



**HAL**  
open science

# Les groupes de sociétés comme lieux d'une gouvernance hybride

Aurélie Catel Duet

► **To cite this version:**

Aurélie Catel Duet. Les groupes de sociétés comme lieux d'une gouvernance hybride. Congrès de l'Association Française de Sociologie, Sep 2006, Bordeaux, France. halshs-00167841

**HAL Id: halshs-00167841**

**<https://shs.hal.science/halshs-00167841>**

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.

# Les groupes de sociétés comme lieux d'une gouvernance hybride

*Aurélie Catel Duet*

[aurelie.catel@upmf-grenoble.fr](mailto:aurelie.catel@upmf-grenoble.fr), Laboratoire CRISTO – Université Pierre Mendès France – Grenoble

## ***Introduction***

Les débats sur la gouvernance sont d'actualité. On parle souvent des crises de gouvernance que traversent aujourd'hui les grandes entreprises. Ces crises sont analysées comme un « retour de l'actionnaire » : ceux qui possèdent l'entreprise – les actionnaires – seraient en passe de devenir plus puissants que ceux qui la dirigent – les managers. De nombreux scandales défraient la chronique : tous montrent des dirigeants se conduisant de façon opportuniste en lésant les intérêts des propriétaires (Enron, Worldcom, Parmalat...). Les causes de ces crises seraient à chercher dans les excès du capitalisme financier. Les effets cumulés de la place prépondérante des marchés financiers, de l'attention exclusive portée sur les cours de bourse, de l'internationalisation de l'économie, de la pression des investisseurs institutionnels auraient une conséquence indésirable majeure : le déséquilibre des pouvoirs en faveur de l'actionnaire. Cette situation justifie alors les actions entreprises à l'initiative des autorités publiques pour instaurer des règles de « bonne gouvernance » ; ces règles se fixant pour objectif de normaliser le jeu entre les deux acteurs. En témoigne les multiples rapports et lois aux Etats-Unis mais aussi en Europe : la loi américaine Sarbanes-Oxley en 2002, les rapports Viénot et Bouton, la loi sur la sécurité financière en 2003... Pouvoir actionnarial contre pouvoir managérial : voilà donc résumé l'essentiel des débats publics à propos des questions de gouvernance.

Pendant ce temps une autre réalité reste dans l'ombre, bien que nombre de spécialistes n'ignorent pas qu'elle est sans doute plus significative de l'état de la gouvernance d'entreprise : c'est celle d'une hybridation objective des deux pouvoirs. On observe en effet des signes d'un rapprochement entre pouvoir actionnarial et pouvoir managérial. Ceci ressort notamment du formidable développement des groupes de sociétés. La croissance des groupes est, en effet, impressionnante. En France, leur nombre est passé de 1303 en 1981 à 2614 en 1991 pour atteindre 11 293 en 2002 ; ainsi les groupes de sociétés emploient près de 56% des salariés de l'ensemble des entreprises et mobilisent 84% des capitaux (INSEE, 2003). L'importance du phénomène ne tient pas seulement au fait qu'il révèle l'intensité actuelle du

mouvement de concentration du capital et des moyens de production. Si l'essor des groupes est significatif, c'est bien qu'il réalise une conjugaison originale et complexe des deux pouvoirs du fait de la configuration institutionnelle originale qu'il secrète. Affirmer ce rapprochement des pouvoirs n'est pas complètement nouveau, mais nous voudrions souligner que ce phénomène reste très largement sous-estimé et mal apprécié par les études empiriques. D'où le travail que nous lui avons consacré, de façon à mettre en lumière ce que sont réellement ces lieux de « gouvernance hybride ».

L'intérêt d'un tel travail s'attache au constat suivant : dès lors qu'il existe une confusion latente entre les actionnaires dominants et le pouvoir dirigeant, les problèmes de gouvernance s'apparentent à des problèmes d'organisation ; l'étude de la gouvernance d'entreprise en vient à s'assimiler à l'étude empirique d'un système d'action complexe, car il s'agit d'observer les mécanismes concrets de régulation qui régissent les échanges entre sociétés mères et sociétés filiales. Telle est du moins la voie d'analyse que nous explorerons ici.

