fournira des informations mensuelles, précises, simples et fiables* ».

Les entités du groupe bénéficient aussi de nombreux services communs. Le groupe et les filiales y voient des avantages : la filiale bénéficie d'une expertise qui lui serait inaccessible si elle n'appartenait pas à un groupe, chacune des entités fait des économies en évitant des doublons dans les organigrammes.

La maison mère indique que « *Carton fournit aux unités et aux groupes corporatifs qui le veulent certains services communs* » (document interne). Elle précise que « *les unités sont invitées à les utiliser lorsque la situation ne justifie pas qu'elles créent leurs propres services internes* ». La liste de ces services communs est large : elle va de services de communication à des services d'achats en passant par des services d'ingénierie ou des services juridiques.

Au sein de Banque Plus, il existe une forte tendance à la mutualisation des moyens. La direction du groupe organise une mise en commun des procédés et systèmes afin que toutes les entités profitent de la « puissance » du groupe. Cette tendance se justifie totalement au sens où les entreprises appartenant à un groupe peuvent prétendre bénéficier d'une expertise ou d'avantages qu'elles n'auraient pas si elles étaient seules. Mais elle fait aussi courir le risque de transformer les filiales en « entreprises à trous », dépourvues de pans entiers de compétences. Au sein de la banque, l'intervention de la société dominante est notamment substantielle pour ce qui concerne l'offre de produits et les systèmes informatiques. Cette stratégie d'intervention est justifiée par une recherche de synergies avec sa filiale métier, au point parfois de la transformer en unité « outil » pour le groupe et de remettre ainsi en cause l'autonomie qu'elle disait lui accorder.

En termes d'offre de produits, la maison mère a une réelle volonté d'associer les compétences de chacune des deux entités. Celle-ci prend deux directions : 1/ Banque Plus 1 a un rôle d'accompagnateur pour le groupe sur certains métiers ou marchés et 2/ les différentes entités du groupe travaillent à une offre intégrée.

Les activités de la Banque Plus 1 se répartissent en cinq métiers et sur chacun d'entre eux, le groupe entend créer des synergies avec les entités du groupe. Le financement des particuliers est l'activité principale de la Banque Plus 1. Elle se compose de plusieurs types d'offres (crédits immobiliers, produits d'épargne, services) dont certaines peuvent « aider » le groupe. C'est particulièrement vrai concernant son offre de produits « sur mesure » : la filiale propose son expertise au réseau. Sur son deuxième métier, le financement des entreprises et investisseurs, la Banque Plus 1 se propose d'accompagner le réseau bancaire. Le groupe souhaite qu'elle agisse comme filiale outil pour le réseau chez qui elle loge certains de ses commerciaux. Sur le métier du refinancement, la Banque Plus 1 offre au groupe des conditions de refinancement avantageuses, via des émissions d'obligations foncières. Enfin, Banque Plus 1 contribue à une plateforme de gestion des prêts immobiliers.

Le second domaine d'intervention de la maison mère concerne la plateforme informatique client. Le groupe a décidé de remplacer la chaîne actuelle de crédits aux particuliers de Banque Plus 1 par celle du groupe. Les deux entités vont donc bénéficier d'un seul modèle de référentiel client, accessible à tous les commerciaux du groupe, quel que soit le produit concerné. Le directeur général de Banque Plus 1 explique que ce système doit « *à la fois assurer une pérennité informatique à l'entreprise en termes d'adaptabilité aux besoins et de maniabilité technologique mais permet aussi une harmonisation du maximum de composants avec le groupe* ». Il s'attend ainsi à ce que le potentiel de vente soit décuplé.

2.2 Le choix de l'autonomie ?

Nous allons désormais nous employer à la démonstration de la tension contraire en montrant que dans des groupes marqués par de forts mouvements d'intégration les filiales peuvent, dans certains domaines, avoir quelques latitudes d'action. C'est le cas de trois des groupes étudiés : Arma-acier, Info Tech et Info gestion. Nous montrerons, tout d'abord, qu'au sein des groupes l'intégration se traduit par une gestion coordonnée de l'activité des filiales

puis, nous examinerons pourquoi et comment ces groupes concèdent des marges de manœuvre aux sociétés dominées.

➤ *La gestion coordonnée de l'activité : preuve de l'intégration*

Il existe deux différences majeures entre les groupes misant sur l'autonomie des sociétés et ceux misant sur leur intégration. Tout d'abord, sur le fond, les sociétés à la tête de groupes intégrés ne vont pas seulement contrôler leurs filiales sur les aspects financier et comptable, elles vont aussi s'intéresser de très près à la gestion des ressources humaines. Ensuite, sur la forme, le contrôle va être systématisé et formalisé, par l'intermédiaire de la mise en place de systèmes globaux de pilotage.

En matière comptable et financière, le contrôle s'effectue par l'intermédiaire de systèmes d'informations permettant d'intervenir très en amont dans la construction de l'information et très en aval dans la présentation des résultats.

Chez Info Tech, le système d'information comptable et financier est très intégré pour faciliter le travail de consolidation, préoccupation majeure du groupe. La comptabilité clients, la comptabilité fournisseurs, les paies... sont autant de flux, qui sont traités sous des modules SAP (Systems, Applications, and Products for data processing ou progiciels de gestion intégrés). Ces flux se déversent dans un grand ensemble au niveau du groupe, « le grand livre », sous SAP lui aussi. Puis il existe un autre outil, « Comète », qui va chercher ces données pour les consolider au niveau de la maison mère.

Cela permet à la maison mère d'Info Tech de contrôler strictement la planification budgétaire mais aussi d'être très exigeant quant au reporting des résultats.

La planification budgétaire s'effectue par activités. C'est le cas pour les coûts logistiques ou les coûts de garantie. La maison mère demande aux équipes locales d'estimer leur budget. Les budgets sont ensuite consolidés. Puis une phase de discussion commence avec un représentant de l'activité appartenant à la maison mère. L'enjeu de la discussion est important car les prévisions deviendront les objectifs à atteindre. Une fois les prévisions examinées au niveau mondial, les objectifs « redescendent » vers les unités filiales. Le responsable pour l'Europe de la logistique explique, par exemple, que la pression sur la baisse des coûts est continue, de « 3 à 5% par an ».

En matière de reporting, les résultats financiers doivent ensuite « remonter » à la maison mère dans les formes et les délais prescrits. Nos différents interlocuteurs ont expliqué que les clôtures de comptes s'effectuent au mois, au trimestre et à l'année. Concernant les clôtures mensuelles, les contrôleurs de gestion disent y consacrer une semaine en début de mois. Ils expliquent qu'à la fin du 5ème jour, les chiffres doivent être « reportés » à la Corporation « *sans erreurs et de manière complète* » (membre de l'équipe « *controlership* »). Les clôtures mensuelles permettent de suivre au plus près l'activité et de corriger les éventuelles déviations. Quant aux clôtures annuelles, elles ont lieu en octobre : elles représentent les états financiers de l'année. C'est l'opération qui prend le plus de temps selon les contrôleurs de gestion. Pour effectuer ces clôtures, les équipes de contrôleurs sont en contact avec les responsables financiers de chacun des « *business* » (des secteurs d'activité), qui sont à leur « *disposition* » pour d'éventuels problèmes ou des besoins de précisions. Les différentes clôtures font, par ailleurs, l'objet d'une consolidation et elles sont « *reportées* » à la maison mère.

Ces dispositifs s'accompagnent d'un encadrement poussé de l'utilisation des ressources.

Le directeur financier des filiales françaises du groupe explique qu'il ne peut pas prendre seul des décisions en matière d'investissement. Toute opération doit obtenir l'accord de la maison mère. Il ne bénéficie d'un pouvoir d'engagement que sur les dépenses courantes ou les investissements ne dépassant pas une certaine somme.

Mais dans ce groupe intégré, l'interventionnisme de la maison mère ne se circonscrit pas au contrôle financier : la gestion des ressources humaines fait aussi partie de son champ d'immixtion avec, là encore, des procédures de formalisation pouvant être très poussées.

Chez Info Tech, la gestion des ressources humaines se fait par l'intermédiaire d'un outil de gestion très intégré et la société tête demande à ce que les filiales respectent des procédures précises concernant les embauches.

Aucun recrutement ne se fait sans l'accord de la maison mère américaine et les sociétés du groupe doivent respecter une procédure spéciale. Si, par exemple, un manager français souhaite recruter une personne, celui-ci fait une demande d'ouverture de poste à son supérieur (n+1). Si le supérieur est d'accord, il fera lui-même remonter la demande à son supérieur (n+2). Et ceci jusqu'à atteindre le responsable des ressources humaines de la maison mère américaine. La direction des

ressources humaines au niveau mondial voit ainsi l'ensemble des demandes de recrutement du groupe chaque mois.

L'autorisation de recruter est donnée par l'« *executive council* », le conseil de direction du groupe. Cette autorisation peut prendre un à deux mois. Si l'*executive council* donne son accord, le manager à l'origine de la demande contacte la direction des ressources humaines, qui va « publier » le poste sur Internet. Le manager et la direction des ressources humaines se mettent alors d'accord sur la stratégie à adopter pour le recrutement. La plupart du temps, ils commencent par examiner les candidatures internes. Si l'offre interne ne correspond pas à la demande, ils vont recruter en externe, mais il faudra, au préalable, obtenir l'autorisation du comité d'entreprise. Le manager et la direction des ressources humaines devront aussi décider s'ils partent eux-mêmes à la recherche du candidat ou s'ils font appel à un cabinet extérieur de recrutement. Les candidats envoient ensuite leur curriculum vitae sur le web. Le manager étudie les candidatures, avec l'aide éventuelle de la direction des ressources humaines. Une fois le candidat choisi, il effectue les différentes modalités administratives.

Le groupe travaille avec un outil de gestion intégré appelé « people soft ». Il se présente sous la forme d'une base de données qui répertorie tous les employés ainsi que tous les renseignements nécessaires à leur sujet tels que leurs niveaux de salaire, leurs évaluations, leur ancienneté, des données personnelles... « People soft » est aussi un outil interactif dans la mesure où il est « l'interlocuteur » des employés : ils peuvent, par exemple, y poser toutes leurs questions. Le système comporte des applications particulières pour tous les domaines des ressources humaines. Une des applications de « people soft » se nomme « recrut soft » : c'est un outil transactionnel de gestion des recrutements. Cet outil stocke une base de données de CV et facilite le recrutement en triant les CV grâce à des mots clés. Cet outil comprend aussi une partie réservée au personnel – appelé « job reserches » - qui sert à la mobilité interne.

L'existence de ces systèmes et procédures montre que le groupe Info Tech se pense réellement comme une seule et même entité. Les filiales sont considérées comme des « prolongements » locaux de la firme dans les pays. Le groupe ne « joue » pas avec les avantages que peut procurer la structure en groupe – à l'exception des stratégies d'optimisation fiscale que mettent en œuvre tous les groupes internationaux. Dans le cas d'Info Tech, la structure en groupe n'est qu'une conséquence de l'internationalisation ; elle

n'est pas un choix délibéré, c'est l'unique façon d'être présent dans de multiples pays. Cela explique en partie « l'obsession » du groupe pour les mécanismes de consolidation, seule façon de reconstituer la firme dans son ensemble.

On observe des pratiques sensiblement similaires chez Arma-acier : attention particulière portée aux affaires budgétaires et financières, mise en place d'un système informatique commun, services communs aux entités.

Le groupe est, en effet, particulièrement attentif à l'évolution des budgets et à la santé financière des entités. Le directeur administratif et financier du groupe se charge lui-même de faire tous les mois, le bilan de la situation comptable de chaque filiale. La volonté de faire du groupe une entité économique unique se manifeste aussi par la mise en place d'une convention d'intégration fiscale et d'une convention de trésorerie entre le holding et les filiales.

Dans le domaine informatique, le Président du holding indique que le groupe a un système d'information unique et centralisé : « *le schéma informatique est imposé* » pour des questions pratiques et des questions de coûts. L'outil gère de nombreux domaines : la fonction achats, la facturation, la gestion de production, la comptabilité, la consolidation... C'est un outil interne au groupe, qui s'adapte à chaque filiale en fonction des spécificités de métier.

Enfin, il existe au sein du groupe des services communs, en matière juridique, en matière d'affaires sociales. Le président du holding indique que les filiales « *n'ont pas besoin d'être spécialistes de tout* ». Les services communs permettent « *une meilleure optimisation des structures : elle évite les doublons* ».

En matière de procédures de contrôle comptable et financier, Systema est certainement un exemple extrême. Le groupe a en effet élaboré un système intégré de construction et de présentation des résultats comprenant un outil de gestion, un planning de réunions, et un langage spécifique.

Systema est rythmé par un système que les collaborateurs du groupe appellent V1/ V2/ V3, qui correspond aux temporalités de la semaine, du mois et de l'année. Chaque semaine, le vendredi matin, se tient la réunion du V1 au niveau des agences des filiales. Celle-ci est très codifiée : sa durée est de deux heures, elle traite des aspects commerciaux, des relations humaines, des « alertes » qui peuvent concerner l'insatisfaction d'un client, une démission... Elle réunit les patrons des agences et les

commerciaux. Se tient ensuite, le vendredi après-midi ou le lundi matin une réunion V1 de division qui « consolide » les résultats des agences. Le mercredi après-midi enfin, le comité de direction consolide l'ensemble des V1. Ce système est possible car les comptes d'exploitation des agences sont disponibles au troisième jour ouvré du mois et sont immédiatement consolidés.

Le V2 se tient tous les mois en deuxième semaine le vendredi. Le V2 est l'occasion, pour toutes les unités, de faire leurs prévisions économiques. Ces prévisions sont consolidées le lundi et les chiffres peuvent ainsi remonter vers la maison mère. Les dirigeants peuvent piloter le groupe car ils connaissent les chiffres du mois précédent, du mois en cours, et des prévisions à 3 mois, au semestre et à l'année. Ces chiffres permettent de remplir un tableau de bord. Ensuite, le jeudi matin de la troisième semaine du mois, une réunion rassemble une centaine de personnes pendant quatre heures afin que chacun « *planche sur ses résultats* ». Les responsables font donc un commentaire d'une dizaine minutes sur leurs résultats.

Le comité de direction est un comité stratégique qui examine les questions d'acquisitions de sociétés, d'orientation de la politique du groupe... Ce comité de direction se réunit en V3. Le V3 permet de fournir un éclairage sur le fonctionnement du groupe et sur les aspects budgétaires. Ils se traduisent par la construction des budgets annuels. Le comité de direction peut aussi se tenir en V4 lorsqu'il fixe les plans à moyen terme pour deux ou trois ans. Le V5 existe, c'est la réunion du comité de direction qui fixe les plans à cinq ans.

Au sein du groupe Info Gestion, les procédures ne sont pas aussi formalisées, mais cela n'est pas synonyme d'une absence de contrôle. Les entretiens d'embauche se font, par exemple, en présence d'une personne représentant la maison mère.

Le recrutement est effectué par chaque entité mais une personne du service des ressources humaines de la maison mère participe aux entretiens. De plus, pour les postes de haut niveau, du type manager, le PDG de la société tête de groupe participe à l'entretien final, à la demande du responsable d'entité.

➤ *Les raisons de l'autonomie concédée*

Nos enquêtes montrent que, même au sein de ces groupes très intégrés, les sociétés mères abandonnent à leurs filiales des pans d'autonomie. Mais bien souvent l'autonomie concédée

n'est pas le fruit d'un choix délibéré de la maison mère. Elle y est obligée pour des raisons culturelles, des raisons de compétences ou du fait d'un renversement du rapport de force.

Au sein d'Arma-acier, l'attention particulière que prête la maison mère aux affaires budgétaires et financières de ses filiales ne se traduit pas par un fort risque de sanction en cas de dérapage. Cette situation relativise grandement la « pression » qui pèse sur les filiales. Dans un esprit assez paternaliste, les dirigeants du groupe considèrent qu'il faut laisser leur chance aux filiales, ne pas les acculer de façon brutale à une obligation de résultats.

Le directeur général du holding explique qu'il considère son groupe comme « *un holding de PME* » (petites et moyennes entreprises). Il estime qu'une certaine solidarité doit exister entre les membres du groupe. « *Les sociétés qui sont en positif aident celles qui sont en négatif, le holding est solidaire* ». Il insiste sur le fait que la stratégie du groupe est une stratégie industrielle et non pas financière : il ne spéculé pas sur les résultats des sociétés filiales, « *nous ne sommes pas là pour pomper les sociétés mais pour les aider* ».

Au sein d'Info Tech, nous avons aussi relevé une activité pour laquelle la maison mère laisse une totale liberté à ses filiales : c'est celle des indicateurs de performance. Cela peut paraître étonnant dans un domaine, *a priori*, crucial mais c'est une raison liée à un manque de compétences de la maison mère qui explique la situation. En effet, la prise en compte de ce type de critère, extérieur à l'organisation, représente un important changement culturel chez Info Tech. Traditionnellement, le groupe a eu tendance à négliger ce domaine. Par conséquent, la maison mère laisse ses filiales libres de définir ces indicateurs, tout simplement parce qu'elle n'a pas encore acquis de compétences suffisantes dans ce domaine pour édicter des règles précises. Elle laisse ainsi « tester » différentes solutions et on peut alors imaginer que son intervention ne tardera pas...

Cette situation concerne la logistique et le service après vente. Le responsable européen explique qu'il dispose de systèmes de mesures de la qualité. Ces systèmes prennent en compte plusieurs éléments : la mise à disposition des pièces en temps et en heure/ des mesures concernant le transport et les retards/ la vision client pour une mesure globale de la performance... La définition de ces indicateurs est faite par le responsable logistique européen et son équipe. Il considère qu'il dispose d'une autonomie dans la mise en place de ces indicateurs de qualité.

Autre exemple, en matière de service après-vente/ réparation. La responsable de la division réparation explique qu'elle dispose d'un indicateur interne opérationnel. Cet indicateur est conçu de façon autonome par les filiales, sans lien avec la maison mère. Il comprend deux critères : la capacité à délivrer le service à temps, dans un délai inférieur à cinq jours, et le niveau de qualité de la réparation afin de ne pas avoir à intervenir deux fois chez un même client, ce qui est appelé « taux de seconde réparation ». Ces deux critères mesurent la performance du système. La responsable de la division réparation précise que l'indicateur interne peut évoluer et qu'il est revu tous les six mois. Elle indique que la maison mère n'intervient pas dans la conception des indicateurs opérationnels, qu'ils sont seulement mis à sa connaissance.

Dans d'autres situations encore, la filiale bénéficie d'autonomie car le rapport de force avec la maison mère lui devient favorable : c'est le cas chez Info Gestion. La filiale, de par son développement, devient un acteur incontournable car elle apporte à sa maison mère des clients, une image favorable...

Pour le président d'Info Gestion 1, la situation de dépendance de la filiale a tendance à s'atténuer. Il explique que 50% du business de la filiale vient de la maison mère et 50% a une origine propre. Il remarque ainsi qu'après cinq ans d'existence, les choses commencent à se rééquilibrer car la filiale fait profiter de certaines de ses affaires à la société mère, « *quelques affaires dont Info Gestion 1 est à l'origine profitent désormais à la maison mère* ». Il estime, par ailleurs, qu'en termes d'image la filiale est essentielle à la vie du groupe. « *Grâce aux apports d'Info Gestion 1, le groupe se différencie vis-à-vis de la concurrence. La filiale est un élément de train de vie, plutôt profitable* » pour le groupe. La filiale a la capacité d'aller à la rencontre de directeurs généraux, de traiter des sujets en dehors de l'informatique, alors que les principaux interlocuteurs de la maison mère sont des directions informatiques.

On retient finalement de ces différentes situations que les têtes de groupe se donnent les moyens d'investir en priorité des domaines qu'elles considèrent comme stratégiques et d'en « délaissier » d'autres. La structure en groupe offre à la maison mère cette faculté de faire porter son attention sur des points critiques du fonctionnement tout en déléguant aux filiales la gestion d'autres secteurs.

3. CHANGEMENTS STRATEGIQUES : DES DEPLACEMENTS SUR LE CONTINUUM

Nous avons, tout au long de ce chapitre, instruit la question du caractère hybride des groupes. Ce dernier point parachève ce travail en s'intéressant aux changements de stratégies de groupes. Ces changements de stratégies se traduisent concrètement par des déplacements sur le continuum de la gouvernance. Ils relèvent, dans tous les cas, d'une prérogative ultime des maisons mères : ils sont une traduction de leur capacité de méta-gouvernance. Les sociétés mères n'ont donc pas une conception statique de leur pouvoir : elles évoluent et font fluctuer leur position en fonction des circonstances. Elles s'octroient ainsi le droit de rendre réversibles leurs décisions. Mais les dirigeants des sociétés tête de groupe vont ajouter à cette liberté de changement un caractère incertain. Car plus leurs comportements seront imprévisibles, plus leurs pouvoirs seront étendus. Il va alors s'agir pour les dirigeants de groupe « *d'élargir autant que possible leur propre marge de liberté et d'arbitrer pour garder aussi ouvert que possible l'éventail de leurs comportements potentiels (...)* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.72). L'aléa concernant le choix du positionnement stratégique étant du côté du dominant, cette incertitude sera alors leur source ultime de pouvoir.

Ces changements vont se traduire de deux façons. Les dirigeants de groupe peuvent envisager des changements de périmètre en vendant, fermant ou intégrant leurs filiales. Les groupes peuvent aussi faire évoluer les politiques fonctionnelles appliquées dans les filiales.

3.1 Changements de périmètre du groupe

Nous allons évoquer le cas de deux groupes de sociétés, Sportplus et Info Gestion, aux histoires ponctuées de recompositions successives.

Sportplus est marqué par des recompositions successives qui illustrent de quelle façon les groupes se donnent les moyens d'intégrer leurs filiales au processus de production mais se réservent aussi toujours le droit de changer leur stratégie initiale. Au sein de ce groupe, les filiales Sportplus 1 et Sportplus 2 sont considérées comme des « ressources réversibles ». Les entreprises acquises ont été un moyen d'avoir accès rapidement à des ressources externes que le groupe ne possédait pas, mais la maison mère s'est donnée le droit de déployer et de redéployer ses ressources autant que l'a exigé sa stratégie.

Depuis les années 60, le groupe Sportplus est dans une logique de développement qui vise à compléter son offre en matière de produits de sports et à améliorer les produits proposés. L'acquisition de Sportplus 1 et de Sportplus 2 suit cette logique. En effet, ces deux entreprises ont des savoirs et des savoir-faire indispensables pour le groupe. Elles maîtrisent, notamment, beaucoup mieux que la maison mère les parties techniques d'un produit. En ce sens leur rachat est synonyme de rachat d'actifs complémentaires : les compétences que le groupe n'a pas, Sportplus 1 et Sportplus 2 les ont. Par la même, l'entrée de ces deux firmes permet au groupe d'acquérir une reconnaissance dans le milieu du sport concerné et de s'assurer des parts de marché dans ce domaine.

Sportplus investit réellement dans l'intégration de ses deux entreprises au groupe. Nous avons évoqué au chapitre 4 son intervention concernant la fixation des règles du jeu de l'échange économique. Il intervient aussi dans la mise en place d'un reporting économique et financier et dans l'élaboration d'une stratégie commune. Mais, en 2002, le groupe connaît la récession économique qui touche les marchés de la montagne. Face à ce changement de situation, la maison mère va ajuster sa stratégie. Sportplus 1 est ainsi intégrée à la maison mère en 2004. Pour les dirigeants du groupe, cette intégration est synonyme de rationalisation de l'organisation. Ils expliquent, en effet, que dans ce nouveau contexte la filiale n'avait plus de raison d'être car la maison mère souhaitait regrouper la fabrication dans des unités spécialisées, notamment en Espagne, afin d'augmenter les volumes produits et d'abaisser les coûts de production. Quant à la filiale Sportplus 2, elle est purement et simplement fermée. Les dirigeants du groupe ont décidé de s'en séparer car elle n'avait pas rempli les objectifs économiques fixés le groupe et le marché sur lequel elle se trouvait offrait peu de perspectives de croissance.

En 2004, les deux filiales de Sportplus ont perdu le caractère stratégique qu'elles avaient en 2000 : la ressource s'est transformée en handicap. La maison mère s'est donnée le droit de « reconfigurer » le périmètre du groupe. Elle a donc « joué » des différents avantages qu'offre la structure juridique en groupe.

Dans le cas de Sportplus, ce sont des raisons économiques qui sont invoquées pour justifier les changements de stratégies : le marché sur lequel la filiale se situe est en perte de vitesse, la filiale n'a pas atteint ses objectifs en termes de résultats, le groupe souhaite rationaliser son organisation. Mais d'autres raisons peuvent être à l'origine d'évolutions

stratégiques : des difficultés culturelles, des conflits entre dirigeants... C'est particulièrement vrai au sein du groupe Info gestion. Info gestion a vingt ans d'existence et une histoire faite d'aller-retours quant à son organisation. Sa structure en groupe est à la fois le fruit d'opportunités et le reflet de rapports de force.

Le groupe a connu trois périodes de construction / déconstruction. La première est celle de la mise en place active d'un véritable groupe de sociétés. Info gestion est créée en 1984 par quatre personnes. A ses débuts, son offre consiste en une prestation de services sur du matériel de marque. L'actuel directeur général du groupe intègre l'entreprise en 1986 et propose de dédier une structure au développement des produits, avec un atelier de génie logiciel : ce sera le rôle d'une filiale. La création de cette structure permettra, quelques mois plus tard, de sortir un nouveau produit. Se pose alors la question d'une unité pour la commercialisation du produit : c'est ainsi que naît, en 1988, une filiale de commercialisation. Cette filiale permettra, selon le directeur général du groupe, un formidable décollage des ventes. Les dirigeants du groupe décident ensuite de « s'attaquer » à différents marchés étrangers, à travers la collaboration avec un réseau de partenaires et l'implantation de filiales à l'étranger – aux Etats-Unis en 1991, en Allemagne et au Mexique.

Commence ensuite la deuxième période qui voit le « repli » et la réintégration progressive des activités du groupe dans une seule et même entité. En effet, la filiale de commercialisation est à cette époque pilotée par deux personnes, avec lesquelles l'actuel directeur général et l'actuel président directeur général, vont avoir un conflit stratégique. Ce conflit se solde par le départ des deux directeurs, les dirigeants du groupe récupérant la gestion de la filiale en direct. C'est aussi à cette période que le directeur général commence à penser que la structure du groupe est devenue compliquée et opaque aux yeux des clients. En effet, « *lorsqu'un client travaillait avec nous, il voyait trois sociétés, trois entités juridiques* ». Les dirigeants décident donc de fusionner la filiale de commercialisation et la maison mère ; la filiale de développement demeurant. Par la suite, le directeur général explique que le groupe subit de plein fouet le choc économique de 1993 et dans ce contexte les dirigeants considèrent que les filiales leur coûtent cher. La filiale américaine est donc « mise en veilleuse. » La filiale allemande, perdant de l'argent, est revendue à un distributeur pour un deutsche mark symbolique. Pour le directeur général, l'échec de ces filiales étrangères s'explique cependant moins par la crise économique que par des difficultés

d'ordre culturel. En effet, « *on ne fait pas du business aux Etats-Unis comme en France : les méthodes de travail sont différentes, la perception du consommateur aussi et enfin, on pensait travailler dans un pays, en fait on était sur un continent* ». S'ajoute à ces problèmes culturels, la distance géographique qui ne facilite pas la gestion. Les dirigeants d'Info gestion se re-concentrent donc sur la France et décident de vendre leur produit via un réseau de partenaires. Pour achever ce mouvement, la filiale restante est rattachée et l'entreprise redevient une seule et même entité juridique en 1998.

La troisième période de structuration du groupe commence en 2000 lorsqu'apparaissent de nouvelles questions stratégiques. Les dirigeants se demandent si pour la pérennité du groupe il ne faudrait pas se tourner vers les métiers de la prestation de services et de conseils. C'est alors que se présente à eux une opportunité, lorsqu'un salarié d'une grande firme dont Info gestion est fournisseur vient les voir pour leur proposer un projet. A cette époque, le salarié en question vient de quitter sa grande entreprise pour dit-il « *ne plus avoir de patron* » et travaille dans une société de conseil qui ne se porte pas bien. Il propose aux dirigeants d'Info gestion de créer une structure de conseil adossée au groupe. Les dirigeants saisissent cette occasion et acceptent le projet. Ils créent une filiale.

La structure du groupe Info gestion suit donc véritablement les évolutions du projet stratégique des dirigeants.

3.2 Changements de politiques

Les groupes sont aussi le terrain de changements de politiques, économiques, sociales... Dans certains cas, la maison mère renonce à certaine de ses prérogatives. Au sein du groupe Arma-acier, les dirigeants tentent depuis plusieurs années de libéraliser les flux intra-groupe car ils ont progressivement fait la découverte des inconvénients de l'intégration verticale et d'une politique imposant les cessions internes. Ils se sont rendus compte qu'en cas de crise économique, les difficultés se répercutaient à l'ensemble du groupe, que le prix des marchandises ne correspondait plus à la réalité des prix de marché et que les transferts étaient sources de conflits.

Pour comprendre cette volonté de changement de politiques économiques, il faut revenir sur l'histoire du groupe. Les origines du groupe remontent à 1810, à cette

époque, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication d'outils. En 1910, les dirigeants de l'entreprise décident de monter un laminoir afin de répondre à leurs besoins en acier pour la fabrication d'outils. Le dirigeant actuel explique que ses ancêtres seront ensuite amenés à « chercher » des sociétés qui consomment de l'acier afin de faire « tourner le laminoir ». C'est en 1985 que le groupe connaît de réelles difficultés économiques. Le laminoir et toutes les sociétés qui travaillent « en cascade » sont alors touchés.

Par ailleurs, les dirigeants se rendent compte que le prix de leurs produits ne correspond plus à la réalité du marché. Le directeur général explique que, dans le cas de politiques de cessions internes, la valeur ajoutée est créée à tous les niveaux : la fabrication de l'acier, la transformation, la commercialisation. « *En fin de compte, le produit final était bon marché* ». En 1985, les dirigeants constatent que les marchés sur lesquels ils se trouvent ne sont plus captifs et il faut qu'ils alignent leur prix sur le prix du marché « *pour être dans la réalité économique* ». Actuellement cet objectif n'est que partiellement atteint, notamment parce qu'il reste des « passages obligés », comme l'explique le directeur général du groupe, « *lorsque, par exemple, nous avons le monopole sur un type d'acier* ». Historiquement, c'est donc un véritable changement que vit le groupe qui, auparavant, cherchait les synergies entre les sociétés. Pour les dirigeants, c'est aussi une façon de responsabiliser les filiales car désormais leurs résultats dépendront moins des affaires du groupe.

Enfin le directeur général considère que les transferts internes sont sources de tensions. Il explique qu'il est plus facile de sortir d'un conflit avec une entreprise extérieure au groupe qu'avec une filiale. Les conflits entre deux filiales sont longs à régler et difficiles à trancher pour le holding. A l'inverse, en cas de problème avec une société extérieure au groupe, « *le règlement du litige se fait en cinq minutes* ».

Pour toutes ces raisons, les dirigeants souhaitent désormais rendre les sociétés moins interdépendantes entre elles : elles ne seront plus obligées de s'acheter des marchandises et elles pourront avoir leur propre fournisseur.

Les dirigeants d'Arma-acier font preuve d'un certain pragmatisme. Ils changent de politique de transfert après avoir fait l'expérience des inconvénients de la politique précédente, ce qui les amène à préférer les transactions externes aux transactions internes.

Les conclusions de White et Eccles (1988) sont sensiblement similaires. Ils constatent, en effet, de fréquents changements dans la méthode de fixation des prix et ils préconisent donc de considérer le phénomène en dynamique. « *Ainsi, la politique de prix de transfert, utilisée à tout moment pour définir les caractéristiques clés d'une transaction, est en partie une réponse aux circonstances créées par une politique de prix de transfert antérieure* » (p.48, nous traduisons). Ils constatent aussi que, lorsque les dirigeants ont le choix, ils ont tendance à préférer les transactions externes aux transactions internes.

De façon tout aussi pragmatique, les dirigeants du groupe Info Gestion ont décidé de renoncer à leurs prérogatives en matière de politique marketing pour se concentrer dans un domaine qui devient stratégique : la logistique. Concrètement, cela s'accompagne d'un redéploiement des ressources humaines : le directeur marketing a été promu chargé d'affaires en logistique. Et la fonction marketing, qui était auparavant regroupée dans un service central logé au sein de la maison mère, est désormais décentralisée vers les filiales.

L'ancien directeur marketing du groupe explique que, depuis 2004, la politique de marketing n'est plus commune aux différentes entités du groupe. Avant cette date, il existait un service marketing très généraliste qui couvrait l'ensemble des activités des sociétés. La réorganisation de l'activité a consisté à confier au président directeur général du groupe le « marketing corporate » et les « *autres entités se débrouillent pour leurs activités de marketing, les actions sont ainsi redescendues aux responsables d'entités* ». Pour l'ancien directeur, le principal avantage de ce changement se situe dans la capacité des filiales à pouvoir travailler au quotidien plus près des besoins des clients. Par contre, il estime que les filiales vont perdre en technicité.

A l'inverse, Carton S.A et Sportplus ont la volonté de contrôler de nouveaux domaines. Au sein du groupe Carton S.A, la maison mère souhaite faire passer sous son contrôle la gestion des ressources humaines. Cette volonté de contrôle s'explique notamment par des raisons économiques. Mais les conséquences d'une telle décision peuvent être importantes. L'intérêt de plus en plus marqué que la maison mère manifeste à l'égard de la gestion des ressources humaines de ses filiales risque de faire « basculer » le groupe d'un modèle misant sur l'autonomie à un modèle beaucoup plus intégré.

La directrice des ressources humaines de l'usine explique que, ces dernières années, en matière de recrutement les responsabilités sont « remontées » au sein de la société tête de groupe. Selon elle, depuis 2004, l'usine ne gère plus directement les recrutements.

Ceci est la conséquence de deux décisions de la maison mère. Le groupe a, tout d'abord, décidé de ne pas remplacer les personnes qui partaient à la retraite. Il n'y a donc plus de recrutement direct. Les fluctuations d'activités sont gérées par le recours à l'intérim. Mais l'usine n'a pas non plus le choix de son prestataire car la maison mère souhaite que toutes les unités travaillent avec la même agence, celle qu'elle a choisie. C'est une question d'optimisation des coûts qui motive la décision du groupe, en donnant un volume d'activités important à une entreprise d'intérim, le groupe peut négocier des tarifs plus avantageux.

De la même façon, le groupe Sportplus cherche à harmoniser ses systèmes d'informations. Là encore, l'encadrement a conscience de la « rupture » représentée par cette décision pour les filiales qui vont désormais devoir accepter l'immixtion de la maison mère.

Il existe actuellement un groupe de réflexion sur l'évolution des systèmes d'informations de Sportplus. Jusqu'ici, le groupe laissait une totale liberté aux filiales. Puis en 1994, une première « petite homogénéisation » est intervenue lorsque Sportplus 4 a adopté le même système d'informations que celui de la maison mère. Aujourd'hui, l'évolution va plutôt dans le sens d'une homogénéisation totale des systèmes. Le secrétaire général explique que plusieurs approches sont envisagées. La première option serait de faire adopter par les autres sociétés le système actuel de la maison mère. La seconde option, plutôt privilégiée, serait de faire évoluer le système d'informations de la maison mère qui a déjà dix ans, puis de le faire utiliser par les autres sociétés. Le secrétaire général souhaiterait, en effet, que la maison mère travaille avec un système plus ouvert, multilingue et plus moderne. Les systèmes d'information représentent ainsi un grand chantier pour le groupe. « *Dans ce domaine, les investissements sont importants, il ne faut pas se rater et c'est une question délicate car nous allons rompre avec un type d'organisation* ». En effet, les filiales vont désormais devoir accepter que leur système d'information soit ouvert à la maison mère. Techniquement, le système sera centralisé, avec un ordinateur et des liaisons. Il y aura des bases de données spécifiques, par filiales, par pays. « *L'accès à l'information est difficile* » mais en termes de coûts, « *si cela nous coûte trop cher, nous resterons avec des systèmes d'informations décentralisés* ».

En s'octroyant la possibilité de rendre réversibles leurs décisions, les sociétés mères se donnent les moyens d'ajuster leur stratégie, au plus près des évolutions économiques, techniques ou culturelles. Ces changements ne sont donc pas signes d'incohérences de la part

des groupes, mais témoignages de leur capacité à répondre à un contexte d'incertitude, lequel ne paralyse pas les directions de groupe, bien au contraire. Elles agissent et prennent quotidiennement des décisions mais l'inflexion est possible selon leur évaluation des changements.

Pour conclure ce chapitre, nous aimerions revenir sur la notion de continuum, son statut et son intérêt dans le cadre de la compréhension des groupes. Sur le plan méthodologique, tout d'abord, la construction de ce continuum s'est faite de façon inductive. Le terrain nous a guidée dans l'élaboration de cet outil. Mais, par la suite, l'outil s'est autonomisé. Autrement dit, le continuum nous paraît désormais être une grille d'analyse particulièrement utile pour décrypter les rapports de pouvoir au sein des groupes, pour comprendre le fonctionnement de ces architectures. Il met en évidence les différents niveaux de contrôle qu'une maison mère peut exercer sur ses filiales. Ce faisant, il permet de sortir d'une logique binaire du contrôle, consistant en un tout ou rien. Il donne à voir des sociétés têtes de groupes qui peuvent exercer, en finesse, leurs différentes prérogatives, en faisant varier les domaines et l'intensité de leurs interventions.

Mais, plus encore, le continuum nous a été nécessaire pour rendre compte de nos observations de terrain car il permet de montrer le « jeu » de pouvoir que les sociétés têtes organisent. Car s'il met en avant la tension qui existe entre intégration et autonomie au sein des groupes, il permet aussi d'envisager le caractère hybride du pouvoir dans les groupes. Ce caractère hybride du pouvoir se manifeste comme une combinaison à chaque fois unique d'intégration des entités dans certains domaines, d'autonomie laissée dans d'autres, variant en fonction des besoins stratégiques du groupe. Le continuum permet donc de montrer où se situe chacun des cas étudiés.

Le continuum permet enfin d'envisager les changements qui interviennent au sein des groupes. On observe des changements de politiques : les sociétés mères se désengagent de domaines qu'elles avaient investis et inversement. On observe aussi des changements de périmètres, plus structurels. Ils sont illustrés par des mouvements, allant d'un bout à l'autre du continuum, prenant concrètement la forme de détachements ou de rattachements de filiales. Les sociétés têtes de groupes développent ainsi deux facultés *a priori* paradoxales, qui consistent à concentrer leurs actions dans des secteurs considérés comme stratégiques et à régler leurs engagements en fonction des évolutions de l'environnement. Ce sont ces conclusions qui nous permettent d'apporter un élément de plus à la démonstration du caractère opportuniste de la structure en groupe.

CHAPITRE VI.

LA PLACE DES GROUPES DANS L'ÉVOLUTION DES INSTITUTIONS ÉCONOMIQUES

Jusqu'ici notre parcours nous a amenée à mettre en évidence le caractère opportuniste de la structure en groupe. Dans ce chapitre nous changeons de registre pour nous intéresser à la raison d'être de cette forme organisationnelle. Nous allons tenter de comprendre la ou les logiques qui président au choix de la filialisation d'entreprise. Dans cette perspective, notre proposition principale consiste à considérer que ce sont précisément les capacités de flexibilité des groupes qui constituent la raison de leur émergence et de leur important développement.

Mais nous ne pouvons nous contenter de poser une telle hypothèse sans examiner la littérature sur le sujet. Nous allons donc confronter notre évaluation empirique de la fonction du groupe à une approche théorique de l'émergence des institutions économiques et de leur évolution. Ce sera l'objet de la première partie de chapitre. Cette confrontation à la littérature va nous permettre d'avancer deux idées principales.

La première est celle de notre tropisme pour une perspective pragmatique du problème des groupes qui nous conduit à confirmer que leur dynamique de construction est guidée par la souplesse qu'offre cette structure, plus que par des considérations de coûts, de compétences ou d'environnement sociopolitique.

La seconde idée se déduit de la première : la prise en compte de cette hypothèse nous amène à relire l'histoire des formes organisationnelles comme celle d'une quête toujours plus grande de flexibilité. Depuis l'émergence de la firme jusqu'à ses développements les plus récents, les formes prises par les entreprises dénotent de cette recherche accrue de souplesse. Le groupe apparaît alors comme une forme aboutie d'organisation de l'activité économique,

présentant même des avantages par rapport aux formes les plus modernes, comme le réseau, dans la mesure où, non seulement, il autorise un rapport de force favorable à la firme dominante donneuse d'ordre, mais il légitime cette situation. Ces réflexions seront développées dans la seconde partie de ce chapitre⁶⁷.

1. LE TRACE DES FORMES ORGANISATIONNELLES

De nombreuses théories tentent d'expliquer le pourquoi des formes organisationnelles. Un premier clivage existe entre les interprétations économiques et les explications sociologiques. Ce découpage disciplinaire, qui peut paraître quelque peu « brutal », est notamment justifié par Fligstein et Freeland (1995) lorsqu'ils disent « *deux littératures postulent différents types de mécanismes causaux pour expliquer les variations de formes organisationnelles* » (p.23, nous traduisons). « *Les explications économiques sont focalisées sur des considérations d'efficacité, tandis que le travail sociologique a tendance à souligner les facteurs sociaux, politiques, culturels* » (p.22, nous traduisons). L'hypothèse de flexibilité qui sera développée dans le cadre de ce chapitre se veut une alternative à ces deux approches.

1.1 Les explications économiques : coût versus compétence

Les explications économiques elles-mêmes ne sont pas convergentes. Les approches contractualistes s'opposent aux approches par les compétences⁶⁸. Tandis que les théories

⁶⁷ Ce chapitre à dominante théorique a été entièrement construit sur la base de nos études de terrains. Les conclusions tirées sont donc intimement liées aux observations empiriques et elles n'auraient pas pu l'être sans elles. Le débat mené sur les institutions économiques ne se veut donc pas dégagé des pratiques car celles-ci ont été exposées dans les chapitres 4 et 5 précédents. Ainsi, la proposition sur la flexibilité que nous défendons n'est pas « surplombante » vis-à-vis des pratiques concrètes. Au contraire, nous avons montré que la souplesse qui caractérise les groupes est à chaque fois atteinte d'une façon unique. Nous avons insisté sur le fait que les groupes sont des institutions qui fonctionnent différemment les unes des autres. Notre objectif n'est donc pas de présenter une « one best way » de la réussite des firmes contemporaines car nous sommes convaincue que, d'une part, chaque organisation « invente » son propre chemin et que d'autre part, lorsque certaines n'y parviennent pas, elles sont alors vouées à disparaître. Ce n'est donc pas un modèle unique de fonctionnement que nous proposons.

⁶⁸ Cette présentation polaire des explications économiques nous est notamment suggérée par E. Brousseau lorsqu'il explique que « *l'une des raisons pour lesquelles nous privilégions l'analyse de ces deux courants théoriques par rapport à d'autres (...) est qu'ils se distinguent des autres par la capacité qu'ils ont eu au cours des dernières années de dépasser le cadre de la démarche programmatique. (...) Nous pensons néanmoins que la théorie néo-institutionnaliste d'une part, la théorie évolutionniste, de l'autre, se distinguent de ces courants car un certain nombre de contributions essentielles ont généré des travaux théoriques et empiriques qui ont permis de préciser et d'homogénéiser la base conceptuelle de ces deux corpus, d'énoncer et tester des conjectures, de valider l'explication d'un certain nombre de faits stylisés* » (Brousseau, 1999 p.192).

contractuelles de la firme – théorie de l’agence ou théorie des coûts de transaction que nous développerons ici – analysent les formes d’organisation comme des solutions à des problèmes économiques – minimiser les coûts de transaction, réduire les problèmes d’agence entre acteurs – l’approche évolutionniste concentre, au contraire, son attention sur les compétences des firmes. Nous présenterons successivement ces deux approches.

➤ *La structure expliquée par les coûts : l’économie des coûts de transaction*

Dans la perspective de l’économie des coûts de transaction, la structure est une réponse à un problème économique, qui est celui de la minimisation des coûts. Les innovations organisationnelles ont avant tout pour but de réduire les coûts de transaction, qui correspondent aux coûts liés à la gestion d’un face à face entre deux agents économiques.

L’apport coasien

C’est dans un article fondateur « The nature of the Firm » (1937) que R.H. Coase pose la question du pourquoi de l’existence des firmes. La réponse proposée part d’un constat de D. H Roberston : l’observation de la vie économique montre « *des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente* ». Il existe, en effet, sur les marchés une coordination par les prix, la fameuse « main invisible » d’A. Smith. A l’inverse, à l’intérieur de la firme, la coordination est réalisée de manière consciente par l’autorité de l’entrepreneur. Firme et marché apparaissent donc comme deux formes alternatives de coordination économique. La suppression du système de prix est la caractéristique principale de la firme. R.H. Coase fonde donc l’opposition entre firme et marché mais il reste à expliquer pourquoi il y a deux formes de coordination et comment se fait ce choix. L’économiste explique que le recours au marché entraîne des coûts et que la coordination s’impose dans la mesure où elle permet de faire l’économie de ces coûts. Les coûts sont de trois types : les coûts engendrés par la recherche des prix adéquats, les coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction, et les coûts de passation d’un contrat.