Nous commencerons par remettre le débat en perspective en rappelant les raisons théoriques qui ont contribué à laisser sur le devant de la scène l'hypothèse du face à face entre actionnaires et dirigeants. Ensuite, nous présenterons l'enquête empirique que nous avons réalisée auprès de huit groupes de sociétés (première partie). Avançant dans l'analyse, nous rassemblerons nos observations de terrain pour montrer la nature hybride du pouvoir que les sociétés mères exercent sur leurs filiales. Nous montrerons que ce pouvoir se déploie dans un espace très ouvert, que nous proposons d'assimiler à un continuum (deuxième partie). La présentation de ce continuum suggère que la prérogative centrale des actionnaires consiste dans le droit qu'ils s'octroient à laisser planer une ambivalence quant à leur positionnement stratégique. Les études de cas montrent l'enjeu décisif que constitue pour les sociétés têtes de groupe le droit de changer de stratégies. Pour finir, nous nous intéresserons aux dilemmes de gestion auxquels peut conduire cette situation particulière. Des tensions sont, en effet, palpables à différents niveaux de la vie des groupes : à propos des échanges économiques intra groupe, concernant la situation des dirigeants de filiales, concernant un éventuel alignement de l'intérêt des filiales sur celui de leurs sociétés têtes de groupe. (troisième partie).

# ***1. Les groupes et le phénomène d'hybridation des pouvoirs – un cadre d'analyse***

## *1.1 Le poids du modèle de la séparation des pouvoirs – bref retour aux théories de la gouvernance*

Pour commencer, tentons de nous ressaisir des raisons théoriques qui expliquent que l'hypothèse du face à face conflictuel entre actionnaire et dirigeant soit actuellement sur le devant de la scène.

Les « problèmes » de gouvernance apparaissent dès lors que se crée une dissociation entre les actionnaires, détenteurs de droits de propriété sur la firme, et les professionnels du management en charge de la conduite quotidienne des affaires. Historiquement, cette dissociation a lieu au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle, lorsque le capitalisme familial cède devant le capitalisme managérial. A cette période, le dirigeant non propriétaire de la firme devient l'acteur dominant du système de gouvernance. Plusieurs raisons expliquent cette dissociation. Tout d'abord, l'entreprise grandit et devient plus complexe à gérer. Le besoin de techniques de management élaborées se fait sentir. L'entreprise est donc désormais managée par une nouvelle classe : celle des techniciens, dont la légitimité repose dans leur savoir gestionnaire. « Révolution directoriale » (Burnham, 1947), « technostructure » (Galbraith, 1967) sont autant de termes pour qualifier l'avènement de cette nouvelle classe à la tête de l'entreprise. Ensuite, l'entreprise se développe et a besoin de financement important : elle fait donc appel à l'épargne publique. C'est un actionnariat nombreux et dispersé qui lui permet de trouver les ressources nécessaires à son expansion. La distinction entre les détenteurs du capital de l'entreprise et les managers est donc accomplie (Berle et Means, 1932 ; Chandler, 1977). Depuis lors, la littérature dominante gravite autour de ce modèle de firme.

La séparation de la propriété et du contrôle marque la fin de la présomption que le profit est maximisé et que le système capitaliste reste efficace. En effet, des conflits d'intérêts risquent de se développer entre les deux nouveaux protagonistes : l'objectif des actionnaires étant la maximisation du profit, à l'inverse des managers qui, eux, vont chercher à maximiser leur fonction d'utilité.

C'est le courant de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui va se pencher sur cette question. Son travail est double : il consiste tout d'abord à justifier la séparation entre

actionnaire et dirigeant en montrant l'efficacité supérieure de ce système. Il donne ensuite les bases pour un « retour de l'actionnaire » en légitimant la vision d'une firme appartenant exclusivement aux actionnaires. Dans la théorie de l'agence, c'est une relation de principale à agent qu'entretiennent actionnaires et managers<sup>1</sup>. Les théoriciens de l'agence montrent que la séparation entre propriété et contrôle permet de minimiser les coûts. Le système est, en effet, plus efficace si le pouvoir de décision est délégué aux agents qui détiennent l'information ; de la même façon, un actionnaire seul ne peut exercer lui-même les décisions de contrôle, le moins coûteux est donc de les déléguer. Mais s'appuyant sur le constat de Berle et Means, de Chandler, les théoriciens de l'agence pointent aussi l'anomalie selon laquelle les managers défendent leurs propres intérêts au lieu de respecter le mandat des actionnaires. Ils s'interrogent donc sur les moyens qui permettent de rétablir la subordination du principal à l'agent, en construisant un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal. Dans cette perspective, on identifie généralement trois types de mécanismes (Pollin, 2002) capables de résoudre les problèmes d'agence. Le premier est le contrôle interne : il se réalise dans les assemblées générales et les conseils d'administration, notamment. Le deuxième est un contrôle externe : il désigne principalement les marchés financiers. Les menaces d'OPA, par exemple, permettent de discipliner des dirigeants trop peu soucieux de l'intérêt des actionnaires. Il existe, enfin, des dispositifs incitatifs, financiers notamment, qui consistent à rémunérer les dirigeants en fonction de la valeur boursière de l'entreprise : ce sont les fameux stocks options.