Si la coordination administrative interne à la firme permet de faire l’économie de ces coûts, pourquoi le marché ne disparaît-il pas totalement ? Pour Coase, la fonction entrepreneuriale a des rendements décroissants : lorsque l’organisation croît, l’entrepreneur échoue à allouer les facteurs là où leur efficacité est la plus grande. Ainsi, le partage des activités entre marché et firme se fait selon le principe marginaliste : une entreprise tendra à

s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise. Autrement dit, le choix entre firme et marché se fait par la confrontation du coût d'une transaction supplémentaire par le marché par rapport au coût d'organisation interne de la même transaction⁶⁹.

La théorie des coûts de transaction

C'est dans les années 70 qu'O.E Williamson, à la suite de R. Coase, affine et précise l'analyse économique des coûts de transaction. L'appareil conceptuel développé par Williamson a pour objectif d'expliquer la raison pour laquelle se forment différents types d'institutions économiques (« governance structures »). Cette raison a trait à l'influence des caractères des transactions sur les structures d'organisation, et pour lesquels on peut retenir trois critères : la spécificité de l'actif, son incertitude et sa fréquence. Le choix d'une structure est alors fonction de son efficacité : on choisira l'arrangement organisationnel qui minimise les coûts. Il en conclut que la hiérarchie se substitue au marché quand le degré d'incertitude pose des problèmes d'adaptation contractuelle, que la fréquence des transactions est élevée et que la présence d'actifs fortement spécifiques est importante. Pour O.E Williamson (1994), « *l'entreprise moderne doit être essentiellement considérée comme le produit d'une série d'innovations organisationnelles qui ont eu l'objectif et l'effet d'économiser sur les coûts de transaction* » (p. 287).

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, les relations interentreprises se situent entre les pures relations de marché et l'organisation intra firmes en réalisant un heureux compromis entre ces deux formes de coordination. Prolongeant la perspective, le groupe est présenté comme une organisation résultant d'une internalisation croissante des fonctions financières, productives et sociales de l'entreprise. La forme en groupe réaliserait le bon équilibre entre coûts de transaction et coûts d'organisation (Jacquemin, 1989).

L'analyse des coûts de transaction, très séduisante sur le plan conceptuel, souffre d'un défaut important : l'observabilité des coûts n'est pas aisée. L'intérêt analytique de la

⁶⁹ Une plus grande rigueur dans l'exposition de la théorie économique nous amènerait à dire que la nouvelle économie institutionnaliste s'étant largement construite à partir d'un retour sur les travaux des institutionnalistes américains du début du 20^{ème} siècle, la notion de transaction est déjà présente dans l'œuvre de J.R Commons, bien avant de l'être dans celle de R. Coase (Bazzoli, 2000).

démarche est évident mais son caractère opératoire l'est beaucoup moins. Cette théorie constitue donc surtout une grille d'évaluation théorique des choix structurels.

➤ *Trajectoire et compétence : la théorie évolutionniste*

La seconde école que nous voudrions évoquer, l'école évolutionniste, met l'accent sur la notion de compétences pour comprendre le tracé des formes organisationnelles. Elle pose trois questions essentielles : comment définir une firme ? Comment distinguer les firmes entre elles ? Comment évoluent-elles ?

La notion clé de compétence foncière permet de définir une firme. Cette compétence est fondée sur les routines et les savoir faire, organisationnels ou technologiques. « *L'expression « ces gens sont bons en matière de... » en résume l'idée* » (Coriat et Weinstein, 1995, p. 130). La firme est ainsi définie comme un ensemble de compétences foncières qu'elle abrite et sur lesquelles se fondent ses capacités concurrentielles. Sur la base des apprentissages qu'elles ont su mettre en œuvre, deux firmes vont alors se distinguer par la nature de leurs routines : il s'agit là de leurs patrimoines irréductibles. Dans le cadre d'un groupe, l'identification des compétences foncières est cruciale en permettant un découpage cohérent du périmètre du groupe. Leur identification pourra guider les décisions de rachat, de *spin off* et plus largement tout ce qui touche au découpage de l'activité entre les différents membres du groupe.

Mais les évolutionnistes placent aussi leur analyse dans une perspective dynamique : ils cherchent à comprendre comment les firmes évoluent. Leur évolution n'est pas libre et aléatoire. C'est la nature même des compétences accumulées au sein de la firme qui détermine les trajectoires dans lesquelles elle s'engage. La firme évolue sur un sentier déterminé – *path dependency*. Comme le souligne Brousseau (1999), les tenants de l'école évolutionniste placent la firme dans une dynamique dans laquelle le passé influence l'avenir. Là encore, la notion de contrainte de sentier est applicable aux choix concernant la filialisation d'entreprises. Dans bien des cas, le rachat ou la création de filiales répondent au souci de donner aux membres du groupe des compétences complémentaires dans un domaine qu'ils maîtrisent mal.

Pour les évolutionnistes, cela ne signifie cependant pas que des changements de trajectoires soient inenvisageables. L'entreprise le fera en transformant des actifs secondaires en actifs principaux à l'occasion d'opportunités technologiques. Enfin, la notion de sélection permet d'intégrer l'environnement dans l'évolution des firmes, qui va, en effet, opérer une

sélection parmi elles. Les évolutionnistes distinguent des environnements de sélection « lâche » et des environnements « étroits ». Les contraintes, déterminées par la nature des compétences accumulées, et la nature de l'environnement vont permettre aux évolutionnistes de proposer une typologie des formes de firmes (Dosi, Teece et Winter, 1990) :

- des firmes spécialisées : apprentissage rapide et étroites contraintes de sentiers
- des firmes intégrées verticalement : apprentissage lent, fortes contraintes de sentier, actifs spécialisés
- des firmes diversifiées : apprentissage rapide, fortes contraintes de sentier, étroite sélection
- des conglomérats : fortes contraintes de sentier, sélection faible, apprentissage lent
- des firmes réseaux : apprentissage rapide, contraintes de sentier qui s'entrecroisent et sélection étroite
- des firmes creuses : contraintes de sentier convergentes. Ce type de firme ne survivra pas sauf si l'environnement de sélection est faible

Contrairement à la théorie des coûts de transaction, l'école évolutionniste présente deux atouts analytiques majeurs. Elle replace, tout d'abord, au cœur de l'analyse l'activité productive. Elle permet aussi de penser la dynamique d'évolution des firmes. Mais elle prend insuffisamment en compte les agents économiques dans l'analyse des propriétés des formes organisationnelles. « *La firme évolutionniste est un assemblage de compétences... pas d'agents économiques. Les accords entre firmes ou les réseaux sont des réunions de compétences... pas d'agents économiques* » (Brousseau, 1999, p.195). L'école évolutionniste éclaire ainsi les raisons des rapprochements entre firmes mais ne dit finalement rien des modalités effectives de la coordination.

Les théories économiques cherchent une réponse rationnelle à la question des formes d'organisation. La théorie des coûts de transaction propose le coût comme critère ultime de décision dans la perspective de la construction d'une structure productive efficace. La théorie évolutionniste offre une vision plus centrée sur les activités et la dimension cognitive des comportements.

1.2 Les théories sociologiques : réponse à l'environnement versus construction politique

Parmi les approches sociologiques, la sélection – forcément partielle – que nous avons opérée va nous amener à présenter deux voies de recherches aux conclusions sensiblement différentes quant à leurs interprétations des formes organisationnelles. La première, la théorie dite de la contingence, tend à privilégier l'environnement comme facteur explicatif des structures d'organisation. Les tenants de ce courant considèrent que l'environnement « agit » sur l'organisation, et que celle-ci s'y adapte. A contrario, la seconde direction, l'approche institutionnaliste, insiste davantage sur les facteurs politiques pouvant façonner l'architecture des entreprises.

➤ *La théorie de la contingence*

La perspective de la contingence est dominante dans les années 1960/ 70. Les théoriciens de la contingence mettent l'accent sur la relation entre la structure et la situation. Il n'existe pas une structure meilleure pour tous les cas, il faut chercher à identifier quelle est la forme structurelle la meilleure pour une organisation placée dans des conditions spécifiques données. Leur objectif est de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables de contexte, telles que la technologie, le marché. « *Le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là* » (Amblard et alii, 1996, p.14).

Cette théorie est applicable au cas des groupes de sociétés. En effet, l'hypothèse selon laquelle les groupes seraient une « réponse » à leur environnement est tout à fait défendable. L'environnement économique actuel est mondialisé, les entreprises se mondialisent donc elles aussi. Et dans ce contexte, un des moyens de développer l'entreprise à international est de créer des filiales à l'étranger. La filialisation d'entreprise peut permettre aux groupes de se lancer à la conquête de marchés extérieurs en organisant les échanges intra groupe avec l'objectif de pénétrer les marchés des pays dans lesquels ils sont implantés.

Le courant théorique de la contingence a d'abord été illustré par les travaux de J. Woodward (1965). L'économiste britannique a comparé l'organisation des entreprises dans une même région, donc à environnement institutionnel stable, et a conclu que ces structures étaient liées à la technologie et au marché. Par la suite, P. Lawrence et J. Lorsch (1989) ont suivi un raisonnement analogue. Leur objectif est, en effet, de « *comprendre quelles sont les*

caractéristiques organisationnelles qui permettent aux entreprises de s'adapter aux différents types et rythmes de changements d'environnement » (p.19). Les deux auteurs expliquent que l'influence des états de différenciation et d'intégration dans les systèmes organisationnels constitue l'élément fondamental. Par le concept de différenciation, il faut comprendre que la relation à l'environnement ne doit pas être appréciée de façon globale par l'entreprise. Chaque unité de l'entreprise entretient des relations particulières avec une fraction de l'environnement. L'objectif de l'entreprise doit être de « *chercher le degré et le mode de différenciation de ses structures les plus compatibles avec les exigences nées de la diversité des environnements auxquels ses unités sont confrontées* » (Strategor, 1993, p.291). Cependant, pour assurer la convergence des actions, l'entreprise doit aussi prévoir des mécanismes d'intégration, tels que la hiérarchie.

M. Granovetter (1995) propose de considérer qu'A. Chandler, lui-même, produit une analyse contingente des formes organisationnelles. « *Chandler est un théoricien de la contingence car il prédit que l'équilibre entre des fédérations de firmes et des unités fusionnées en une seule provient d'un besoin d'adaptation aux variations de la technologie, de la demande et de la structure de marché* » (p.103, nous traduisons). Chandler privilégie, en effet, un facteur explicatif principal dans l'émergence et le développement de la grande entreprise industrielle américaine. Celle-ci serait une réponse à la forte augmentation de la taille des marchés ; cette augmentation étant rendue possible par l'amélioration des transports et de la circulation de l'information. Selon A. Chandler (1988), la firme moderne est « *la forme d'organisation qui a répondu aux changements fondamentaux qui se sont produits dans la production et la distribution à la suite de l'apparition de nouvelles sources d'énergie et de l'application croissante des connaissances scientifiques à la technologie industrielle* » (p. 417-418).

Aujourd'hui, un auteur tel qu'H. Mintzberg (1982, 1991) continue à développer l'approche par la contingence. Il se demande en effet comment l'organisation doit être modifiée dans son ensemble pour être en harmonie avec son environnement. Il existerait des organisations mieux adaptées que d'autres à l'ensemble des contraintes venues de l'environnement. Mais il va aussi plus loin en affirmant qu'il faut lier cette question à celle de la cohérence interne de l'organisation. Il se donne donc pour objectif d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne. Cette réflexion l'amène à construire une typologie associant efficacité et cohérence interne. Il met ainsi à jour cinq configurations.

- La configuration entrepreneuriale qui caractérise les entreprises naissantes. Dans ce type de structure, c'est autour de la direction que s'exerce le contrôle sur les prises de décision. C'est une structure centralisée, simple et flexible qui correspond à un environnement dynamique mais peu complexe.
- La configuration bureaucratique est marquée par l'importance de sa technostructure. Cette forme cherche la rationalisation à travers la standardisation des procédés de travail. Elle est adaptée à un environnement simple et stable.
- Les organisations divisionnalisées sont structurées autour d'un siège et de divisions ; la plupart des grandes entreprises sont organisées ainsi.
- Les organisations professionnelles dont la force dominante se situe du côté du centre opérationnel. C'est une structure marquée par une forte problématique de l'autonomie et de l'expertise. La coordination repose sur la standardisation du savoir et des qualifications. Des exemples d'organisations professionnelles sont les grands hôpitaux, les universités... Ils évoluent dans un environnement complexe mais stable.
- Les configurations ad hoc sont des configurations centrées sur l'innovation. C'est le cas des organisations utilisant les technologies de pointe : leur environnement est complexe et dynamique.
- Les organisations missionnaires sont des organisations structurées autour d'une idéologie, d'une culture forte. Elles utilisent des éléments culturels pour mobiliser leur personnel.

De nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre de la théorie de la contingence. Sa principale faiblesse est qu'elle renvoie à une explication extérieure au fait même de l'organisation. De plus, elle repose sur un postulat de type fonctionnaliste. Elle sous-entend une auto-régulation du système. Elle est enfin trop focalisée sur une adaptation rationnelle de la firme à son environnement. Comme le rappellent Fligstein et Freeland (1995), l'environnement est aussi un construit social, politique, culturel. Le processus par lequel l'environnement est créé est un objet d'étude à part entière – l'approche institutionnaliste, que nous allons détailler dans le paragraphe suivant, explore cette voie. Malgré ses limites, la théorie de la contingence sous-tend toujours plus ou moins consciemment le raisonnement sur les entreprises notamment celui des managers. Et son grand mérite a été d'introduire dans l'analyse des organisations les variables environnementales.

➤ *L'approche institutionnelle : la prise en compte du facteur politique*

Contrairement à la théorie de la contingence, l'approche politico-culturelle ne propose pas seulement une vision mécanique de l'environnement : elle prend en compte des facteurs institutionnels. L'un des auteurs de référence en la matière est N. Fligstein (1990). Le sociologue américain a, en effet, cherché à lier les trajectoires des grandes firmes et les modifications de facteurs institutionnels. Il s'est, plus particulièrement, concentré sur la politique de la concurrence aux Etats-Unis. N. Fligstein a noté une influence incontestable de la politique antitrust des pouvoirs publics sur le mode de croissance des entreprises, en interdisant ou, au contraire, en autorisant certaines opportunités de croissance.

« Les Etats sont impliqués dans toutes les caractéristiques de la vie organisationnelle (...). Le processus par lequel ces règles sont établies, transformées, et appliquées est donc un processus politique par nature. Il s'ensuit que les politiques locales et les pratiques existantes des nations auront de profonds effets sur la forme, le contenu et la mise en application dans le champ organisationnel » (Fligstein et Freeland, 1995, p. 31, nous traduisons).

Il va ainsi montrer comment les modèles de croissance dominants ont été à chaque période influencés par le système politique et légal du pays. Il met à jour quatre formes de contrôle qui se sont succédées aux Etats-Unis : le passage d'un mode à l'autre renvoyant à un changement de contexte législatif, mais aussi à l'épuisement de l'efficacité du mode de contrôle existant. Dans cette approche, le contrôle est défini comme l'organisation interne garantissant l'exécution des décisions et la stabilisation externe des relations concurrentielles.

Les modes de contrôle des firmes aux Etats-Unis selon N. Fligstein (tiré de Batsch, 1994)

	Contrôle direct	Contrôle industriel	Contrôle commercial	Contrôle financier
Période	De la fin de la guerre de sécession à la 1 ^{ère} guerre mondiale	De la 1 ^{ère} guerre mondiale à la grande crise des années 30	De la grande crise aux années 60	A partir des années 60
Critère d'efficacité	Stabilité des prix Rente de situation	Baisse des coûts Barrière économique	Part de marché Barrière concurrentielle	Rentabilité financière Valeur de la firme
Figure représentative	L'entrepreneur	L'ingénieur	Le produit	Le financier

- Le contrôle direct

Il vise à diminuer la concurrence par affrontement ouvert de l'adversaire ou par organisation conjointe du partage des marchés. N. Fligstein identifie trois modes de contrôle direct : l'élimination, la cartellisation, la concentration. L'objectif d'un tel contrôle est d'instaurer des barrières anticoncurrentielles.

- Le contrôle industriel

Il repose sur la promotion d'une avance économique créée dans le processus de production. Les barrières protectrices sont fondées sur un écart concurrentiel. L'intégration verticale, la production de masse permettent l'élimination des adversaires.

- Le contrôle commercial

Le contrôle commercial est en lien avec l'avènement du marketing et des politiques de différenciation des gammes et des produits. La nature des barrières évolue : l'avantage ne porte plus sur le coût mais sur la qualité.

- Le contrôle financier

La grande entreprise industrielle diversifiée est ingouvernable à l'aide de critères industriels. La direction centrale juge des performances de ses divisions sur des critères de rentabilité financière.

On retrouve naturellement dans les différentes phases de l'histoire de la grande entreprise américaine ces transformations organisationnelles et l'influence de la politique antitrust. Tout d'abord, l'ouverture des marchés, dans les années 1850, a permis le développement de la concurrence entre des firmes nationales et internationales. Cette concurrence est venue menacer la profitabilité des anciens monopoles locaux : ils se sont donc progressivement réorganisés en trusts et en cartels. Mais l'application du Sherman Act en 1890 empêche les firmes de s'en tenir aux ententes anticoncurrentielles et les oblige à inventer de nouveaux moyens de rapprochement. Débute alors une grande vague de fusions. Les grandes entreprises fusionnées sont ensuite architecturées autour de structures fonctionnelles unitaires. Puis la dépression des années 30 amène les firmes à chercher de nouveaux débouchés et marchés. La résurgence d'un climat antitrust (Act Celler-Kefauver 1938-1950) entrave les stratégies de concentration au sein des mêmes branches. La croissance prend donc la voie de nouvelles activités : commence alors la période de la croissance dite conglomérale. Les firmes placent désormais sous l'autorité d'une seule entité des sociétés évoluant dans des secteurs d'activités

différents. On assiste à un élargissement général du champ d'activité des entreprises. Même si les années 80 semblent marquées par une volonté de recentrage des activités, la conception financière va émerger de cette croissance conglomérale. Entre des activités sans lien, seule la rentabilité financière constitue un point de référence et de contrôle commun.

Mais N. Fligstein, entièrement occupé à restituer l'influence des mesures étatiques dans le comportement des firmes, a sous-estimé la force de la dynamique économique. Cette critique nous renvoie au dialogue entre les institutionnalistes et A. Chandler sur le rôle des facteurs institutionnels et des facteurs économiques dans l'émergence de nouvelles formes organisationnelles. Pour N. Fligstein, la pression du marché n'est pas suffisante pour comprendre les changements, il faut y ajouter l'intervention active des acteurs que sont les responsables politiques. L'approche institutionnelle est particulièrement intéressante pour le cas des groupes, car la capacité de flexibilité des groupes est tributaire du droit des sociétés, et donc indirectement du législateur. Nous y reviendrons.

On peut rapprocher les travaux de N. Fligstein de ceux de J.M. Roe (1994, 2001) qui propose lui aussi une explication de nature politique aux formes organisationnelles. Il part du constat que la grande firme privée, avec un actionnariat dispersé et des titres cotés sur un marché financier liquide – la firme managériale – représente la forme organisationnelle qui domine la vie économique aux Etats-Unis. Les pays européens (Allemagne, France...) sont, à l'inverse, marqués par une forte concentration de la propriété. Son objectif est d'expliquer cette situation.

La thèse de l'auteur consiste à montrer que la politique américaine a délibérément fragmenté l'actionnariat. On « a préféré l'entreprise « à la Berle et Means » [*c'est-à-dire avec des managers forts et des actionnaires faibles*] à l'alternative de la propriété institutionnelle concentrée » (1994, p.22, nous traduisons). La raison n'est donc pas économique mais politique et idéologique. Pour J.M Roe, l'entreprise managériale est donc le fruit d'un cadre juridique fragmentant les institutions financières. Ce cadre empêche ou décourage les investisseurs institutionnels de concentrer dans leurs mains des blocs conséquents de propriété.

Dans d'autres écrits (2001), J.M Roe ira plus loin en faisant un lien entre le positionnement politique des pays et la variation constatée dans la diffusion du capital. Selon lui, c'est l'absence d'une social-démocratie qui permet l'existence de la firme managériale aux Etats-Unis. Les social-démocraties et les firmes managériales font, en effet, mauvais ménage parce que les coûts d'agence dans ce type de régime sont plus élevés et que les

mécanismes permettant de les contrôler sont plus difficiles à mettre en œuvre. Des formes organisationnelles alternatives vont donc être adoptées (entreprises à actionnariat concentré). Plus précisément, les social-démocraties exercent une pression intense sur les dirigeants pour qu'ils négligent les actionnaires et fassent alliance avec les salariés. Les dirigeants peuvent ainsi mettre en œuvre leurs objectifs tels que faire croître la firme, éviter le risque et les changements rapides ; objectifs qui sont contraires à ceux des actionnaires, mais qui s'accordent bien avec ceux des salariés. De plus, ces régimes empêchent la mise en place des mécanismes qui permettent de contrôler les coûts d'agence. Le climat politique est, par exemple, relativement hostile à la norme actionnariale, les leaders politiques ayant toujours tendance à défendre les intérêts des salariés. L'auteur insiste donc sur le fait que le positionnement politique est un bon facteur explicatif de la variation constatée dans la diffusion du capital. « *Les coûts relativement plus élevés pour les firmes managériales dans les social-démocraties font que cette forme apparaît plus rarement et que les actionnaires seront à la recherche d'autres modes de contrôle, à savoir le contrôle direct, via la détention de blocs de contrôle* » (Roe, 2001, p. 143).

Arrivée aux termes de ce tour d'horizon des théories économiques et sociologiques, quel regard pouvons-nous porter sur ces théories, forte de nos observations de terrain ?

1.3 L'hypothèse de flexibilité

C'est M. Granovetter (1995, 2005) qui suggère d'élever la question coasienne à propos des firmes à la question des groupes. Si R. Coase a soulevé le problème de l'existence des firmes, le sociologue propose de s'interroger sur l'existence des *business groups* par analogie. « *Je propose que parallèlement à la question coasienne de 1937 à propos des acteurs économiques individuels, une autre question d'importance égale soit posée à propos des firmes : pourquoi s'unissent-elles dans des structures sociales identifiables ?* » (Granovetter, 1995, p.94, nous traduisons).

Notre approche empirique nous amène à considérer que la raison d'être du groupe est due à sa forme entrepreneuriale flexible⁷⁰. Par flexibilité, nous entendons une capacité d'adaptation du système organisationnel dont la finalité est de faire face à l'incertitude

⁷⁰ Nous ne prétendons pas être la seule à adopter ce type d'approche, des auteurs tels que F. Morin, M. Bauer et E. Cohen développent aussi des approches « terrain » du phénomène des groupes en ne se laissant pas enfermer dans les dichotomies théoriques.

(Maggi, 2006)⁷¹. La flexibilité relève d'un processus d'assouplissement général du système productif (Segrestin, 2004) dont le but est de s'adapter à une nouvelle donne économique.

Cette notion de flexibilité est très utilisée, notamment dans tous les ouvrages consacrés au dépassement du modèle de l'entreprise intégrée. Elle apparaît centrale dans les discussions traitant des rapports entre les stratégies d'entreprise et les changements de technologies, de pratiques de gestion...

➤ *Flexibilité et cadre théorique*

Nous inscrivons notre hypothèse de flexibilité dans une double perspective théorique. Elle relève à la fois de la théorie de la contingence dans la mesure où nous pensons que l'organisation de l'entreprise cherche à s'adapter à son environnement, mais que c'est incontestablement le contexte institutionnel qui est à la source de cette capacité de flexibilité.

D'une part, les incertitudes de l'environnement actuel poussent les managers à adopter des formes organisationnelles qui leur permettent, à tout moment, de reconsidérer leurs choix (Cohendet et Llerena, 1999). D'autre part, dans le cas des groupes, l'absence de statut juridique d'ensemble et le maintien de l'autonomie des entités procurent cette faculté d'adaptation. Car si les frontières juridiques ne sont pas un aspect structurant du fonctionnement des groupes, le seul fait qu'elles existent aux yeux d'un dirigeant, d'un tiers ou d'un salarié, suffit à procurer au groupe sa souplesse.

La contingence des groupes à leur environnement n'est donc pas mécanique. Elle est médiatisée par un facteur proprement politique. Car si la recherche de flexibilité est bien la cause de l'adoption d'une forme organisationnelle, encore faut-il que les conditions institutionnelles le permettent. C'est donc une combinaison de facteurs qui donne aux groupes leur caractéristique.

L'enjeu fondamental qui se cache derrière la montée en puissance de cette structure serait donc lié à ses capacités de flexibilité : une flexibilité externe affectant le périmètre du groupe mais aussi une flexibilité interne affectant son fonctionnement.

⁷¹ L'étymologie du mot flexibilité est « ce qui fléchit aisément » et par extension « ce qui s'adapte à différentes conditions et circonstances ».

➤ *Capacités de flexibilité externe et interne*

La flexibilité externe se manifeste par des changements dans la composition même du groupe⁷². Certains auteurs ont bien noté cette qualité. Jacquemin (1989) évoque les possibilités de renouvellement des entreprises membres du groupe. « *La structure de groupe permet une plus grande réversibilité des opérations et, en cas de mauvaises affaires d'une filiale, rend plus faisables qu'en cas d'intégration juridique des opérations de sortie* » (p.10). S. Delarre (2005) insiste sur leur capacité à s'ajuster au marché. « *Les groupes d'entreprises conservent une importante malléabilité leur permettant de perdurer sur le long terme. En renouvelant les membres des collectifs qu'ils administrent, les groupes maintiennent une veille constante vis-à-vis des évolutions du marché* » (p.155). La forme en groupe autorise un « turn-over » des entreprises : il suffit pour cela de couper des liens financiers.

Ce type de flexibilité externe peut répondre à une contrainte venant de l'environnement économique mais pas seulement. Des conflits de pouvoir entre dirigeants, des difficultés d'ordre culturel entre entreprises peuvent aussi déclencher un changement de périmètre du groupe. Notre volonté n'est pas de présenter le dirigeant de groupe comme un être uniment rationnel répondant aux sollicitations des situations économiques. D'autres sources peuvent guider son action : le besoin de reconnaissance symbolique, la volonté de bâtir une puissance économique... Nous voulons surtout souligner que, quelle que soit la raison d'agir du dirigeant, la structure en groupe lui offre des possibilités de souplesse.

Le groupe peut aussi exploiter les opportunités que lui procure le maintien d'unités filiales séparées : il gagne alors en flexibilité interne.

Le groupe peut, tout d'abord, permettre de profiter d'avantages fiscaux ou sociaux. Filialiser permet en effet de bénéficier d'avantages fiscaux ou sociaux dont l'attribution est subordonnée à des seuils en termes de capital, de nombre de salariés... Les unités du groupe peuvent, par exemple, « échapper » à la formation de comités d'entreprises dont l'existence est obligatoire à partir de cinquante salariés.

Un responsable du groupe Arma-acier indique tout à fait clairement que ce type de raison pèse en faveur de l'adoption d'une structure en groupe. Il explique que des systèmes tels que l'intégration fiscale, l'optimisation de l'impôt et autres avantages sociaux en cas de licenciements plaident pour le maintien d'unités filiales.

⁷² Nous avons évoqué cette question au chapitre 5.

La filialisation est aussi une façon de rendre plus lisibles les activités du groupe : une structure est dédiée à chaque activité. Les dirigeants y voient un autre avantage : les résultats des entités sont lisibles ; ils peuvent ainsi connaître la contribution de chacun aux performances de l'ensemble. Ce que P. Veltz (2000) évoque à propos de la multiplication des fusions et de la réduction du nombre affiché de métiers par l'entreprise est aussi valable pour la filialisation d'entreprise : « *c'est la nécessité toute bête d'être visible et lisible aux yeux des investisseurs...* » (p.103).

Le Président d'Arma-acier explique que l'image de l'entreprise est plus claire en étant organisée en groupe. Le groupe a de nombreuses activités et sous-activités et il est essentiel que les métiers soient facilement identifiables par des partenaires extérieurs (partenaires bancaires, clients...).

Le même type d'argument est évoqué par le directeur de la stratégie de Banque Plus : le suivi de l'activité est plus facile. Chaque filiale a son compte de résultat.

Par ailleurs, le fait de conserver des filiales permet de profiter de leur notoriété, de continuer à exploiter une marque...

Chez Arma-acier, le maintien des entités indépendantes permet de profiter au niveau local de la notoriété de chacune d'entre elles plutôt que d'imposer une marque généraliste. Le Président dit « jouer » avec cette forme qu'est le groupe en fonction des clients auxquels il s'adresse : dans le cas de « clients nationaux », il privilégie l'image d'un groupe national, si les clients sont plus « *petits et plus locaux* », il utilise plutôt l'image « *groupement de PMI* ».

Si la flexibilité d'un système se définit et se mesure par « *le nombre d'états qu'il est susceptible de prendre* » de façon à atteindre ses objectifs (Tarondeau, 1999a, p.66), le groupe est alors bien flexible du fait de sa capacité à se transformer pour prendre différentes configurations en fonction des circonstances.

➤ *La filiale : une entreprise aux « frontières évanescentes »*

Une conclusion importante peut être tirée de ces observations. La flexibilité interne et externe du groupe rend finalement les frontières des filiales évanescentes⁷³. En fonction des

⁷³ La question de l'évanescence des frontières a été abordée tout à fait différemment par R. Langlois (2003) et son concept de « *vanishing hand* » (main évanescence). Langlois désigne par là la dynamique changeante du capitalisme industriel. Le capitalisme connaîtrait des phases dans son évolution : la « *main invisible du marché* »

groupes et des circonstances, la filiale est une entreprise fiction qui peut devenir réalité et une réalité d'entreprise qui quelquefois se transforme en fiction. Ceci explique les difficultés que les observateurs éprouvent à tracer les frontières d'un groupe. A minima, le sociologue est donc là pour rappeler qu'entre contingence économique et règle juridique, les frontières doivent être appréhendées, non pas comme elles devraient être, mais comme elles sont réellement.

Lorsque la filiale n'est qu'un outil managérial entre les mains des dirigeants de groupe, ses frontières deviennent alors transparentes. Le contrôle exercé par le groupe sur la structure financière et sur l'activité de travail de la filiale rend difficile la distinction entre les deux entreprises. La filiale finit par « se fondre » dans l'entité groupe. Les ambitions stratégiques de la maison mère peuvent transformer la réalité de l'entreprise en fiction. A l'inverse, les frontières de l'entreprise dominée peuvent aussi réapparaître, de façon volontaire ou non. Lorsqu'il s'agit de revendre une filiale ou de profiter d'avantages, c'est bien la notion de frontière que l'on invoque. Mais les frontières peuvent aussi réapparaître à l'occasion de conflits. Les litiges juridiques font resurgir la réalité légale du maintien de l'autonomie de la personne morale filialisée. Les conflits entre sociétés d'un groupe mettent aussi au jour des frontières symboliques lorsque les cultures et les identités divergent. C'est bien ce qu'exprime J.E Antunes (1994) lorsqu'il explique que les groupes sont des structures dans lesquelles le « *mélange ad hoc et opportuniste de l'autonomie des parties et du contrôle du tout* » (p.490, nous traduisons) est constamment travaillé.

Cette étude nous permet donc de défendre l'idée selon laquelle la filiale offre un fondement juridique à la flexibilisation des systèmes de production. Les entités des groupes sont à l'image du jeu de legos : chacune des briques peut être détachée et l'ensemble peut être recomposé à l'infini. Le groupe invente ainsi une forme de « modularité organisationnelle ». La personnalité juridique de la filiale est un instrument stratégique pour la maison mère. « *Le capital dominant peut jouer sur la personnalité juridique et même « s'en jouer* ». *Le fractionnement d'une entreprise en personnes juridiques autonomes peut permettre d'éviter l'impact de règles de droit. Les rapports contractuels que les sociétés ont entre elles peuvent conférer, en fait, les avantages du contrat avec soi même* » (Farjat, 1982, p. 187). En ce sens, la forme en groupe est peut-être un des moyens de « faire danser les géants » ? (R. Moss Kanter, 1990.) Les groupes sont en effet le fruit de spectaculaires processus de concentration,

de Smith comme la « main visible des managers » de Chandler seraient des épisodes provisoires de l'histoire du capitalisme. La « main » (du marché ou des managers) serait donc amenée à apparaître puis à disparaître ; l'une ou l'autre prévalant en fonction des époques.

financière notamment, mais autorise une déconcentration de l'organisation, à travers le maintien de filiales indépendantes. Le groupe cumule les bénéfices de l'effet de taille, sans en dire le nom, tout en profitant des avantages des petites unités.

➤ *Flexibilité et stabilité*

L'hypothèse de flexibilité que nous développons ici n'est pas contradictoire avec l'argument selon lequel les groupes sont des institutions stables et durables (Granovetter, 1995, 2005). Dans une perspective williamsonienne, le groupe est bien une forme de coordination alternative au marché. Il ne doit pas être considéré comme une forme instable, ou destinée à disparaître, venant compenser les échecs d'un marché qui ne serait momentanément pas à son optimum de fonctionnement. « *L'argument selon lequel les institutions émergentes du marché feront des groupes des structures inutiles à long terme doit se confronter à leur apparente capacité de résistance face aux crises et aux attaques directes des gouvernements* » (Granovetter, 2005, p. 447, nous traduisons). En ce sens, notre analyse s'oppose à celle de d'A. Chandler pour qui seules les formes fusionnées et organisées en firmes multidivisionnelles permettent la stabilité. « *Les arguments de Chandler implique l'instabilité des formes organisationnelles comme les fédérations ou les coalitions lâches qui caractérisent de nombreux business groups* » (Granovetter, 1995, p. 101, nous traduisons). La structure en groupe procure, sans aucun doute, de la stabilité. Au niveau de son périmètre externe, les sociétés passent mais le groupe reste. Sur les marchés, la forme en groupe est en grande partie le dépositaire exclusif de la forme nouvelle de la pérennité organisationnelle (Delarre, 2006). Il permet d'absorber les chocs d'un environnement incertain. Au niveau du fonctionnement interne, la répartition des pouvoirs entre sociétés mères et filiales est originale et souple, elle permet aux groupes d'ajuster leurs politiques internes. C'est donc, paradoxalement, cette flexibilité interne et externe qui permet au groupe de se maintenir. Ce maintien est permis, d'une part, par des « abandons » réguliers d'entreprises afin que le groupe suive de près les évolutions du marché et, d'autre part, par des jeux de pouvoirs internes.

Cette qualité de flexibilité va nécessairement être recherchée par les dirigeants de firme : on peut alors faire l'hypothèse d'une propagation de cette structure organisationnelle par effet d'imitation. Expliquons-nous. Le caractère flexible des groupes est un avantage considérable dans une économie contemporaine marquée par l'incertitude et les ensembles productifs non organisés en groupe peuvent se trouver pénalisés par la rigidité de leur structure. Dans cette

perspective, le concept d'isomorphisme des formes organisationnelles (Di Maggio et Powell, 1983) est fécond car il permet de comprendre de quelle façon les groupes exercent progressivement un pouvoir normatif sur les autres types de firmes. Cette coercition prend la forme « *de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles sont dépendantes et par les attentes de la société dans laquelle l'organisation fonctionne* » (Di Maggio et Powell, 1983, p.150). Et l'on peut alors dire que les entreprises se structurent en groupe car leurs concurrents ou leurs partenaires le sont déjà...

2. GENESE DE L'ENTREPRISE MODERNE

L'hypothèse que nous développons concernant les groupes nous permet de proposer une lecture de l'histoire des formes organisationnelles. Cette lecture nous amène à considérer l'évolution des firmes comme celle d'une quête toujours plus grande de flexibilité.

Trois ruptures principales marquent l'organisation des affaires : la naissance de la firme multidivisionnelle aux Etats-Unis à la fin du 19^{ème} siècle, l'attractivité de la firme japonaise dans les années 80, la résurgence des firmes en réseau depuis la fin du 20^{ème} siècle et du phénomène de délégation d'activité qui l'accompagne⁷⁴.

Née aux Etats-Unis à la toute fin du 19^{ème} siècle, la firme multidivisionnelle est, en effet, vite devenue un modèle pour toutes les entreprises nord-américaines et s'est progressivement étendue dans le monde entier au cours du 20^{ème} siècle. Puis dans les années 80, le succès de l'économie japonaise a amené les observateurs à étudier de plus près les spécificités de sa firme. A vrai dire, le mode de production nippon a retenu l'attention lorsque ces firmes ont posé un défi de compétitivité menaçant en particulier l'industrie nord-américaine⁷⁵. Enfin, les dernières tendances de la fin du 20^{ème} siècle font (ré) apparaître l'entreprise réseau dans un contexte économique de mondialisation.

⁷⁴ Les trois types de firmes que nous présentons ici sont des idéaux-types. La réalité est bien entendu plus complexe : plusieurs types de firmes peuvent cohabiter à une période ou dans une même aire géographique, il existe des processus d'hybridation...

⁷⁵ B. Coriat dans son ouvrage « Penser à l'envers » (1991) associe le succès du modèle japonais à la transformation des formes de la concurrence dans les années 80. Il note une évolution vers la recherche de produits différenciés de qualité. Pour l'économiste, ces changements vont se décliner en plusieurs axes : l'organisation, la technologie et l'organisation du travail et de la production. Concernant l'organisation, il observe le passage de la firme multi divisionnelle à la firme japonaise. « *A Taylor et Ford, le type de firme correspondant au capitalisme de l'époque de l'affirmation du système de la production de masse, à Ohno celle de l'époque de la production différenciée et de qualité* » (p.160).

2.1 Le développement de la structure multidivisionnelle

Avant les années 1850, les structures hiérarchiques sont quasiment inexistantes. La production manufacturière se fait à petite échelle. Cette échelle limitée des activités s'accorde bien avec la taille des marchés, qui sont pour la plupart locaux. La donne est bien différente à la fin du 19^{ème} siècle, lorsque de grandes entreprises naissent et vendent leurs produits sur des marchés nationaux, voire internationaux⁷⁶. Ces nouvelles organisations sont structurées soit de façon centralisée selon des lignes fonctionnelles (forme U), soit sous forme de holdings (forme H), unifiant la propriété mais donnant peu de pouvoir central.

Si les changements dans l'organisation des firmes n'ont pas cessé tout au long du 20^{ème} siècle, c'est dans les années qui ont suivi la Première Guerre Mondiale (Milgrom et Roberts, 1997) qu'un changement particulièrement important s'est produit : le développement de la forme multidivisionnelle (forme M) ; forme multidivisionnelle qui remplace progressivement les formes U et H. Le développement de la firme M a été analysé par Chandler, Williamson et Mintzberg, et sera considéré comme l'innovation organisationnelle la plus significative du 20^{ème} siècle. Le contexte dans lequel se développe cette firme est celui d'une industrie de masse : les industriels sont, en effet, confrontés à une consommation de masse. Les stratégies managériales sont alors focalisées sur le critère des coûts de production. Les effets de série permettront à l'entreprise de baisser ses prix et de s'octroyer la meilleure place possible sur les marchés.

Deux personnalités comptent dans la création de la structure M : Sloan et DuPont, respectivement dirigeants des entreprises General Motors et DuPont. A l'époque, ces deux firmes sont dotées de structures différentes : DuPont a une structure unitaire (forme U) tandis que General Motors est un holding (forme H). Mais ces deux structures souffrent de graves défauts. La forme U est construite autour d'une séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction. La direction est elle-même entourée de départements fonctionnels, dont le rôle est de superviser les unités opérationnelles et de coordonner leurs activités. Cette forme U supporte cependant mal la croissance et la complexité des demandes. Dès lors que la firme atteint une certaine taille, la direction ne parvient plus à faire face. A. Chandler résume les défauts de la grande entreprise de forme U.

« Le grand point faible des sociétés d'exploitation centralisées à départements fonctionnels (...) ne se fit cruellement sentir que lorsque la charge administrative pesante

⁷⁶ Nous avons vu, dans le premier point de ce chapitre, que les auteurs ne s'accordent pas sur les causes de ce changement et du changement organisationnel, en général.

sur l'équipe dirigeante fut telle qu'elle les empêcha de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités de formulation de politique générale. La situation se présenta quand les activités de l'entreprise devinrent trop complexes et les problèmes de coordination, d'arbitrage et de choix de politique trop compliqués pour qu'une équipe dirigeante restreinte puisse, à la fois, s'occuper des questions administratives à long terme, c'est-à-dire d'entreprise, et à court terme, c'est-à-dire d'exploitation » (Chandler, 1962, p.382-383).

Quant à la forme en holding, elle unifie la propriété mais n'est pas dotée d'un pouvoir central fort. Sans stratégie commune, sans possibilité de coordination par un siège central, elle ressemble à une coquille vide. Pour O.E Williamson (1994), la structure H a tendance à favoriser les comportements opportunistes des dirigeants de divisions (tendance à privilégier le réinvestissement dans sa propre division, absence de contrôle des coûts...). Cette structure ne fonctionne donc plus dès lors que la coordination devient génératrice de gains. Les difficultés rencontrées par DuPont et par General Motors dans leurs anciennes structures les poussent donc à innover. Ces entreprises sont très vite suivies, notamment par Sears et par la Standard Oil of New Jersey et tout au long du 20^{ème} siècle ; la forme M servira de modèle aux grandes entreprises à travers le monde.

La principale caractéristique de la forme M repose sur la création de divisions opérationnelles semi-autonomes organisées selon les lignes de produits, de marques ou géographiques et d'une direction générale qui contrôle les performances des divisions, affecte les ressources entre les divisions et engage une planification stratégique. La firme M est donc marquée par un double mouvement de décentralisation des décisions et de concentration du pouvoir. La séparation des rôles entre direction générale et divisions est nette : les divisions n'ont qu'une responsabilité opérationnelle.

Les raisons du succès de l'innovation de la forme M sont résumées par A. Chandler.

« Son succès est surtout dû au fait d'avoir libéré de la routine d'exploitation les responsables de la destinée de l'entreprise, leur donnant ainsi le temps, les informations et même la tournure d'esprit nécessaires pour la planification et l'arbitrage à long terme (...) » (Chandler, 1962, p.382-283).

Certaines caractéristiques de la grande entreprise s'observaient déjà vers le milieu du 19^{ème} siècle dans les compagnies de chemin de fer. L'historien leur attribue d'ailleurs le mérite de la révolution gestionnaire. La construction et l'exploitation des chemins de fer ont,

en effet, posé des problèmes nouveaux de coordination, de financement et de gestion du personnel. La transformation des compagnies en vastes systèmes administratifs préfigure, à certains égards, les grandes entreprises du 20^{ème} siècle.

Par rapport aux firmes U et H, la firme M présente donc de nombreux avantages. Le principal mécanisme de coordination à l'œuvre est la standardisation des résultats (Mintzberg, 1982) : il permet d'allier contrôle et autonomie opérationnelle. Ainsi, chaque division a des responsabilités opérationnelles et les dirigeants de divisions sont responsables de leurs performances. La direction peut ainsi facilement repérer les divisions performantes de celles qui ne le sont pas et récompenser les dirigeants en conséquence. Ce système encourage donc leur responsabilisation. Pour remplir sa mission d'évaluation des divisions, la direction générale est soutenue par un personnel d'élite qui a une véritable capacité d'expertise. En termes d'utilisation des ressources, la firme M présente aussi des qualités. En effet, les marges ne sont pas automatiquement réallouées vers les divisions qui en sont à l'origine : la direction centrale les dirige vers les utilisations les plus productives. Ceci fait dire à O.E Williamson que la firme M est avant tout un marché interne de capitaux (1994). Enfin, venant pallier aux défauts de la forme U, l'information ne vient plus engorger la direction centrale. Ce sont les dirigeants de divisions, qui détiennent les informations locales pertinentes, qui prennent les décisions. Le directeur de division, qui est sur le lieu même de la production ou du marché, acquiert une bonne connaissance du terrain. Il peut alors être sollicité par la direction générale lors de l'élaboration des plans stratégiques.

Capable de gérer la complexité grâce à la décentralisation des décisions, mais aussi plus cohérente dans sa stratégie grâce à une direction générale forte, la firme M peut alors se développer dans un large spectre d'activités. La structure divisionnelle autorise une meilleure pénétration de marchés ou de nouvelles activités en créant des divisions nouvelles sans pour autant augmenter le nombre de responsables hiérarchiques. Elle permet ainsi de mettre en œuvre des économies d'échelle et de variété.

Conglomérat et entreprise multinationale, qui sont aujourd'hui des types de firmes bien connues, peuvent être rapprochées de la firme M. Pour Mintzberg (1982), le conglomérat est la forme pure de la structure divisionnelle. Dans une perspective proche, Williamson (1994) considère les firmes multinationales comme des extensions de la forme M.