Mais alors que la théorie de l'agence s'impose dans la plupart des travaux académiques et devient le cadre d'analyse dominant des questions de gouvernance, les années 70 vont être le théâtre d'un changement dans l'équilibre des pouvoirs entre acteurs. Le pouvoir va, en effet, passer des mains des managers à celles des actionnaires. L'activisme actionnarial se développe fortement et les fonds d'investissement comme les « petits actionnaires » demandent désormais des comptes aux dirigeants<sup>2</sup>. Ce qu'on appelle aujourd'hui le courant de la « gouvernance actionnariale » est centré sur ce modèle d'acteurs actionnaire / dirigeant – *modèle shareholder* – et sur les mécanismes disciplinaires à l'œuvre.

---

<sup>1</sup> 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 » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308).

<sup>2</sup> Ceci nous renvoie au fameux concept en vogue d'*accountability* qui, imparfaitement traduit, souligne cette « aptitude à rendre compte ».

Ce modèle a cependant subi une double remise en cause. Tout d'abord, nous n'y revenons pas, de nombreux scandales ont touché le monde des affaires à partir des années 2000 et ont souligné la fragilité des mécanismes conçus pour discipliner les dirigeants. Mais ce modèle a aussi été remis en cause par des études, fondées sur des constats empiriques, venant nuancer l'universalité du modèle de firme « à la Berle et Means ». La principale critique qui lui est adressée est qu'il tient insuffisamment compte de la diversité des formes d'actionnariat. De nombreux auteurs font le constat de la diversité des modèles de gouvernance à travers le monde et du caractère souvent très concentré de la propriété dans les pays européens, notamment (Charreaux, 2002). Ainsi, le capitalisme managérial n'a pas été le type prédominant dans des pays comme la France ou l'Allemagne (Windolf, 1999). En Europe, le contrôle est fréquemment exercé par des blocs d'actionnaires dominants. Considérer la diversité des formes d'actionnariat permet alors de repenser la mission de l'actionnaire. En effet, si celui-ci n'est pas un individu isolé, peut-être endosse-t-il d'autre rôle que celui de simple apporteur de ressources à la firme. Il devient alors possible d'envisager son apport sous l'angle stratégique (Martinet, 2002) ou cognitif (Charreaux, 2002).

C'est dans cette perspective que nous souhaitons inscrire cette contribution. Notre proposition consistera à adopter l'approche par le modèle shareholder, reconnaissant ainsi le rôle essentiel de la relation actionnaire – dirigeant au sein des firmes, mais en intégrant les phénomènes de concentration qui prédominent dans les pays européens en examinant le cas de l'actionnariat d'entreprise. C'est ainsi que nous pourrions mettre en évidence la tendance au rapprochement du pouvoir actionnarial et du pouvoir managérial.

### *1.2 L'enquête empirique réalisée*

Notre recherche repose sur huit études de cas de groupes de sociétés. Dans cet article, nous ferons explicitement référence à cinq cas : Info Tech, Ordi, Arma-acier, Sportplus et la Compagnie Bancaire<sup>3</sup>. Nous les présentons ci-dessous succinctement<sup>4</sup>.

#### ▪ Le Groupe Info Tech

Info Tech est un groupe international, un des leaders mondiaux dans le domaine de l'informatique (infrastructure et services associés) destinée aux entreprises, aux collectivités et au grand public. Au sein de ce groupe, notre étude a porté sur les deux filiales françaises :

---

<sup>3</sup> Pour les raisons habituelles de confidentialité, les noms des groupes ont été modifiés.

<sup>4</sup> Nous mettons en annexe les organigrammes financiers des groupes présentés.

Info Tech 1, qui est un centre de compétences, et Info Tech 2 qui est une filiale de commercialisation. 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.