La firme M n'est cependant pas exempte de tensions. Tout d'abord, le nombre de divisions, leurs tailles et leurs frontières restent un véritable enjeu et peuvent être l'objet de conflits. Par ailleurs, la direction ne dispose plus nécessairement de l'information, qui est

essentiellement détenue et traitée localement. Mais surtout son efficacité sera remise en cause dès lors que les caractéristiques contemporaines de l'environnement vont changer : c'est l'analyse faite par M. Aoki pour qui la firme japonaise est amenée à remplacer la grande firme multi divisionnelle américaine.

2.2 Firme J contre firme A

M. Aoki s'est penché sur la question des formes organisationnelles. Il va notamment s'interroger sur ce qui fait l'efficacité des entreprises japonaises par rapport aux entreprises américaines dans les années 1970/ 80⁷⁷. Il va alors identifier et contraster deux idéaux-types de firme, correspondants aux entreprises américaines (firme A) et aux entreprises japonaises (firme J) telles qu'elles ont été en concurrence dans ces années là⁷⁸. Il tire son modèle de la firme A, de l'observation des pratiques des constructeurs syndicalisés de l'industrie automobile américaine.

La structure des échanges d'information est la notion centrale des analyses de M. Aoki : c'est elle qui lui permet de distinguer la firme A de la firme J. Elle désigne le double processus général de division / allocation des tâches et des fonctions et le mode de coordination de ces tâches séparées dans l'entreprise.

A partir de ce critère de comparaison, M. Aoki contraste firme A et firme J sous formes d'oppositions multiples : au niveau des ateliers, de l'entreprise, et des relations entre l'entreprise et ses sous-traitants. Au niveau des ateliers, la firme A pratique une spécialisation rigide. Une séparation hiérarchique existe entre conception et exécution des tâches. Seul le bureau des méthodes est habilité à édicter des standards et les ouvriers ont l'obligation de les respecter. A l'inverse, la firme J est caractérisée par une division du travail souple et flexible. D'une part, les ouvriers pratiquent la rotation des tâches. D'autre part, ils consacrent une partie de leur temps à échanger des informations sur la production. Le traitement des flux d'information est ainsi réalisé sur un mode horizontal, sans l'intervention de la hiérarchie. L'opposition entre firme A et firme J, au niveau des ateliers, se retrouve au niveau de

⁷⁷ Dans ce second point, nous n'avons nullement l'ambition de fournir une vue exhaustive des travaux de M. Aoki. Nous allons, en fait, nous en tenir au premier temps de sa démarche, celui qui nous intéresse dans la perspective de ce chapitre, à savoir la mise en évidence d'une représentation d'une forme organisationnelle nouvelle et originale : la firme japonaise. Nous n'irons donc pas jusqu'à restituer sa théorie générale de la firme. Pour une synthèse complète de cette théorie, nous renvoyons à Coriat et Weinstein (1995).

⁷⁸ L'économiste japonais n'a pas employé la même méthode d'analyse qu'A. Chandler. Si A. Chandler s'applique à suivre une logique historique, M. Aoki cherche à identifier deux archétypes de firmes à un moment donné du temps.

l'entreprise. La firme A fonctionne sur un mode fortement hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions, jouant essentiellement sur les gains de spécialisation. Dans la firme J, on met en place des procédures souples de coordination : présence des ingénieurs dans les ateliers, participation des ouvriers aux cercles de qualité... La dernière opposition soulignée par M. Aoki concerne les relations de l'entreprise avec ses sous-traitants. Tandis que la firme A est caractérisée par une intégration rigide de ses sous-traitants, la firme J joue, à l'inverse, sur des formes de déconcentration et de décentralisation, garantissant plus de souplesse et d'autonomie aux co-contractants.

« On peut résumer de la façon suivante les principales différences entre la firme A et la firme J : dans la première, l'efficacité est recherchée dans une spécialisation poussée et une stricte définition des tâches, alors que la seconde insiste sur la capacité des ouvriers en équipe à faire face eux-mêmes aux urgences qui les concernent, capacité que développe la formation sur le tas et le partage des connaissances. Dans la première la fonction de fabrication est séparée de la recherche de solution, et de la prévention des incidents, alors que dans l'autre les deux fonctions tendent à être intégrées » (Aoki, 1991, p. 17).

Pour M. Aoki, ces deux formes de firmes possèdent chacune leurs propres domaines et conditions d'efficacité. Les modèles A et J sont donc des modèles à efficacité contingente. La thèse de l'auteur est qu'en univers incertain, la structure d'information souple et horizontale de la firme J est plus efficace que celle de la firme A. La firme J serait alors destinée à remplacer la firme A car étant mieux adaptée aux caractéristiques contemporaines de l'environnement économique.

M. Aoki fera par la suite une présentation encore plus ramassée de ces deux types de firmes en distinguant deux formes fondamentales désignées comme la firme hiérarchique (parente de la firme A) et la firme horizontale (proche de la firme J).

2.3 Vers un nouveau modèle productif ?

Les années 1990 marquent une nouvelle rupture dans l'évolution des formes entrepreneuriales. La situation économique a, en effet, changé et les organisations vont être le théâtre d'un profond remodelage. L'entreprise réseau est sur le devant de la scène dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel et sur un terrain de compétition qui est désormais mondial.

Des processus macroscopiques sont à l'œuvre, qui touchent l'ensemble de l'économie mondiale et qui sont susceptibles d'affecter les formes d'organisations.

Le premier d'entre eux est le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande. Dans la période antérieure, le critère primordial était le coût de production. La situation était celle d'une consommation de masse et les industriels étaient préoccupés par le prix de vente au client. Cette focalisation a eu pour conséquence une relative standardisation des produits. Dans les années 80, cette situation est remise en cause. La contrainte des coûts restent, certes, déterminante – puisqu'elle justifie souvent les contraintes de délocalisation – mais une contrainte d'une autre nature va désormais peser sur les industriels : les demandes d'une clientèle présentée comme étant de plus en plus exigeante. L'entrepreneur doit désormais gagner la fidélité d'un client qui, loin d'être captif, est devenu versatile. Les économies modernes sont donc des économies de la variété et de la qualité (Segrestin, 2004). La nature de l'offre présentée aux clients est devenue essentielle. Les entreprises doivent sans cesse innover et élargir leurs gammes de produits. L'environnement économique contemporain est désormais marqué par une très grande incertitude, technologique, commerciale...

Le changement technologique est aussi un facteur de transformation déterminant, qui de nos jours s'accélère et s'amplifie. On parle à ce sujet du développement d'une économie de l'information. Comme l'explique P. Veltz (2000), si l'ingrédient premier de la production a toujours été la connaissance, « *ce sont les modes de déploiement et d'incorporation des connaissances dans l'économie* » qui ont changé (p. 92). Les innovations s'appliquent aux produits et aux services. Elles intègrent des savoirs et technologies complexes. Mais les innovations remettent aussi en cause l'organisation même de l'entreprise en bousculant les schémas classiques des métiers et des compétences traditionnels.

Autre ligne de force essentielle qui explique le changement organisationnel : la mondialisation. Les firmes subissent désormais une concurrence de plus en plus intense et instable. Elles se voient dans l'obligation de réduire leurs coûts et de différencier leur offre. A l'intensification des modes traditionnels de compétition par les coûts et les prix, elles doivent désormais aussi répondre à la pression des modes de compétition par la différenciation.

Enfin, nous l'avons abordé au chapitre 1, la financiarisation de l'économie joue aussi un rôle. Le développement et la diffusion de critères de gestion relevant d'une gouvernance tournée actionnaire guident les choix stratégiques des entreprises.

Si jusque dans les années 1970/ 80, la grande entreprise intégrée est le modèle de référence, dans la période suivante les entreprises mettent en œuvre des stratégies d'externalisation. De plus en plus d'entreprises confient, en effet, à des tiers la réalisation de certaines tâches auparavant réalisées directement par les employés de l'entreprise. Le phénomène d'externalisation peut se doubler avec celui de la délocalisation si le transfert se fait dans des firmes étrangères. Cette nécessité d'innover, de réagir face à la demande des clients a donc fait surgir, ou plutôt resurgir, des phénomènes de délégation. Les dirigeants justifient leurs choix de délégation en évoquant la question du métier de la firme : elle devrait aujourd'hui se recentrer sur son « cœur de métier », c'est-à-dire les marchés, produits ou services considérés comme porteurs pour l'avenir des affaires. Autre argument : le coût de la main d'œuvre. Les activités de production sont délocalisées dans des pays dont les coûts de main d'œuvre sont faibles (Chine, Maghreb, pays de l'Est). Ces phénomènes de délégation touchent bien sûr à l'univers de la fabrication mais pas seulement, les activités de conception, de distribution, de logistique sont aussi concernées.

Il existe une grande variété des régimes de délégation. Le développement des relations partenariales est le trait saillant de ce phénomène et certainement le plus étudié. Succédant aux formes classiques de sous-traitance, des relations de nature partenariale se sont développées entre firmes. La « traditionnelle » sous-traitance de capacité a fait place à une sous-traitance de spécialité, ou d'intelligence, du fait de l'importance des compétences et des savoirs à mettre en œuvre afin de réaliser des tâches complexes.

Mais le partenariat n'est pas seul en cause et il est loin d'occuper tout le champ de la délégation : nous pensons, bien entendu, au phénomène du groupe. Bien que peu d'observateurs le soulignent, la filialisation peut constituer le processus central de réalisation de ces stratégies car elle est une pratique de délégation à part entière. L'externalisation peut se faire par le biais de la création d'une entreprise ou le rachat d'une entreprise à filialiser. Elle diffère dans ce cas d'une externalisation « pure et simple » lorsque les unités sont cédées au marché. Les délocalisations peuvent, de la même manière, se faire dans le cadre d'un processus de filialisation. Rappelons que l'implantation d'une firme à l'étranger passe souvent par l'obligation de créer une société filiale. Un groupe peut donc parfaitement envisager de délocaliser une filiale afin de pénétrer un marché, de profiter de coût de main d'œuvre avantageux... Au total, la filialisation est un phénomène au cœur de ces transformations. Et dans cette perspective, il nous est facile de souligner à nouveau combien il devient essentiel de comprendre ce qui se joue au sein de la relation maison mère / filiale.

Cependant, si nous revenons au modèle du réseau qui nous occupe ici, une autre question surgit alors : ce modèle est-il vraiment neuf ?

Tout d'abord, les phénomènes de réseau pour les entreprises de petite taille font singulièrement penser à des situations d'inspiration préindustrielle. Les économies préindustrielles étaient, en effet, largement tributaires de ce principe de délégation. Les entrepreneurs pratiquaient la commandite ou la concession. Par ailleurs, l'essor du phénomène des réseaux de PME peut en cacher un autre car de plus en plus de PME appartiennent en fait à de grands groupes⁷⁹. Une analyse du système productif qui opposerait terme à terme PME et grands groupes serait donc peu pertinente. Enfin, le déclin de l'entreprise intégrée ne signifie pas son extinction définitive et complète. La grande entreprise n'a jamais été la seule et unique modalité d'organisation de l'activité, même si elle a focalisé l'attention des chercheurs. A côté de la grande entreprise ont toujours coexisté des PME, travaillant seules ou en réseau. Dans la réalité, les modèles productifs coexistent plus qu'ils ne se succèdent. Les réseaux d'entreprises, fondés sur des liens durables entre agents économiques, sont bien connus : depuis longtemps des observateurs mettent en avant des « alternatives à la production de masse » (Sabel et Zeitlin, 1985). Des réseaux de PME formant des districts – notamment dans le nord de l'Italie – ont su tirer avantage d'une « spécialisation flexible ».

Il paraît ainsi difficile de considérer l'entreprise réseau comme une forme d'organisation complètement nouvelle. A l'inverse, l'usage de ce terme et l'engouement qu'il suscite sont, eux, bien nouveaux. « *Si les formes d'organisation en réseau ne sont qu'en partie nouvelles, la systématisation de la référence au réseau dans le discours et les pratiques managériales l'est totalement* » (Mariotti, 2003, p.72). Le terme de réseau s'impose alors aussi comme forme symbolique.

L'histoire des formes organisationnelles peut donc témoigner de cette recherche de souplesse. Le passage de la forme U à la forme M constitue déjà une solution à la rigidité de l'architecture fonctionnelle. La forme en M permet une formidable déconcentration de l'organisation. Elle met en place des unités de taille réduite capables de répondre aux sollicitations d'un environnement changeant. De la même façon, la firme japonaise et son mode de coordination horizontale ont eu un grand succès. Le projet d'imiter cette firme a

⁷⁹ Expansion des groupes et expansion des PME/PMI ne sont des mouvements contradictoires qu'en apparence car la tendance est au rachat des PMI par les groupes. « *Dans l'industrie, on oppose traditionnellement les PMI aux groupes. C'est oublier que dans les PMI six salariés sur dix dépendent d'un des 3900 groupes présents dans l'industrie manufacturière et qu'un salarié de groupe sur cinq travaille dans un groupe de moins de 500 personnes, seuil traditionnellement retenu pour qualifier de PMI une entreprise* » (SESSI, 2000, p.1).

longtemps servi de moteur aux transformations des firmes occidentales, notamment dans le secteur automobile. Aujourd'hui, les structures en réseaux et les groupes de sociétés semblent répondre à l'exigence contemporaine de souplesse. Et s'il est vrai que dans les économies actuelles, l'évolution des formes organisationnelles s'attache à une recherche toujours plus grande de flexibilité, alors la place tendanciellement dominante des réseaux et des groupes s'explique par leur aptitude à réaliser des tâches nouvelles et complexes (Granovetter, 2005).

2.4 Groupe et partenariat : quelles différences ?

Mais une dernière question reste alors en suspend : si, à l'heure actuelle, les structures en réseaux et les groupes peuvent répondre à l'exigence contemporaine de souplesse, n'y a-t-il aucune différence entre ces deux formes d'organisation de l'activité économique ? En effet, dans quelle mesure la formule partenariale est-elle différente de celle du groupe⁸⁰?

Nous allons montrer que le groupe permet à la maison mère de déléguer une activité tout en donnant une assise juridique à son pouvoir et à la réversibilité éventuelle de ses décisions.

➤ *Déléguer : c'est quand même s'engager...*

Quelque soit la formule juridique choisie, relation partenariale ou relation intra groupe, la délégation demeure, paradoxalement, un processus engageant. La relation partenariale a été conçue sur l'atout de flexibilité. Elle a vocation à relayer le modèle traditionnel de la grande entreprise conçu sur l'atout de l'intégration et de la stabilité. « *(Les) mesures d'externalisation, désormais emblématiques des stratégies managériales sont orientées vers la flexibilité* » (Segrestin, 2004, p.132). Dans les catégories d'analyse traditionnelle, la forme de partenariat est associée à l'idée de flexibilité. Il serait moins contraignant pour une entreprise de contracter avec un partenaire plutôt que de faire elle-même.

Cependant, un examen attentif de la forme partenariale relativise cette évidence. Le partenariat s'est développé dans une optique différente de la sous-traitance traditionnelle, organisée pour résoudre des problèmes de capacité de production. Le partenariat est une

⁸⁰ Deux précisions doivent être apportées à ce propos. D'une part, notre objectif est bien de caractériser et de comparer, *a posteriori*, deux formules productives et non de développer une problématique de type *make or buy*. Car nous avons bien conscience que l'alternative entre construction d'un groupe et mise en place d'un partenariat ne se pose pas en ces termes dans la vie des affaires. D'autre part, nous nous plaçons dans le cas où la relation intra groupe a une finalité productive. Notre objectif est donc bien de rapporter la comparaison à ce que les deux entités font ensemble, en fonction de la nature de leur échange.

manière pour l'entreprise d'accéder à des ressources complémentaires et spécifiques. Il naît d'un rapprochement entre firmes pour maîtriser des champs de compétences éloignés du métier originel. Dès lors la relation devient contraignante car la coordination nécessaire à la collaboration fait émerger des processus qui peuvent ruiner la flexibilité initialement escomptée. « *L'effet de ce processus est évidemment d'éloigner un peu plus les pratiques de la co-traitance de l'enjeu initial d'assouplissement sous-jacent aux mesures d'externalisation* » (Segrestin, 2004, p.140).

Nous pouvons expliciter les raisons qui poussent à cette situation, en nous appuyant sur deux particularités empiriques des contrats partenariaux : l'allongement de la durée du contrat et la complexité des produits échangés.

La durée maximale d'un contrat de sous-traitance classique est d'une année. A l'opposé, un contrat partenarial dure en moyenne de trois à cinq ans : le régime de coordination partenariale parie donc sur le long terme. L'efficacité globale du réseau est en rapport avec l'existence de liens stables. Cette dimension temporelle nous permet d'avancer l'argument de l'apprentissage (Mariotti, 2003 ; Quélin, 1996). En effet, les contractants doivent « apprendre à coopérer ». La coopération requiert la création d'un langage commun fondé sur un long travail de codification, la mise en place d'une batterie d'outils de gestion et de circulation des flux... Ces dispositifs représentent un « investissement relationnel » lourd. Cet apprentissage interactif est engageant car il initie de fortes contraintes de sentier (Quélin, 1996). D'une part, l'investissement consenti avec un partenaire limite, de fait, les possibilités de nouer d'autres relations de même nature. D'autre part, les routines, les procédures ou les conventions qui naissent de l'interaction des deux entités sont idiosyncrasiques, c'est-à-dire qu'elles sont à la fois difficilement redéployables alternativement et qu'il est malaisé de les reproduire. En ce sens, il peut s'avérer très coûteux de décider d'en changer à la fin de la première période (Quélin, 1996).

De plus, à l'inverse de la sous-traitance traditionnelle, d'intenses transferts de connaissances sont effectués entre les deux entreprises. L'échange partenarial met en jeu des actifs co-spécialisés. Autrement dit, les entreprises partenaires deviennent stratégiques l'une pour l'autre. Leurs actifs sont spécialisés : ils n'ont d'autre alternative valable que la présente utilisation. Chacun dispose d'un otage ; cela facilite la coopération et en même temps détruit les possibilités de mobilité des uns et des autres. Les entreprises partenaires sont fortement interdépendantes et la difficulté à se désengager est bien réelle. Dans ce type de relations, la stratégie « voice » sera préférée à la stratégie « exit » (Hirschman, 1972).

Ainsi, dans l'organisation en réseau construite autour de l'atout de flexibilité, les partenaires se trouvent engagés au-delà de ce qu'ils souhaitent (Mariotti, 2003). Les firmes doivent composer avec leur cotraitant, faute notamment d'un retour crédible à « l'épreuve marchande ». Le souci principal du donneur d'ordre est alors de « consacrer le maximum de ressources à l'ajustement des cocontractants, quitte à mettre en sourdine la menace de réversibilité des accords conclus à terme fixe » (Segrestin, 2004, p.142).

Si l'on se réfère, de la même façon, à des situations de groupe dans lesquelles la maison mère utilise sa filiale pour développer un partenariat industriel, les relations maison mère / filiale apparaîtront, elles aussi, engageantes. Ce que Denis Segrestin (2004) dit pour le partenariat s'applique aussi à des relations de groupe du type client/ fournisseur. « *A la limite, la continuité des rapports entre le donneur d'ordre et le fournisseur, ajoutée à l'imbrication des équipements et des systèmes de gestion, a pour effet de gommer les frontières des entreprises partenaires* » (p.143). Nous avons vu dans les groupes à quel point les relations entre maison mère et filiale peuvent être étroites. La correspondance des organigrammes, des systèmes de gestion, la proximité entre dirigeants... produisent une action dissolvante sur les frontières de la filiale. Ainsi, la délégation, qu'elle soit organisée dans le cadre d'un partenariat ou d'une relation intra groupe, implique un engagement contraignant et difficile à remettre en cause. Pour fonctionner, la délégation de tâches complexes requiert un minimum d'institutionnalisation et devient, de ce fait, rigide. Dans ce cas, la relation de groupe s'identifie *de facto* à une relation partenariale. La différence entre ces deux types de configurations juridiques est réduite, voire nulle. La formule juridique se révèle peu déterminante. A nature de l'échange égale, groupe et partenariat sont deux types de relations inter organisationnelles relativement similaires⁸¹.

Si nous reprenons les cas des groupes Sportplus et Info Gestion dont les périmètres ont évolué, nous voyons que les filiales avaient été rachetées afin d'accéder à des ressources complémentaires indispensables à l'activité du groupe, et que ces mêmes filiales sont revendues ou fermées quelques années plus tard car elles ne présentent plus le caractère stratégique des débuts.

⁸¹ A l'inverse, si la nature de l'échange entre maison mère et filiale est différente, autrement dit si la filiale n'est pas considérée comme un partenaire industriel, un désengagement est plus facilement envisageable. Une filiale n'est pas nécessairement créée ou rachetée pour développer un partenariat industriel. Dans cette section, notre objectif est donc bien de comparer ce qui est comparable, c'est-à-dire de rapporter la comparaison à ce que les deux entités font ensemble. Nous ne soutenons donc pas l'idée selon laquelle une formule d'échange serait en soi supérieure à l'autre.

➤ *L'avantage du groupe sur le partenariat : « jouer sur tous les tableaux »*

Le groupe, contrairement au partenariat, donne un fondement juridique à la domination de la firme donneuse d'ordre. Le lien capitalistique qui existe entre maison mère et filiale rend possible et légitime l'augmentation des prérogatives du dominant. Il donne un fondement légal aux pouvoirs de la firme dominante.

Une maison mère peut ainsi jouer sur « tous les tableaux » : elle « jongle » entre les registres d'action attenants à son rôle de propriétaire/ actionnaire et ceux associés à son rôle de firme donneuse d'ordre dans le cadre de la relation productive qu'elle entretient avec sa filiale. C'est donc là que la configuration juridique prend toute son importance : la forme en groupe est déterminante car elle procure des marges de manœuvre très larges à la maison mère, plus larges que celles dont dispose la firme donneuse d'ordre.

Ainsi, les capacités de flexibilité du groupe ne se trouvent pas tant dans un éventuel désengagement vis-à-vis du partenaire que dans la possibilité de pouvoir jouer avec ses multiples prérogatives, d'actionnaire et de firme donneuse d'ordre. Les opportunités qu'offre la relation de groupe par rapport à la relation partenariale sont donc différentes. *On ne peut pas faire la même chose avec une filiale et avec un partenaire* : les possibilités sont démultipliées dans le cas des groupes. C'est bien en ce sens que la délégation dans le cadre d'une relation de groupe constitue une forme partenariale avantageuse.

Nous pouvons alors avancer notre dernière proposition : la propriété a bien des effets sur la gouvernance des relations interentreprises, c'est particulièrement vrai dans le cadre des rapports intragroupes. La propriété n'est pas un facteur neutre dans le fonctionnement des relations entre entreprises. Elle permet à son titulaire d'étendre au maximum l'éventail de son action, bien au-delà de ce que lui permet une « simple » coopération. Le propriétaire peut alors exercer un contrôle des résultats *a posteriori*, il peut aussi suivre au jour le jour les activités de sa filiale. La propriété donne finalement la possibilité de se comporter de façon opportuniste en ajustant les interventions en fonction des circonstances.

Mais ce que montre aussi l'étude empirique des groupes, c'est que le lien entre propriété et pouvoir n'est pas systématique, car il s'interpose entre les deux la volonté d'acteurs souhaitant ou non user de leurs prérogatives. Dans les groupes, propriété et pouvoir peuvent donc potentiellement fonctionner ensemble mais il faut activer cette potentialité. C'est en fait la distinction entre les deux éléments qui engendre les capacités de flexibilité de la forme en groupe. Le fait de distinguer la propriété du pouvoir offre aux dirigeants de groupe une grande

souplesse d'action. Déjà au niveau des entreprises, l'invention de la société par actions ouvre cette voie. L'actionnaire, propriétaire d'une action, a la possibilité de faire prévaloir les droits dérivés de la détention du titre. On sait qu'historiquement, le petit porteur a plutôt eu tendance à ne pas utiliser ses prérogatives. Aujourd'hui, la situation est bien différente : sous l'action des regroupements d'actionnaires, ces derniers sont désormais en mesure de revendiquer un droit d'intervention dans la gestion des firmes. Mais, au niveau d'un regroupement de personnes morales, les effets sont démultipliés : le propriétaire n'agit plus seulement sur une seule entreprise mais sur un ensemble de filiales, dans lesquelles il peut s'arroger la conduite des affaires. Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises auraient finalement largement intérêt à devenir propriétaire des firmes avec lesquelles elles travaillent...

CONCLUSION

GOVERNEMENT DES GROUPES, COMPLEXITE ET RECOMPOSITION DU FAIT INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

Nous avons suggéré en préambule à cette recherche que les groupes de sociétés peuvent être assimilés à des systèmes organisationnels complexes. Depuis les premières formes fonctionnelles du milieu du 19^{ème} siècle, les entreprises ont, en effet, considérablement évolué. Leurs structures externes, leurs organisations internes, leurs outils de gestion n'ont cessé de se sophistiquer. La compréhension de ces systèmes complexes se présente comme un des défis majeurs de notre temps⁸².

Pour de nombreux auteurs, les formes modernes de l'activité économique façonneraient des acteurs sociaux sans repères et sans attaches solides, évoluant dans une sorte de *no man's land*. Aujourd'hui, nombreux sont les discours qui diagnostiquent une crise profonde des institutions. L'analyse de cette crise est même devenue un « classique » de la réflexion sociologique contemporaine et ses ingrédients sont bien connus. La possible prédominance des principes marchands y participe, les risques de « l'asservissement » au marché du gouvernement des organisations modernes aussi. « *Ce n'est peut être pas un hasard si une telle déstabilisation se manifeste avec la plus grande acuité à l'heure où les principes marchands semblent envahir tous les pores de la société* » (Bezes et al., 2005, p.294). On sait,

⁸² Pour le philosophe Edgar Morin (1990), la complexité a deux caractéristiques principales. Elle est, tout d'abord, un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés. Elle est, ensuite, le tissu d'évènements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal. Elle se présente alors sous des traits inquiétants : ceux du fouillis, du désordre, de l'inextricable... Dans notre monde contemporain, la complexité est évidemment liée à l'incertitude, même si elle ne s'y réduit pas. « *Ainsi, la complexité coïncide avec une part d'incertitude, soit tenant aux limites de notre entendement, soit inscrite dans les phénomènes. Mais la complexité ne se réduit pas à l'incertitude, c'est l'incertitude au sein de systèmes richement organisés* » (Morin, 1990, p.49).

par ailleurs, que les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à s'inscrire dans la durée. On connaît aujourd'hui la rapidité avec laquelle les firmes sont vendues, fermées, rachetées... Elles font désormais l'objet de phénomènes de spéculation, de manière quelquefois excessive. Or, par définition, l'institution doit pouvoir s'inscrire dans la durée (Millard, 1995). Les individus se trouvent déstabilisés par cette situation car, dans cette perspective, l'entreprise n'est plus en mesure de servir de guide aux interactions entre acteurs, elle n'est plus un réducteur d'incertitude. Elle ne peut plus fournir, de façon pérenne, aux individus un revenu, mais aussi une place dans la société et *in fine* une identité. Son évolution devient un risque de plus à gérer. Les organisations modernes sont ainsi appréhendées comme des systèmes sophistiqués de déresponsabilisation généralisée vis-à-vis des risques économiques, d'emploi et ne prenant plus la peine de légitimer leur action.

Cependant, notre analyse du fonctionnement des systèmes complexes que sont les groupes de sociétés nous incite, au contraire, à penser que *l'institution n'est pas morte* (Segrestin, 1986, 2001). Nous souhaitons ainsi défendre, avec d'autres, la proposition d'une recomposition du fait institutionnel, particulièrement visible à travers la forme en groupe. « *Si la mise en cause des institutions « classiques » est bien réelle à nos yeux, ce serait un raccourci rapide que d'en déduire une crise totale et générale du fait institutionnel. Les institutions anciennes se transforment, de nouvelles voient le jour* » (Bezes et al, 2005, p.294). La grande entreprise intégrée est, certes, moins présente, mais cela ne signifie pas que l'institution a disparu : l'entreprise ne cesse de se transformer. Les nouvelles architectures organisationnelles sont, bien entendu, l'une de ses transformations. Elles doivent, nous semble-t-il, devenir un repère analytique majeur pour appréhender les évolutions de l'entreprise institution. Notre étude suggère, en effet, que le fait institutionnel est « remonté », il s'est déplacé, ne se situant désormais plus uniquement au niveau de l'entreprise mais très souvent également au niveau du groupe. A certains égards, cette forme s'est substituée à l'entreprise et son développement a contribué au renouvellement du tissu industriel. Elle est garante d'un renouvellement de la pérennité institutionnelle.

Nous déclinons cette proposition en explorant successivement trois thèmes : le rapport des groupes au marché, les transformations des conditions de travail et d'emploi, la question du contrôle et de l'autonomie au sein des groupes. Mais avant de procéder à la démonstration il faut insister sur le fait que l'alliance improbable que réalise le groupe entre flexibilité et permanence est exclusivement portée par les sociétés têtes de groupes, qui sont les nouveaux « amortisseurs institutionnels » du système.

Le lecteur l'aura donc compris : cette conclusion sera envisagée de façon un peu « décalée » vis-à-vis du reste de l'analyse en renvoyant moins aux aspects organisationnels mais plus aux aspects sociétaux posés par l'existence et le développement des groupes.

1. LES SOCIÉTÉS TÊTES DE GROUPE, NOUVEAUX AMORTISSEURS INSTITUTIONNELS

La forme en groupe permet, à bien des égards, de concilier flexibilité et continuité institutionnelle. La faculté de flexibilité de la structure en groupe vient notamment de son caractère décomposable. En cela, nos analyses font écho à celles de H. Simon (2003) sur les systèmes complexes. Ce que nous exprimions en termes de flexibilité, de modularité organisationnelle ou encore de plasticité des frontières se trouve, dans l'analyse de Simon, explicité en terme de jeu possible autour de la décomposabilité du système / groupe. Mais si le groupe est l'objet de recompositions quasi permanentes, les sociétés têtes sont alors les nouveaux amortisseurs institutionnels. Expliquons-nous.

Pour H. Simon, un système complexe est composé d'un grand nombre d'éléments qui interagissent. « *Par système complexe, je désigne un système composé d'un grand nombre de parties qui interagissent de façon non simple* » (Simon, 2003, p.16, nous traduisons). Plus précisément, Simon qualifie de système hiérarchique le système composé de sous-systèmes inter reliés. Par définition, il est un système quasi-décomposable car chacun des sous-systèmes peut être considéré isolément et son comportement à court terme est alors pratiquement le même que celui des autres composants.

Dans la perspective simonienne, le groupe peut être considéré comme un système dont les filiales sont les sous-systèmes inter reliés. A la lumière des données empiriques recueillies, nous pouvons dire que les groupes de sociétés présentent une grande variété de situations de décomposabilité. Certains groupes, quasi intégrés, présentent un faible degré de décomposabilité. Ils sont dans un mode de relations denses qui implique une imbrication fine des activités de chacune des entités. On pense, par exemple, aux groupes construits autour d'un projet productif commun et dont les activités sont verticalement intégrées. A l'inverse, dans les groupes misant sur l'autonomie des filiales, la décomposabilité est plus grande. Cette situation correspond, par exemple, aux cas des conglomérats dans lesquels les activités de la maison mère et des filiales sont indépendantes. Ces groupes fonctionnent en mode de relations lâches, ce qui autorise une décomposabilité totale des sous-systèmes. Seule demeure

alors une relation « critique », celle d'un lien capitaliste originel, au fondement de l'existence du groupe.

Les systèmes hiérarchisés, au sens d'H. Simon, évoluent plus facilement que les autres du fait précisément de leur caractéristique de quasi-décomposabilité. Ces systèmes peuvent s'appuyer sur des formes intermédiaires stables pour infléchir leur comportement, sans pour autant devoir repartir de zéro⁸³. Ces formes représentent des « paliers » dans l'évolution, paliers sur lesquels le système s'appuie lors de ses transformations. « *Nous avons ainsi montré que les systèmes complexes évolueront plus rapidement s'il existe des formes intermédiaires stables (...) Parmi les formes complexes, les hiérarchies ont le temps de se développer* » (Simon, 2003, p.23, nous traduisons). Les propositions de Simon sont donc riches d'enseignement pour l'analyse de la forme en groupe. Au cours de nos enquêtes, nous avons effectivement constaté à quel point les changements de périmètres sont fréquents.

Une question reste malgré tout en suspend : quel est le sens de ces recompositions permanentes ? Quelle est la légitimité de ces situations ? Ces mouvements ne sont-ils pas avant tout les conséquences d'une conjoncture, qui pousse les groupes à se lancer dans telle activité plutôt que dans telle autre, dans un secteur plutôt que dans un autre... ? Dans cette perspective, la flexibilité doit-elle être considérée comme une stratégie en soi ? Dans les groupes enquêtés, nous avons observé que cette faculté de flexibilité était mise au service d'une forme de pérennité organisationnelle, et plus encore institutionnelle. C'est à ce titre que l'on peut dire que ces structures ne sont pas « affranchies » de la question du sens et de la légitimité. Le besoin de légitimité est toujours là mais il se traduit par une variété de formes d'organisation et de fonctionnement. Ce sont alors les sociétés mères qui portent le caractère pérenne de la structure. Au-delà de l'apparente « agitation » qui règne autour des recompositions organisationnelles, les têtes de groupes portent une forme de continuité institutionnelle. Elles sont les « gardiennes » de la permanence de l'institution. Soulignons que deux facteurs renforcent encore cette tendance : d'une part, la présence de familles dans

⁸³ Simon illustre cette thèse en prenant l'exemple de la Parole des horlogers, Hora et Tempus. Tempus et Hora sont tous deux horlogers. Ils fabriquent des montres de grande qualité. Parce qu'ils sont très réputés, le téléphone sonne fréquemment dans leurs ateliers. Cependant, alors qu'Hora prospère, Tempus devient de plus en plus pauvre. Quelle en est la raison ? Les montres qu'ils fabriquent comprennent environ mille pièces chacune. Lorsque le téléphone sonne, tout le travail de Tempus tombe en pièces. Il doit ainsi tout reprendre depuis le début à chaque sonnerie. Plus ses clients aiment ses montres, plus ils l'appellent et plus il devient difficile pour Tempus de terminer ses montres. Les montres que fabrique Hora ne sont pas moins complexes que celles de Tempus. Mais, il conçoit son travail de façon à réaliser des sous-ensembles d'une dizaine de pièces chacun. Dix de ces sous-ensembles peuvent ensuite être assemblés pour constituer un sous-système encore plus large. Et dix de ces nouveaux sous-systèmes forment la montre complète. Par conséquent, quand Hora doit s'interrompre pour répondre au téléphone, il perd seulement une toute petite partie de son travail. Cet exemple, centré sur la fabrication de produit, peut être entendu à la question des formes organisationnelles.

les structures actionnariales, singulièrement dans le capitalisme français, et d'autre part, l'existence dans certains groupes d'une forte culture d'entreprise. Les familles contribuent, en effet, à inscrire les groupes dans des histoires longues, comme par exemple Sportplus et Carton S.A. Dans d'autres cas, tels que Banque Plus ou Info Tech, « l'esprit » des fondateurs se retrouve plusieurs dizaines d'années après. Même si les structures sont « secouées » par des recompositions, elles perdurent incontestablement.

Mais insistons à nouveau sur le fait que l'institution est pérenne sous réserve que le groupe puisse être recomposé. La « valse » des filiales qu'il organise est un élément à part entière du phénomène. Le groupe s'appuie sur la vente ou l'achat de sociétés pour se transformer et suivre au plus près les évolutions du marché. Les recompositions du groupe se font donc grâce aux entités membres mais aussi à leurs dépens. Il est l'agent d'une stabilité paradoxale en autorisant la construction d'un *trade off* entre adaptabilité et robustesse. Il est à la fois évolutif et durable en renouvelant les entreprises, « les briques » élémentaires de son organisation. Il parvient à unir deux principes qui apparemment devraient se repousser l'un l'autre mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre cette réalité⁸⁴.

Testons désormais notre hypothèse d'une recomposition du fait institutionnel à travers les trois thèmes que nous avons identifiés.

2. LA VICTOIRE DU MARCHE SUR LA HIERARCHIE ?

Au cours de nos différents terrains, nous avons observé que certains groupes sont volontairement construits autour de l'intégration verticale de leurs activités : cela implique donc des échanges de biens et de services entre les différentes entités du groupe. La répartition de l'activité de production entre des entreprises que l'on maintient indépendantes multiplie les transactions qui relèvent *a priori* du marché. Nous avons pourtant mis en évidence que la réalité des rapports de groupe était tout autre. Les managers n'abandonnent pas aux seules forces du marché la régulation des relations économiques intra groupe, bien au contraire. L'intervention des sociétés mères dans les processus d'échange est forte, concernant la détermination du prix, les possibilités d'approvisionnement ou de négociation. La « main des managers » est donc bien visible. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 4, les prix de cession font partie intégrante du système de contrôle des groupes. Cette situation peut

⁸⁴ Dans la perspective des analyses développées par E. Morin, cette caractéristique des groupes renvoie au principe dit dialogique.

paraître étonnante : alors que l'observateur s'attend à ce que les groupes respectent les principes de fonctionnement du marché, ceux-ci n'organisent qu'un « simulacre ».

Cette conclusion contredit tout un pan de littérature sur le sujet qui diagnostique, elle, le déclin de l'organisation au profit de la régulation marchande. Les arguments étayant cette thèse sont bien connus. L'argument principal peut se résumer en quelques mots : l'entreprise est désormais asservie aux grandeurs marchandes. La mondialisation des échanges et son corollaire, la convergence des modèles de gestion, sont les coupables tout désignés de ce changement.

Le nouveau modèle de gestion, le « système orienté actionnaire », est fondé sur le modèle boursier et constitue le modèle de référence⁸⁵. L'évolution du cours de l'action d'une société cotée est censée synthétiser l'ensemble des performances de cette société. Elle est aussi censée permettre à tous les acteurs d'optimiser leurs décisions et leurs comportements. *« L'analyse du système de gouvernement d'entreprise orienté actionnaire, tant au niveau de son dispositif institutionnel et des instruments dont il dispose qu'au niveau des comportements des dirigeants d'entreprise et de leurs partenaires financiers, fait apparaître que ce système est devenu un modèle boursier, c'est-à-dire reposant quasi-exclusivement sur l'hypothèse – quasi ontologique sinon tautologique – que les marchés financiers secondaires que constituent les Bourses de valeurs permettaient, à tout moment, de donner la valeur des choses et de guider l'action des hommes »* (Pérez, 2003, p.78). Porté par la diffusion des travaux sur la *shareholder value*, le modèle boursier a connu un succès grandissant, d'abord aux Etats-Unis puis dans le reste du monde, nous l'avons évoqué au chapitre 1.

Ce processus de financiarisation de l'économie repose, rappelons-le, sur deux mécanismes : la croissance de la liquidité et l'affirmation des fonds d'investissements. Mais ces évolutions ne sont pas restées confinées à la seule sphère financière : elles ont affecté en profondeur les sociétés, notamment cotées (Aglietta et Rebérioux, 2004). La mise en œuvre du système orienté actionnaire passe par l'utilisation d'une véritable « boîte à outils » d'indicateurs et d'instruments de gestion : les stocks options (options sur titres), les OPA – OPE (offre publique d'achat ou offre publique d'échange) ou encore le *free cash flow* (le « flux de liquidité disponible »)...

Pendant la décennie 90, l'expansion du modèle est telle que certains prédisent même « la fin de l'histoire ». *« En dépit de l'apparente divergence entre les économies développées, de*

⁸⁵ Le système orienté actionnaires a constitué le modèle de référence vers lequel les autres systèmes devaient tendre, du moins jusqu'aux différents scandales et affaires des années 2000.

la gouvernance d'entreprise, de la structure de propriété, des marchés de capitaux et de la culture d'entreprise, les lois élémentaires régissant les grandes sociétés cotées ont déjà atteint un niveau élevé d'uniformité ; et cette convergence ne devrait pas s'arrêter. Une raison essentielle de cette convergence est le très large consensus normatif selon lequel les dirigeants doivent agir dans l'intérêt exclusif des actionnaires. Puisqu'il est très peu probable que l'idéologie dominante de la valeur actionnariale soit remise en cause, son succès marque la « fin de l'histoire » en matière de gouvernance d'entreprise » (Hansmann et Kraakman cités par Aglietta et Rebérioux, 2004, p.39). On assisterait donc à la victoire définitive du marché sur l'organisation.

Le succès du modèle le porte aussi à se diffuser au sein des organisations dites intégrées et à modifier leur fonctionnement interne. Les observateurs en veulent pour preuve la multiplication des *business units*. La gouvernance d'entreprise orientée actionnaire pousse à l'adoption d'une structure organisationnelle déconcentrée, permettant de prolonger à l'intérieur même de l'entreprise le raisonnement en termes de performance. Le concept d'unité est en adéquation avec cette orientation : la *business unit* correspond à un ensemble de produits – marchés bien identifiés et suffisamment homogènes pour que l'on puisse apprécier sa performance. Les managers développent ainsi des quasi firmes à l'intérieur de la firme. D'autres signes témoignent de cette évolution : l'assimilation des rapports entre services à des rapports de clients à fournisseurs, le développement des contrats précaires par rapport à l'emploi permanent...

Dans cette perspective, les dirigeants ne sont plus responsables des actions managériales qu'ils mènent car ils n'agissent qu'en fonction de signaux positifs ou négatifs envoyés par le marché. La légitimité de l'action managériale est ainsi externalisée vers le marché. La contrainte est, non seulement externe, mais dépersonnalisée. « *Une caractéristique du gouvernement organisationnel contemporain est donc de faire glisser son mode dominant de légitimation, de l'autorité « rationnelle légale » des bureaucraties traditionnelles vers une autorité insaisissable et dépersonnalisée reposant sur l'idée de contrainte exogène. Cette légitimité est paradoxalement conférée par l'impuissance de toute organisation, face à l'argument de nécessité du marché... » (Courpasson, 1997, p.56). Il n'est alors pas surprenant que les débats sur la responsabilité réapparaissent sous d'autres formes. Les discussions actuelles sur la responsabilité sociale des entreprises sont peut-être symptomatiques des questions posées par les architectures productives modernes. On sait aujourd'hui que ce modèle de gestion qui paraissait avoir tant d'avenir a connu un sérieux revers avec les*

scandales des années 2000. Ces crises ont, notamment, été attribuées à un système beaucoup trop axé sur les marchés financiers. L'étude empirique des groupes nous amène à faire deux observations qui viennent largement nuancer la « victoire » annoncée du marché contre la hiérarchie.

Tout d'abord, nous l'avons évoqué au chapitre 1, il faut, au minimum, rappeler la complexité du paysage et l'impossibilité de réduire la situation à des tendances simples. Nous avons voulu montrer que la forme en groupe trouve sa finalité dans le mouvement, dans la mobilité, dans l'agilité à « rebondir », dans sa capacité à déployer et à redéployer des ressources, mais les études empiriques nous enseignent aussi que ce mouvement emprunte des formes organisationnelles très diverses. De même, l'alignement des modèles de gestion est discutable. La convergence tant annoncée, ou espérée, n'est pas si évidente. La pluralité des modèles de gestion demeure. *« L'observation empirique des modes d'organisation et de régulation des économies capitalistes permet de constater une intense différenciation des traits morphologiques et des dispositifs de contrôle adoptés dans les différents pays développés. La persistance de cette différenciation est suffisamment nette pour qu'il soit permis de parler d'une coexistence entre différents « modèles » de capitalisme (contrôle multipolaire versus système concentré) »* (Cohen, 2002, p.3).

Mais plus encore, l'étude des groupes nous amène à dire que la reconstitution, souvent fictive, du marché est en fait un puissant levier de l'action managériale. Pour les dirigeants de groupe, celui-là se révèle être un instrument au service de leur stratégie. Une analyse empirique du fonctionnement interne des groupes nous conduit ainsi à renverser totalement la perspective. Dans les groupes de sociétés, le management prime sur la régulation marchande : les dirigeants contournent le marché. La valeur des échanges n'est pas fondée sur un hypothétique prix de pleine concurrence : la décision hiérarchique tient compte de l'histoire des relations entre entités, de principes d'équité et de justice... Cette situation peut sembler paradoxale pour des organisations qui sont souvent présentées comme les figures de proue de la mondialisation, comme des acteurs prédominants de l'économie mondiale. Dans le fonctionnement interne des groupes, l'autorité dispute donc sérieusement au marché le pouvoir d'arbitrage en matière d'allocation des ressources et de coordination. Ici, la globalisation n'est pas synonyme de dilution du lien hiérarchique.

3. GROUPE ET SALARIAT : FRAGILISATION OU RENFORCEMENT ?

« Réalité économique fuyant, fluctuante, diversifiée, les groupes de sociétés ressemblent à des hydres dont le droit ne semble pouvoir saisir qu'une tête à la fois » (Moreau, 1992, p.58).