- Le groupe Ordi

Le groupe Ordi opère dans trois métiers de l'informatique : le développement et l'édition de logiciels de CFAO, l'intégration de solutions informatiques, le développement de solutions Intranet et Groupware. Le groupe possède, au total, sept filiales. Au sein de ce groupe, nous avons enquêté au sein de la maison mère et de deux entreprises liées : Ordi 1, une filiale française de commercialisation, créée en 1991 par la maison mère et Ordi 2, une filiale détachée de la maison mère en 2001.

- Le groupe Arma-acier

Le groupe Arma-Acier 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 pour vocation à « accueillir » les quarante trois filiales du groupe et à rassembler les activités par proximité de métiers. Pour notre étude, nous avons interrogé des individus travaillant dans le holding et dans trois des filiales.

- Le groupe Sportplus

Sportplus est un des leaders mondiaux de matériel de sports d'hiver. Le groupe est composé d'une maison mère, de dix-sept filiales réparties partout dans le monde et d'un holding familial chapotant la totalité de la structure. 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 groupe le Compagnie Bancaire

La compagnie bancaire est une des premières banques françaises. Dans ce groupe, nous avons enquêté au sein du holding et de deux filiales dont les activités se rapportent à la banque

commerciale. La compagnie bancaire 1 est une entreprise spécialisée dans les projets immobiliers et patrimoniaux. La compagnie bancaire 2 est une filiale spécialisée dans l'assurance vie.

Les études de cas ont été réalisées par le biais d'entretiens semi directifs dans des groupes de tailles et d'activités différentes. Ces entretiens ont été conduits avec des collaborateurs des sociétés mères et des filiales, afin de décrire l'entreprise et le groupe auquel elle appartient. De plus, nous avons interrogé à la fois des dirigeants, présidents directeurs généraux ou directeurs généraux, et de nombreux cadres dont l'activité est transversale. Une attention particulière a ainsi été apportée à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière, au contrôle de gestion ainsi qu'au travail juridique. Nous avons questionné ces acteurs sur leur activité de travail, et notamment celle qui relève spécifiquement de leur relation avec la maison mère ou la filiale. Chaque interlocuteur, en fonction de sa spécialité, a ainsi pu nous éclairer sur le fonctionnement de la relation entre société dominante et société dominée.

## ***2. Le continuum de la gouvernance***

### *2.1 Les niveaux d'engagement de la maison mère*

La relation de propriété est à la source de la constitution des groupes : par définition, une filiale est une entreprise possédée à plus de 50% par une autre entreprise, la maison mère<sup>5</sup>. Ce lien de propriété rend possible l'exercice d'un contrôle de la société mère sur les entreprises du groupe. C'est précisément ce concept de contrôle qui est problématique dans le cas des groupes. En effet, que permet ce contrôle ? Sur le plan économique, on aura tendance à considérer que la filiale est une entité dépendante de sa maison mère. On présumera, au contraire, d'une relative indépendance de la société fille si la prééminence est donnée à l'autonomie juridique des sociétés. Tirer toutes les conséquences de cette alternative nous amènerait à dire qu'il existe deux formes polaires de fonctionnement des groupes. Certains vont privilégier l'intégration de leurs membres tandis que d'autres vont miser sur l'autonomie des filiales. Ces situations sont en fait impossibles car aucun groupe n'est totalement intégré ou totalement décentralisé. Des situations d'autonomie totale sont inenvisageables car

---

<sup>5</sup> Il faut préciser que, dans le droit des sociétés français, le groupe n'est pas considéré comme une personnalité morale. Chacune des entreprises composantes du groupe garde son autonomie juridique.

incompatibles avec le minimum de gestion unifiée qu'impose la structure en groupe ; l'architecture de groupe elle-même perdrait tout son sens. A l'inverse, une situation de contrôle absolu est difficilement réalisable pour des raisons légales et organisationnelles. Nous sommes donc dans une impasse. Préjuger des liens de dépendance ou au contraire d'indépendance ne permet pas de comprendre ce qui se passe réellement au sein des groupes de sociétés. Qu'est-ce que cela signifie être dépendant ou, au contraire, indépendant, dans un contexte de groupe ?

Les observations faites sur nos différents terrains nous amènent à dire que la maison mère se trouve devant un espace ouvert de prérogatives à l'égard de ses filiales. Cet espace s'apparente à un continuum, c'est-à-dire à un champ des possibles. Ce continuum permet de saisir comment se décline le pouvoir d'une société tête de groupe : nous allons le voir, les niveaux de dépendance des filiales à son égard sont complexes et nuancés.