De la même façon, on retrouve pour la question du salariat deux thèses opposées. Si l'on s'accorde à reconnaître que les nouveaux modes de relation entre entreprises bouleversent les conditions de travail et d'emploi et interrogent directement le droit du travail, il faut souligner que leurs conséquences suscitent des désaccords. Pour beaucoup, les évolutions des conditions d'emploi engendrées par les nouveaux schémas organisationnels se traduisent par une fragilisation du salariat. La réalité est pourtant plus nuancée. Plusieurs arguments incitent, en effet, à considérer que le groupe peut être un facteur de stabilité pour ses salariés.

Rappelons tout d'abord la situation. Les entreprises d'un groupe restent indépendantes, ses salariés demeurent donc juridiquement attachés aux destinées de leurs entreprises et en sont les employés. Or, nous l'avons vu, cette entité est désormais la garante d'une forme de pérennité au détriment des entreprises qui la composent. La situation actuelle est celle d'un grand *turn-over* (Delarre, 2005) des sociétés à l'intérieur du groupe.

On entrevoit alors le problème posé par les architectures organisationnelles modernes. Les analyses traditionnelles sur le sujet présentent la forme en groupe comme ayant tendance à créer deux types de salariés. D'une part, des salariés protégés, car travaillant dans la société mère et, d'autre part, des salariés plus précaires, employés des filiales, toujours menacés par de possibles mesures de « réajustement » vis-à-vis des marchés. Ainsi, dans les entreprises dominées, même les salariés bénéficiant d'emplois stables (du type contrat à durée indéterminé) sont menacés du fait de l'instabilité de leurs entreprises. Dans cette perspective, les groupes sont à l'origine d'un renforcement de la segmentation des marchés du travail (Doeringer et Piore, 1985). Précisons que ces constats ne sont pas exclusifs de cette forme et sont aussi applicables à d'autres schémas organisationnels nouveaux, du type du partenariat.

Cette situation de fragilisation est encore accentuée par un affaiblissement des pouvoirs accordés aux salariés à travers la mobilisation. En effet, dans les filiales, structures de taille généralement plus réduite que leurs sociétés mères, les garanties collectives, l'encadrement du pouvoir patronal sont souvent plus limités. Certains groupes jouent explicitement sur les seuils sociaux ; seuils à partir desquels la création d'un comité d'entreprise est, par exemple,

obligatoire (l'obligation existe à partir de cinquante salariés). Quelquefois, l'évitement de ces obligations correspond à la raison même de l'existence de la filiale. Ainsi, des personnes contribuant au même effort productif ont des conditions d'emplois sensiblement différentes : ces conditions étant nettement plus avantageuses dans les grandes sociétés mères.

Seule la situation du dirigeant de filiale reste relativement plus confortable : celui-ci étant souvent dirigeant et salarié, de la maison mère ou de la filiale. Même si le but avoué des dirigeants de maison mère mettant en œuvre ce type de pratique n'est pas nécessairement de sécuriser le dirigeant de filiale, il s'avère que sa position est malgré tout renforcée. La forme en groupe aurait donc tendance à conforter ceux dont la position est déjà la plus favorable.

Pour de nombreux auteurs, les nouveaux schémas organisationnels sont un moyen d'externaliser les risques liés à l'emploi sur les filiales ou sur les sous-traitants, selon les cas. « *Les phénomènes de filialisation ou d'externalisation sont assurément un moyen de transférer sur d'autres entreprises, sinon sur le salarié ou la collectivité, les risques liés à l'emploi et au travail* » (M.L Morin, 2005, p.14). L'emploi devient « l'affaire de l'autre », pourrait-on dire... La forme en groupe participerait donc à une remise en cause des conditions d'échange entre sécurité et subordination : les firmes modernes n'offriraient qu'une subordination sans sécurité.

Face à ces phénomènes, le droit du travail semble bien peu efficace, du fait de ses fondements. Celui-ci reste, en effet, attaché au paradigme de l'entreprise⁸⁶. « *Cette approche classique de la firme, qui est celle de la grande entreprise fordienne, guide encore en droit du travail notre représentation de l'entreprise* » (M.L Morin, 2005, p.8). Dans les groupes, la question de la responsabilité liée aux conditions d'emploi reste donc en suspend : qui doit répondre des événements qui sont susceptibles d'affecter les relations de travail et d'emploi ? Qui doit participer, non seulement à leur réparation, mais aussi à leur prévention ? « *La question du partage de l'aléa économique, dans une économie de marché, et celle corollaire de la prise en charge des risques sociaux dans la société salariale qui est la nôtre ont en effet, nous semble-t-il, été au cœur de la construction du droit du travail, et plus largement du droit social* » (M.L Morin, 2005, p.13). La relation de travail est conçue dans le cadre juridique établi par la personnalité morale et non dans son cadre économique. L'autonomie des

⁸⁶ Dans le même temps, le droit du travail a de grandes difficultés à saisir l'entreprise comme phénomène juridique, ce qui rend cette situation assez paradoxale. De plus, cette approche, centrée sur la grande entreprise, a donné lieu aux théories institutionnelles de l'entreprise qui sont toujours en débat avec les approches contractuelles de la firme.

personnes morales fait donc écran à la réalité des rapports économiques. Or, les nouvelles formes d'organisation ont fait perdre à l'entreprise de sa substance en tant qu'entité pertinente d'analyse. Dans cette perspective, comment continuer à faire reposer sur l'entité entreprise les mécanismes de régulation fixés dans le code du travail ?

Plusieurs arguments permettent pourtant de nuancer cette thèse d'une fragilisation généralisée du salariat consécutive au développement de nouvelles formes entrepreneuriales. On constate, en effet, qu'il existe des outils, en droit des sociétés ou dans la jurisprudence, permettant « d'attacher » les salariés aux groupes pour lesquels ils travaillent afin de les soustraire aux turbulences des reconfigurations organisationnelles.

Tout d'abord, la jurisprudence corrige, en partie, les faiblesses du droit du travail. La reconnaissance juridique du groupe, sur le plan des relations de travail, est même son fait exclusif. « *Dans les relations du travail, le groupe n'existe qu'aux détours des nécessités : rares sont les interventions du législateur permettant de reconnaître la réalité de la relation du travail dans le groupe* » (Moreau, 1992, p.58). La jurisprudence française reconnaît la possibilité d'identifier le ou les employeurs à partir des éléments qui caractérisent le pouvoir de direction, admet la requalification de l'employeur véritable dans le groupe (maison mère) ou reconnaît qu'il existe une dualité d'employeurs (filiale), responsables conjointement face aux salariés. Elle va même jusqu'à reconnaître au groupe la qualité d'employeur⁸⁷. Cet argument nous paraît particulièrement important dans le cadre de cette démonstration. En effet, même si cette approche est le fait d'une jurisprudence circonscrite et dont l'interprétation peut s'avérer délicate, elle montre que le groupe peut être reconnu comme responsable vis-à-vis de ses salariés.

A ce titre, l'obligation de reclassement dans le groupe, en droit français, va dans le même sens. Il existe, en effet, un droit de reclassement qui oblige la société mère à faire des propositions au salarié. Nous savons cependant que « *ce droit se résume à une priorité car le plus souvent la société mère est dans l'impossibilité de retrouver un autre poste au salarié, ce qui légitime son licenciement économique* » (Moreau, 1992, p.63). Nous savons aussi qu'en cas de séparation de l'entreprise au groupe, le salarié n'a plus aucune garantie. « *L'évacuation d'une entreprise de son enceinte déresponsabilise le groupe vis-à-vis de licenciements*

⁸⁷ Dans l'affaire International Harvester, la Cour d'appel de Paris a pu admettre que « *le groupe était organisé comme une entreprise unique, composé de sociétés poursuivant sous une direction centralisée un objectif commun (...) qu'ainsi c'était toujours le même employeur unique qui agissait sous des formes multiples, en conséquence le salarié était le salarié du groupe et non seulement le salarié de la filiale, qui exerçait la qualité d'employeur dans le groupe* » (Cité par Moreau, 1992, p.59).

postérieurs à cette séparation. Cela peut constituer un moyen efficace pour se débarrasser d'une main d'œuvre jugée « encombrante », surtout lorsqu'on observe la tendance des groupes à extraire de ces sociétés revendues, au préalable, une partie de cette main d'œuvre (et potentiellement d'autres actifs productifs) pour la rediriger vers d'autres sociétés membres du groupe » (Delarre, 2006, p.3). Mais, dans le même temps, il faut reconnaître que la situation de la grande entreprise intégrée n'est/ n'était pas toujours enviable. En effet, si des difficultés surviennent dans une entreprise intégrée, la totalité de l'entité en pâtit. « Une telle entité s'écroule sans que la désagrégation s'arrête à un niveau intermédiaire, simplement parce qu'elle ne comprend pas, juridiquement, de tels niveaux intermédiaires (les entreprises membres) » (Delarre, 2006, p.6-7).

La forme en groupe a aussi d'autres effets positifs sur les formes de travail et d'emploi. Elle offre, en effet, de nouvelles possibilités de mobilités. Dans la théorie traditionnelle de la segmentation du marché du travail, on distingue les marchés internes, les marchés professionnels et les marchés externes. Au sein de son entreprise, le salarié peut avoir la possibilité de changer d'emploi, développant ainsi un parcours professionnel jalonné par l'acquisition continue de compétences. Dans le cas des groupes, les marchés internes se sont transformés. « Ce ne sont plus les mobilités inter établissements au sein de l'entreprise qui caractérisent le marché interne des salariés mais ces mêmes mobilités auxquelles on ajoute les mobilités interentreprises au sein du groupe » (Delarre et Duhautois, 2003, p.175). Autrement dit, l'espace de mobilité a crû si on appelle marché interne, le marché intra-entreprise et intra-groupe. Les entreprises appartenant à un groupe disposent ainsi de possibilités nouvelles pour la gestion de leurs ressources humaines. L'existence de lignes de carrière au niveau du groupe peut être un bénéfice pour l'entreprise filiale, qui peut le faire valoir auprès de ses salariés et des répercussions positives peuvent être attendues en termes de motivation du personnel. On remarque cependant que, si le groupe est un espace potentiel de mobilité, les possibilités de mobilité sont en fait inégalement réparties entre les différentes professions et catégories socioprofessionnelles (Pcs). Le taux global de mobilité au sein des groupes est d'environ 15%, mais la répartition suivant les Pcs est hétérogène⁸⁸. Ce sont les

⁸⁸ Les chiffres présentés ici sont tirés de S. Delarre (2005). Pour les construire, le sociologue utilise deux bases de données : d'une part, le panel Dads, donnant accès aux carrières individuelles complètes de 1/24^e de la population active française du secteur privé, des entreprises publiques et de la fonction publique hospitalière et d'autre part, l'enquête annuelle Lifi. Il considère ensuite l'ensemble des salariés occupant une fonction ou un poste donné et l'ayant quitté sur une période fixe puis observe quelle part de cet ensemble demeure en fait dans l'organisation. Les chiffres donnés représentent donc la part de la mobilité intragroupe sur la mobilité d'emploi à emploi.

directeurs salariés qui sont les plus mobiles : plus d'un sur trois quitte son entreprise pour entrer dans une entreprise du même groupe. On trouve, ensuite, les cadres et les ingénieurs avec un taux de près de 29%, puis les professions intermédiaires avec 21% et le taux chute encore pour les autres aux alentours de 10%. Ainsi, le marché interne des groupes existe bien mais concerne les différentes catégories de salariés de façon inégale. Les cadres et dirigeants restent les salariés les plus favorisés.

Certains éléments de cohésion interne au groupe viennent donc contrecarrer, au moins en partie, les éléments de fragilisation et montrent l'apparition de régulations institutionnelles nouvelles dans le domaine du droit du travail.

4. LE DEBAT CONTROLE / AUTONOMIE

Concernant enfin le débat contrôle/ autonomie, notre hypothèse est que nous assistons, corrélativement, à un déplacement du programme institutionnel, à un remodelage complet du couple contrôle/ autonomie. Mais ce remodelage ne conduit pas à diagnostiquer un approfondissement du contrôle ou, au contraire, de l'autonomie. La situation est plus complexe et plus contrastée.

Elle nous oblige, tout d'abord, à sortir d'une conception du contrôle et de l'autonomie comme des vases communicants, comme des éléments d'un jeu à somme nulle. Les présenter comme étant les deux facettes d'une même médaille est mal adapté à la compréhension des phénomènes actuels. Le monde des organisations vit des transformations qui peuvent paradoxalement se solder par plus de contrôle et plus d'autonomie à la fois. Expliquons-nous.

Les grands groupes sont aujourd'hui jugés sur leurs résultats, boursiers notamment. Il n'existe alors pas de contrôle *a priori*, « *le contrôle est donc strictement incitatif et entièrement a posteriori* » (Morin et Rigamonti, 2002, p.166). Dans cette perspective, les analyses portant sur la prédominance des principes marchands dans la gestion de la firme sont exactes. « *Grâce au débouclage des alliances financières, leur montée en puissance dans le capital des groupes et le pouvoir d'influence, voire parfois de contrôle, qu'ils ont acquis sur les dirigeants donnent à ces investisseurs (les investisseurs institutionnels) les moyens d'imposer aux groupes leur propre stratégie : créer de la valeur pour l'actionnaire. Ils ont la force nécessaire pour imposer un modèle de marché financier où seul le prix des titres compte* » (Morin et Rigamonti, 2002, p.165). Mais, le contrôle étant *a posteriori*, l'autonomie

des dirigeants dans la conduite quotidienne des affaires est alors grande. « *C'est pourquoi les dirigeants disposent, dans ce nouveau contexte, d'une marge de manœuvre importante pour décider de la stratégie du groupe et de l'allocation des ressources* » (Morin et Rigamonti, 2002, p.166).

Ce mode de direction est appliqué dans certaines filiales : il témoigne de la pénétration des critères financiers de gestion à l'intérieur des groupes. Certaines filiales sont ainsi jugées exclusivement sur leurs résultats. Elles sont alors de véritables « boîtes noires » aux yeux de leur maison mère. Celle-ci se contente de vérifier *a posteriori* que les résultats ont été atteints et éventuellement de sanctionner si ce n'est pas le cas. Dans cette situation, le système de prescription et d'incitation est très ouvert et essentiellement centré sur le traitement de l'information (Bezes et al., 2005). Le jugement sur l'entreprise se fait grâce aux différents reportings financiers. Par conséquent, les individus sont moins guidés, moins orientés : l'organisation ne façonne plus directement les pratiques et les comportements. Les individus n'intériorisent qu'une seule contrainte, celle du résultat. De ce fait, les cadres de ces organisations n'ont plus nécessairement de lisibilité sur les objectifs, autre que financiers, et cette situation peut aboutir *in fine* à une démobilisation générale, voire à une véritable « rébellion ». « *Les cadres vivent de plus en plus difficilement leurs situations quotidiennes au travail, ne s'identifient plus aussi facilement au destin de leur firme, cherchent à se dérober aux pressions croissantes de leur environnement, voire adhèrent aux critiques les plus frontales du nouvel ordre économique qu'ils ont vu se mettre en place dans les années 1990 et dont le client et l'actionnaire tiennent le haut bout. Bref, ils commencent à « jouer contre », eux dont on croyait jusque là qu'ils joueraient toujours avec* » (Dupuy, 2005, p.5-6).

Mais le seul jugement porté sur les résultats peut, paradoxalement, être très contraignant et ne signifie pas un relâchement du contrôle, bien au contraire. « *Décentraliser peut en effet conduire à écraser les échelons de base de responsabilités et de contraintes trop lourdes, incompatibles avec le besoin de respiration et de vision à moyen terme sans lesquelles l'autonomie est purement fictive.* » (Chatzis et al., 1999, p.22). Dans ce cas, le jugement porté sur les résultats est une façon de reporter les contraintes et les aléas sur les échelons de base.

Il demeure, à l'inverse, des filiales dans lesquelles le déroulement du travail est finement prescrit par la société dominante. Le contrôle des filiales se fait alors *a priori* : le travail prend la forme d'un programme à suivre. On aboutit de manière extrême à une codification de l'ensemble des activités. Mais ce renforcement du contrôle, qui aboutit à rendre les filiales transparentes du point de vue de leur organisation, n'est paradoxalement pas synonyme

d'absence d'autonomie. D'une part, les dirigeants de groupe pourront être plus « indulgents » à l'égard des résultats des filiales dans lesquelles le déroulement du travail est nettement précisé car ils auront une meilleure compréhension de l'activité et de ses éventuelles difficultés. On justifie mieux les résultats d'une entreprise que l'on connaît bien. D'autre part, si ces filiales ne sont pas en capacité de fixer les règles du jeu quotidien, ceci ne les empêche pas d'en jouer. On peut, en effet, faire l'hypothèse qu'un renforcement du contrôle s'accompagne d'un renforcement de la logique de négociation et de marchandage de la part des acteurs de terrain. Régulation de contrôle et régulation autonome, au sens de J.D Reynaud, peuvent alors se trouver conjointement raffermies.

Que pouvons-nous conclure de ces situations contrastées ? Dans les différentes situations évoquées, les individus des filiales sont bien dans un rapport de domination vis-à-vis de la société tête de groupe. Ils sont en situation « d'action contrainte » (Courpasson, 1997). Mais la contrainte porte, dans l'un ou l'autre des cas, sur des domaines différents. Dans un cas, elle porte sur le résultat attendu, dans l'autre sur l'organisation de l'activité. Le phénomène n'est donc pas univoque. Les sujets et les possibilités de négociations diffèrent d'une situation à une autre. Gageons que ces variations sont importantes. En effet, les individus cherchent soit à négocier le résultat, soit à discuter des modalités pour l'atteindre. Dans certaines situations, la liberté d'action quotidienne se paie par un fort contrôle des résultats, dans d'autres, un contrôle resserré de l'action procure de plus grandes marges de manœuvre dans la justification des résultats obtenus. La refondation des modes de gouvernement de l'organisation passe donc par des situations concrètes variées et parfois opposées. Les phénomènes organisationnels actuels se jouent des paradoxes en conjuguant des tendances *a priori* contradictoires : resserrement du contrôle et ouverture de nouveaux espaces de négociation.

Face aux systèmes organisationnels contemporains, l'objectif, très ambitieux, des chercheurs en sciences sociales doit être de construire un appareil analytique capable de traiter le réel, de dialoguer et négocier avec lui. « *Mais s'il apparaît que les modes simplificateurs de connaissance mutilent plus qu'ils n'expriment les réalités ou les phénomènes dont ils rendent compte, s'il devient évident qu'ils produisent plus d'aveuglement que d'élucidation, alors surgit le problème : comment envisager la complexité de façon non simplifiante* » (Morin, 1990, p.9).

Le « traitement » d'une réalité complexe – celle des groupes – et de son éventuelle interprétation a été l'une de nos principales préoccupations durant toutes les phases de cette étude. Comment décrire la variété des situations de groupes ? Comment rendre compte d'une

réalité hétérogène ? Comment produire une analyse non simplifiante de notre objet ? Cette analyse tente d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Mais nous avons, en permanence, été tiraillée entre deux tendances contradictoires, celle de « mettre de l'ordre » dans une réalité composite, avec le risque évident de perdre certains caractères de la complexité et de nous rendre, en partie, aveugle au phénomène. L'autre, de ne pas parvenir à décrire et à organiser analytiquement nos observations de terrain. La construction de notre proposition sur le caractère opportuniste de la structure en groupe tente d'éviter ces deux écueils, en restant proche de la réalité de nos études de cas tout en donnant une ligne d'interprétation principale à nos données. Cette même proposition nous amène finalement à diagnostiquer, à travers l'existence et le développement des groupes, la persistance du phénomène institutionnel, puisque la forme en groupe signe en elle-même l'émergence d'une nouvelle réalité propre à assurer la pérennité de l'entreprise dans le contexte de l'économie contemporaine.

BIBLIOGRAPHIE

AGLIETTA M., REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel

ALCHIAN A.A., DEMSETZ H. (1972), « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, 62

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du Seuil

ANTUNES J.E (1994), *Liability of Corporate Groups*, Boston, Deventer

AOKI M. (1991), *Economie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Paris, Economica (pour la traduction française)

BAFCOP J., BOUQUIN H., DESREUMAUX A. (1991), « Prix de cessions internes. Regard sur les pratiques des entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, n°82, janvier/février

BARON C. (2003), « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et Société*, n°54

BATSCH L. (1993), *La croissance des Groupes Industriels*, Paris, Economica

BATSCH L. (1994), « L'entreprise sous influence institutionnelle. Autour des travaux de Neil Fligstein », *Gérer et Comprendre*, n°36, septembre

BATSCH L. (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte

BAUDRY B. (1995), *Economie des relations inter-entreprises*, Paris, La Découverte

BAUER M., COHEN E. (1981), *Qui gouverne les groupes industriels : essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Editions du Seuil

BAUER M. (2001) « Des recherches sur les groupes industriels et leurs cadres », in *Les sciences sociales et leurs cadres. Témoignages et regards rétrospectifs* (sous la direction d'A. Grelon), Actes de la journée du 6 juin 2001

BAZZOLI L. (2000), « A propos d'une théorie institutionnaliste de la négociation. J.R. Commons et l'économie politique de la négociation des règles sociales », in Giraud-Héraud A., Thuderoz C., *La négociation sociale*, Presses du CNRS

BERG M., HUDSON P., SONENSCHER M. (Edt) (1983), *Manufacture in town and country before the factory*, Cambridge, Cambridge University Press

BERGER S. (2006), *Made in Monde, les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, le Seuil (pour la traduction française)

BERLE A.A, MEANS G.C, (1933), *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan

BERNOUX P., LIVIAN Y.F. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, vol 41, n°2

BERNOUX P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil

BEZARD P., DABIN L., ECHARD J.F., JADAUD B., SAYAG A. (1975), *Les groupes de sociétés, une politique législative*, Paris, Litec

BEZES P., LALLEMANT M., LORRAIN D. (2005), « Les nouveaux formats de l'institution », *Sociologie du travail*, vol 47, n°3

BLANCHET A., GOTMAN A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard

BOUQUIN H. (2001), *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France (5^{ème} édition)

BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit

BRABET J. (2002), « La main visible des investisseurs institutionnels », *Revue française de gestion*, vol 28, n°141

BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme*, 3 tomes, Paris, Armand Colin

Journées Fernand Braudel (Châteauvallon – octobre 1985), *Une leçon d'histoire de Fernand Braudel*, Paris, Arthaud-Flammarion

BRAUDEL F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud

BROUSSEAU E. (1999), « Néo-institutionnalisme et évolutionnisme : quelles convergences ? », *Economies et Sociétés*, HS 35, n°1

BRUNHES B. (2001), « Réflexions sur la gouvernance », *Droit social*, n°2, février

BUNEL J., SAGLIO J. (1979), *L'action patronale : du CNPF au petit patron*, Paris, Presses Universitaires de France

BURNHAM J. (1947), *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann Lévy

CHABANAS N. (2002), *Les entreprises françaises des groupes vues à travers les enquêtes « liaisons financières » de 1980 à 1999*, INSEE, Division « Synthèse des statistiques d'entreprises »

CHAMPAUD C. (1962), *Le pouvoir de concentration de la société par actions*, Paris, Sirey

CHANDLER A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, M.I.T Press (Traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise* (1989) Paris, Les éditions d'organisation)

CHANDLER A. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Harvard, University Press (Traduction française : *La main visible des managers* (1988), Paris, Economica)

CHANDLER A. (1982), « The M-Form: Industrial Groups, American Style », *European Economic Review*, 19

CHANDLER A., AMATORI F., HIKINO T. (1997), *Big Business and the wealth of nations*, Cambridge, Cambridge university press

CHARLETY P. (1996), « Le gouvernement des groupes de sociétés », *Documents de recherche du CERESSEC*, Avril

CHARREAUX G. (1987), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica

CHARREAUX G. (éd) (1997), *Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits*, Paris, Economica

CHARREAUX G., DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle, Stratégie*, vol 1, n°2

CHARREAUX G. (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion*, vol 28, n°141

CHARREAUX G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale. Une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, volume 31, n° 157

CHARREAUX G., SCHATT A. (2005), « La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama », *Cahier du FARGO*, n°1050901, Septembre

CHATZIS K., MOUNIER C., VELTZ P., ZARIFIAN P. (coordonné par) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan

COASE R.H. (1937), « The nature of the firm », *Economica N.S*, 4, novembre (Traduction française: « La nature de la firme »; *Revue Française d'Economie*, II, hiver, 1987)

COHEN E. (2002), « La diversité persistante des modes de contrôle et de gouvernance des entreprises », *Revue d'économie politique*, juillet/ août

COHENDET P., LLERENA P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai

CORIAT B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Editeur

CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Livre de Poche

COURET A. (2002), « L'évolution du cadre juridique », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°141

COURPASSON D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, n°1

Centre de recherche sur le droit des affaires [CREDA] (1975), *Les groupes de sociétés : une politique législative*, Paris, Librairies techniques

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil

DEBRAY-BOUVAREL C. (2000), « Réflexions sur les conséquences stratégiques en PME des choix juridiques et fiscaux de la forme de groupe », XVèmes Journées Nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, septembre

DELARRE S., DUHAUTOIS R. (2003), « La mobilité intra-groupe des salariés : le poids de la proximité géographique et structurale », *Economie et Statistique*, n°369-370

DELARRE S. (2005), « La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables », *Revue Française de Sociologie*, vol 46, n°1

DELARRE S. (2006), « Les salariés face à la continuité temporelle des groupes. Turn-over des sociétés au sein des groupes et fragilisation du salariat », *Document de travail*, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques

DEL CONT C. (1997), *Propriété économique, dépendance et responsabilité*, Paris, l'Harmattan

DEPOUTOT R. (2002), *L'appareil statistique français face aux groupes d'entreprises*, Rapport du Commissariat Général du Plan.

DI MAGGIO P.J, POWELL W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol 48, n°2

DJELIC M.L., ZARLOWSKI P. (2005), « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du Travail*, vol 47, n°4

DOERINGER P.B, PIORE M.J, (1985), *Internal labor market and manpower analysis*, New York, M.E Sharpe

DORWLING CARTER M. (1994), « Les responsabilités pénales dans les groupes de sociétés », in *Groupes de sociétés : contrat et responsabilités*, Actes de la journée d'études du 19 novembre 1993 organisé par le laboratoire d'études et de recherches appliquées au droit

privé (LERADP) de l'université de Lille II et l'école des hautes études commerciales du Nord (EDHEC), Paris, LGDJ

DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{ère} trimestre

DUET D. (2004), *Les Caisses d'Epargne*, Paris, PUF (11^{ème} édition)

DUPRAT J. (1998), « Les procédures de contrôle de l'investissement dans les divisions et les filiales », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, n°3

DUPUY F. (2005), *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Editions du Seuil et La République des Idées

ECCLES R.G., WHITE H.C. (1988), « Price and authority in inter-profit center transactions », *The American Journal of Sociology*, vol 94

ENCOUA D., JACQUEMIN A. (1982), « Organizational efficiency and monopoly power. The case of French Industrial Groups », *European Economic Review*, n°19

EYMARD-DUVERNAY F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Paris, Repères

FARJAT G. (1982), *Droit économique*, Paris, Presses Universitaires de France

FAVEREAU O. (1989), « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, (1), 4.

FLIGSTEIN N. (1990), *The transformation of corporate control*, London, Harvard University Press

FLIGSTEIN N., FREELAND R. (1995), « Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization », *Annual Review of Sociology*, vol 21

FLIGSTEIN N. (1996), « Markets as Politics : a political-cultural approach to market institutions », *American Sociological Review*, volume 61, n°4, Aug.

FLIGSTEIN N. (2001), « Le mythe du marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°139, septembre

FLIGSTEIN N. (2001), *The architecture of markets*, Princeton, Princeton University Press

FLIGSTEIN N., CHOO J. (2005), « Law and Corporate Governance », *Annual Review of Law and Social Science*, n°1.

FREELAND R. (1996), « The myth of the M-Form ? Governance, consent, and organizational change », *The American Journal of Sociology*, vol 102, n°2, sept.

FREELAND R. (2001), *The struggle for control of the modern corporation : organizational change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press

GALBRAITH J.K (1968), *Le nouvel Etat industriel : essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard

GALLIANO D. (1995), *Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français, une approche statistique de la dynamique des organisations*, Paris, Economica

GAUTHIER T. (2000), *Les dirigeants et les groupes de sociétés*, Paris, Litec

GLINGLINGER E. (2002), « L'actionnaire comme contrôleur », *Revue française de gestion*, vol 28, n°141

GOMEZ P.Y. (2001), *La république des actionnaires*, Paris, Syros

GOMEZ, P.Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 6, n°4, décembre

GOTO A. (1982), « Business Groups in a market economy », *European Economic Review*, n°19

GRANOVETTER M. (1995), « Coase Revisited : Business Groups in the Modern Economy », *Industrial and Corporate Change* (4)1

GRANOVETTER M. (2005), « Business Groups » in SMELSER N.J et SWEDBERG R. (éd), *The handbook of Economic Sociology* (2nd edition), Princeton, Princeton University Press

HANNOUN C. (1991), *Le droit et les groupes de sociétés*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence

HILFERDING R. (1979), *Le capital financier : étude sur le développement récent du capitalisme*, Paris, Ed. de Minuit (première édition allemande parue en 1910).

HIRSCHMAN A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Les éditions ouvrières

HOLMSTRÖM B., TIROLE J. (1991), « Transfer Pricing and Organizational Form », *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol 7, n°2, Autumn

HOLMSTRÖM B., ROBERTS J. (1998), « The boundaries of the Firm Revisited », *Journal of Economic Perspectives*, Volume 12, n° 4

INSEE (1996), « Mondialisation industrielle – le rôle des filiales de commerce de gros des groupes étrangers », *INSEE Première*, n°485, Septembre

INSEE (1997), « Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en 15 ans », *INSEE Première*, n°553, Novembre

INSEE (2001), « Des groupes de la taille d'une PME – un phénomène en plein essor », *INSEE Première*, n°764, Mars

- INSEE (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n°836, Mars
- INSEE (2003), Enquête sur les liaisons financières, Retour d'informations
- INSEE (2004), Résultats statistiques – Enquête sur les liaisons financières
- INSEE (2005), Rapport d'activité
- JACQUEMIN A. (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1^{er} trimestre
- JEAMMAUD A. (1990), « La règle de droit comme modèle », *Recueil Dalloz Sirey*
- JENSEN M., MECKLING W. (1976), « Theory of the firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol 3
- KARPIK L. (1972a), « Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle », *Sociologie du Travail*, n°1
- KARPIK L. (1972b), « Le capitalisme technologique », *Sociologie du Travail*, n°1
- KOUMAKHOV R. (2004), « La théorie du pouvoir de H. Simon », *Document de travail, Forum*, 01
- LANGLOIS R.N (2003), « The vanishing hand : the changing dynamics of industrial capitalism », *Industrial and Corporate Change*, vol 12, n°2
- LA PORTA R., LOPEZ DE SILANES F., SHLEIFER A. (1999), « Corporate Ownership around the World », *The Journal of Finance*, vol 54, n°2
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisations (Traduction française)
- Mémento pratique Francis Lefebvre : groupes de sociétés 2001-2002 : juridique, fiscal, social* (2000), Paris, Éd. Francis Lefebvre
- LE GALES P. (2003), *Le retour des villes européennes : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de Sciences Po
- L'HELIAS S. (1997), *Le retour de l'actionnaire : pratiques du corporate governance en France, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne*, Paris, Gualino éd
- LORDON F. (2002), *La politique du capital*, Paris, Odile Jacob
- LORDON F. (2001), « Le conatus du capital », *Actuel Marx*, n°29
- MAGGI B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, vol 32, n°162

MAGNAN DE BORNIER J. (1997), « Propriété et contrôle dans la grande entreprise : une relecture de Berle et Means », *Revue Economique*, n°6, Novembre

MALECKI C. (2000), « Les dirigeants des filiales », *Revue des sociétés*, 3, juillet septembre

MAMAN D. (2002), « The emergence of business groups : Israel and South Korea compared », *Organization Studies*, Sept-Oct

MARIOTTI F. (2003), Gouverner l'entreprise réseau. Apprentissage de la coopération et exercice du pouvoir dans les réseaux de sous-traitance et de production distribuée, Thèse de doctorat en Sociologie Industrielle, sous la direction de D. Segrestin, Grenoble, UPMF

MARTINET A.C (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion*, vol 28, n°141

MEISEL N. (2005), « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », *Problèmes économiques*, n°2868, février

MILGROM P., ROBERTS J. (1997), *Economie, Organisation et Management*, Presses Universitaires de Grenoble et De Boeck (traduction française sous la direction de B. Ruffieux).

MILLARD E. (1995), « Hauriou et la théorie de l'institution », *Droit et Société*, 30/31

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'Organisation (Traduction française)

MINTZBERG H. (1991), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, les Editions d'organisation (Traduction française)

MONTIS N., PONSSARD J.P., (2002), « L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises », *Revue française de gestion*, vol 28, n°141

MONTMORILLON B. DE (1986), *Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique*, Paris, Economica

MONTMORILLON B. DE (1989), « La croissance contractuelle », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier-février

MOREAU M.A. (1992), « La mobilité des salariés dans les groupes de dimension communautaire : quelques réflexions à partir d'une analyse comparée », *Travail et emploi*, n°55-03

MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeurs

MORIN F. (1974), *La structure financière du capitalisme français : situations et transformations*, Paris, Calmann Lévy

MORIN F. (1984), *Théorie économique du patrimoine*, Paris, Ellipses

MORIN F. (1996), « Privatisation et dévolution des pouvoirs : le modèle français du gouvernement d'entreprise », *Revue économique*, vol 47, n°6, Novembre

MORIN F. (1998), *Le modèle français de détention et de gestion du capital : analyse, prospective et comparaisons internationales*, Rapport au Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

MORIN F., RIGAMONTI E. (2002), « Evolution et structures de l'actionnariat en France », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°141

MORIN M.L. (2005), « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du travail*, vol 144, n°1

MOSS KANTER R. (1990), *When giants learn to dance*, New York, Touchstone Book

NEE V., SWEDBERG R. (ed) (2005), *The economic sociology of capitalism*, Princeton, Princeton University Press

NEUVILLE J.P., (1997), « La stratégie de la confiance, le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du Travail*, n°3, 1997

NEUVILLE J.P., (1998a), « La tentation opportuniste », *Revue Française de Sociologie*, vol 39, n°1

NEUVILLE J.P., (1998b), « Béni soit le partenariat, les 10 commandements du fournisseur performant », *Gérer et Comprendre*, n°51

NURIT-PONTIER L. (1998), *Les groupes de sociétés*, Paris, Ellipses

PARIENTE M. (1993), *Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal*, Paris, Litec

PASTRE O. (1994), « Questions de méthodes et enjeux théoriques », *Revue d'Economie Financière*, n°31, Hiver

PEREZ R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte

PERROUX F. (1969), *Le capitalisme*, Paris, Presses Universitaires de France (6^{ème} édition)

PESQUEUX Y. (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », *Séminaire transversal du CERAG*

PEYRELEVADE J. (1998), « Le corporate governance ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir », *Notes de la fondation Saint-Simon*, juin

PLIHON D., PONSSARD J.P. (2002), *La montée en puissance des fonds d'investissement : quels enjeux pour les entreprises ?*, Paris, La Documentation Française

POLLIN J.P. (2002), « Quels défis pour demain ? Quelle gouvernance pour quelles entreprises ? », *Cahiers français*, n°309, janvier/ février

PREVOST C. (1996), *L'entreprise du local au mondial. Le processus de filialisation : analyse sociologique du rachat d'entreprises locales par des multinationales étrangères en France*, Thèse de doctorat en Sociologie, sous la direction de J.P Durand et M. Durand, Paris VII.

QUELIN B. (1996), « Coopération interentreprises et création de ressources », in RAVIX J.L., (eds), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, CNRS Editions

REBERIOUX A. (2003), « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelles alternatives à la valeur actionnariale », *Revue d'Economie Industrielle*, n°104, 4^{ème} trimestre

REYNAUD J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol 29, n° 1

REYNAUD J.D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin

ROBE J.P. (1999), *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France

ROE M. (1994), *Strong managers, weak owners : the political roots of American corporate finance*, Princeton, Princeton University Press

ROE M. (2001), « Les conditions politiques au développement de la firme managériale », *Finance, contrôle, stratégie*, volume 4, n°1, mars

RUBINSTEIN M. (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », *Revue d'Economie Industrielle*, n°98, 1^{er} trimestre

RUBINSTEIN M. (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°113, 1^{er} trimestre

SABEL C., ZEITLIN J. (1985), « Historical alternatives to mass production : politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization », *Past and Present*, n°108, août

SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. (1986), « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du Travail*, n°3

SAUTEL O. (2006), *Dé-intégration verticale et théorie de la firme*, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de J.T. Ravix, Université de Nice – Sophia Antipolis

SEGRESTIN D. (1996), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin (2ème édition)

SEGRESTIN D. (2001), « Entreprises et organisations – un état des lieux », in Pouchet A., coord., *Sociologie du Travail : quarante ans après*, Paris, Elsevier

SEGRESTIN D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Collin

SERVERIN E., LASCOUMES P. (1988), « Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques », *Droit et Société*, 9

SERVERIN E. (2000), *Sociologie du droit*, Paris, La Découverte

SESSI (2000), « Les groupes structurent l'industrie française », *Le 4 pages*, n°127, Février

SESSI (2002), « Les échanges internationaux au sein des groupes – une focalisation sur quelques produits et vers l'Union européenne », *Le 4 pages*, n°167, Novembre

SESSI (2004), « Les échanges au sein des groupes industriels internationaux, un levier pour leur stratégie industrielle », *Le 4 pages*, n°186, Janvier

SESSI (2005), « Les partenariats des groupes industriels – très fréquents, en interne comme en externe », *Le 4 pages*, n°206, Février

SESSI (2006), « La concentration des groupes, au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », *Le 4 pages*, n°219, Juin

SIMON H. (2003), « The architecture of complexity » in GARUD R., KUMARASWAMY A., LANGLOIS R.N., (éd), *Managing in the modular age*, Blackwell Publishing

STRATEGOR (1993), *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, InterEditions (2è édition)

SUPIOT A. (1985), « Groupes de sociétés et paradigme de l'entreprise », *Revue Trimestrielle de Droit Commercial et de Droit Economique*

TARONDEAU J.C (1999a), « Approches et formes de la flexibilité », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai

TARONDEAU J.C (1999b), *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France

THOMPSON E.P. (1963), *The making of the English Working Class*, London, V. Gollancz (Traduction française : La formation de la classe ouvrière anglaise, (1988) Paris, Gallimard et Editions du Seuil)

TREBUCQ S. (2005), « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol 31, n°158, septembre/ octobre

VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard

WEBER M. (1985), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Presses-Pocket

WEBER M. (1995), *Economie et Société*, Paris, Presses-Pocket

WILLIAMSON O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions (pour la traduction française)

WINDOLF P. (1999), « L'évolution du capitalisme moderne », *Revue française de Sociologie*, juillet / septembre 1999

WOODWARD J. (1965), *Industrial organization: theory and practice*, London, Oxford University Press

ARTICLES DE PRESSE

Libération

- 3 octobre 2003, « Un expert pour Metaleurop », SABERAN H.
- 21 octobre 2003, « Metaleurop n'a plus de ferraille dans ses caisses », BISEAU G.
- 20 octobre 2005, « Hewlett-Packard, la machine à éviter l'impôt », CORI N.
- 10 octobre 2006, « La justice à cheval sur des principes douteux. Actionnaires et maisons mères échappent souvent à l'extension des poursuites », LECADRE R.

Les Echos

- 11 juillet 2003, « La coexistence du contrat de travail et du mandat social dans les groupes de sociétés », JEANOUTOT G.
- 14 octobre 2004, « Extension de la faillite, une décision attendue », MOURA O.
- 4 novembre 2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut », BOUHENIC P.A et ZAMBROWSKI P.
- 17 décembre 2004, « Metaleurop : la liquidation étendue à l'ensemble du groupe », BAUER A. et CZAENES R.
- 19 mai 2005, « Metaleurop sanctionné pour avoir fourni une information financière fallacieuse », PRANDI M.
- 26 mai 2005, « Le rôle de la société mère en cas de défaillance », DANIS M. et SZEKELY A.
- 27 octobre 2005, « Total mettra Arkema en Bourse en mai 2006 », BOLLACK L.
- 25 novembre 2005, « Metaleurop SA : le tribunal de commerce de Paris adopte le plan de continuation »
- 10 janvier 2006, Interview d'Y. Roche, PDG de Metaleurop, « Nous allons poursuivre le redressement en nous recentrant sur le plomb », propos recueillis par COSNARD D.
- 16 janvier 2006, « L'extension de la procédure collective », DANIS M. et SZEKELY A.

Le Monde

- 12 novembre 2002, « Après les scandales, le gouvernement d'entreprise gagne du terrain, aux Etats-Unis comme en Europe », FAY S. et GALLOIS D.
- 21 janvier 2003, « La mort programmée de Metaleurop », CORMOT V.
- 22 janvier 2003, « La direction de Metaleurop Nord annonce l'arrêt des activités de Noyelles-Godault », DELBERGHE M. et MESUREUR C.
- 13 février 2003, « Une usine de famille », DUFOUR J.P.
- 14 février 2003, « Les administrateurs judiciaires de Metaleurop Nord veulent élargir la procédure de redressement à tout le groupe », LEMAITRE F.
- 1^{er} mars 2003, « Comment Glencore a peu à peu dépecé Metaleurop », DELBERGHE M. et FOLLOROU J.

- 9 mars 2003, « Les salariés de Metaleurop Nord jugent précipitée une liquidation », DUFOUR J.P.
- 12 avril 2003, « Le tribunal refuse de liquider Metaleurop SA »
- 22 octobre 2003, « Metaleurop SA choisit le dépôt de bilan pour échapper à l'extension de liquidation de Metaleurop Nord », DELBERGHE M.
- 6 avril 2004, « Air Lib : le juge Van Ruymbeke a achevé son enquête », FOLLOROU J.
- 27 juillet 2004, « La banque espagnole SCH rachète la britannique Abbey national. Le début de la restructuration du secteur en Europe ? », MORIO J.
- 31 juillet 2004, « Entre responsabilité juridique et responsabilité sociale, le jeu trouble des actionnaires financiers », MICHEL A.
- 1 mars 2005, « La réforme du droit des faillites cherche à limiter les liquidations. Comment les salariés de Metaleurop Nord ont réussi à faire renvoyer la fermeture de leur fonderie en cassation ? », ALLIENNE P.
- 24 mars 2005, « Les protagonistes de la faillite d'Air Lib sont renvoyés devant le tribunal », FOLLOROU J.
- 1 avril 2005, « Pour les patrons américains, l'ère de la toute puissance s'achève », LESER E.
- 21 avril 2005, « La cour de cassation annule l'extension de la liquidation de Metaleurop », BRAFMAN N.
- 24 octobre 2005, « Les fonds d'investissement, propriétaires éphémères d'entreprises », DUCOURTIEUX C.
- 12 janvier 2006, « Deux ans après son redressement judiciaire, Metaleurop profite de la hausse du plomb pour revenir en Bourse », BRAFMAN N.

Le Figaro

- 12 avril 2003, « Pour Glencore, les affaires continuent », DORE C.
- 26 mai 2003, « Un an après la fusion avec Compaq ; HP mise sur l'Europe de l'Est », AUGSUTE O.
- 20 avril 2005, « La Cour de cassation a annulé la mise en liquidation de la société mère de Metaleurop Nord. La justice bloque les faillites en cascade », SALOMON A.
- 11 janvier 2006, « Metaleurop renaît de ses cendres après avoir déposé son bilan en 2003 », JULIEN A.L.

La Tribune

- 28 avril 2005, « Les atouts cachés des cessions de filiales non stratégiques », LEROY E.
- 21 novembre 2006, « Fiscalité : le casse tête des prix de transfert »

La vie financière

- Du 19 au 25 août 2005, n°3141, « Bourse : profitez des mères possessives. Les rachats de filiales vont se multiplier », DESCAMPS C.

AFP

- 30 septembre 2003, « L'enquête judiciaire sur Air Lib s'accélère », AUSSEILL F.

- 11 décembre 2003, « Les actifs d'Air Lib abrités par Holco sont insaisissables, confirme la justice », DIEUDONNE D.
- 4 octobre 2005, « Rejet d'une requête de l'ex PDG d'Air Lib Jean Charles Corbet »
- 11 janvier 2006, « Rejet définitif de l'extension à Holco de la liquidation judiciaire d'AirLib »
- 6 décembre 2006, « Quicksilver Rossignol mise sur le textile, dévoile son nouveau siège mondial »

L'expansion

- 1^{er} avril 2007, « Comment les stars du CAC délocalisent leurs impôts », DEDIEU F.

Le Nouvel Economiste

- 18 février 2005, « Hewlett Packard se cherche un PDG et une stratégie », GADAULT T.

Revue du papier carton

- n°68, février 2004

Le journal du Net

- « Patrick Starck (HP France) : une fusion doit être mise en œuvre très rapidement »
in : Le Journal du Net, janvier 2005. [En ligne] Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/>