A l'appui des propos de nos interlocuteurs, nous avons ponctué ce continuum de six niveaux d'engagements possibles des maisons mères à l'égard de leurs filiales (voir figure 1 ci-dessous). Les deux extrémités du continuum correspondent à deux états opposés de l'engagement des maisons mères dans leurs filiales : à une extrémité, l'engagement de la société mère 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 qu'on peut parler d'un état d'intégration totale des sociétés dans le groupe.

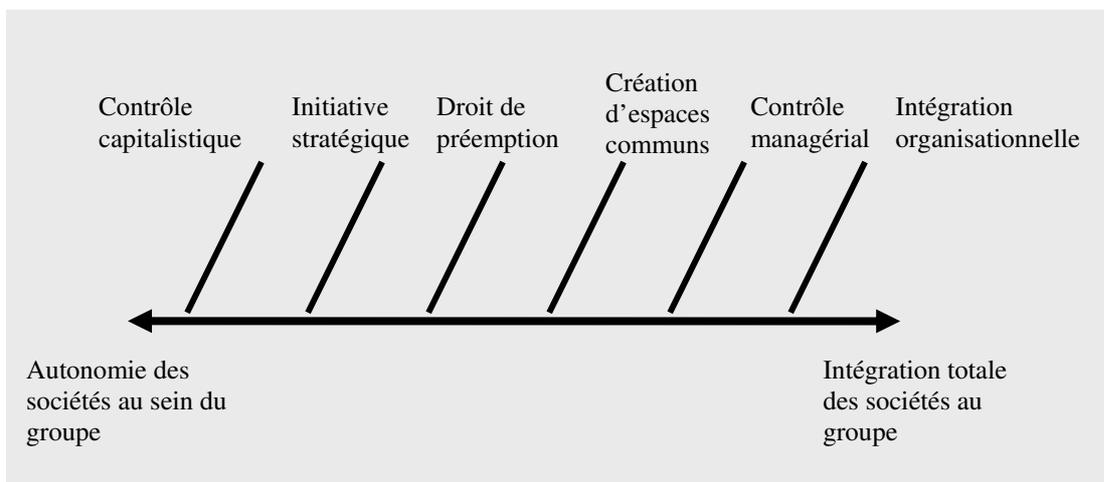


Fig.1. Le continuum de la gouvernance – L'espace de prérogatives de la maison mère

Premier niveau d'engagement de la maison mère au sein de sa filiale : le contrôle capitalistique. En exerçant ce type de contrôle, minimal dans notre continuum, la société tête

de groupe joue exclusivement son rôle d'actionnaire. Elle exerce alors ses droits légaux, au rang desquels on trouve le droit de vote, le droit à l'information et les droits financiers. En assemblée générale, le droit de vote permet, par exemple, à la société dominante d'approuver les comptes annuels de la filiale, de nommer et de révoquer le conseil d'administration... Concernant le droit à l'information, il se traduit, sur nos terrains, par l'obligation pour la filiale d'effectuer un reporting comptable et financier à sa société mère. Enfin, les droits aux dividendes sont un des aspects des droits financiers de l'actionnaire.

L'initiative stratégique est une étape supplémentaire qui marque un investissement plus intense et plus large de la maison mère dans la vie de sa filiale. A ce deuxième niveau d'engagement, la société dominante se donne la possibilité de « *choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et d'allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* » (Déturie, 1993, p.9). L'intérêt de la maison mère porte alors sur les exercices de planification, stratégique ou budgétaire, mais aussi sur les investissements des filiales, en décidant de l'allocation des ressources, en hiérarchisant les choix d'investissement... La société dominante va aussi être attentive aux frontières du groupe : elle va définir l'offre des entités, ses frontières géographiques, les marchés visés...

Dans d'autres situations, la maison mère s'octroie un « droit de préemption ». La société tête de groupe se donne la possibilité d'intervenir et d'arbitrer, de façon prioritaire, pour prendre des décisions concernant la vie de sa filiale. C'est particulièrement vrai concernant les prix de cession interne que la maison mère « régule » largement, nous y reviendrons. C'est aussi valable pour l'organisation des relations des sociétés liées avec des partenaires extérieurs : les filiales sont en effet tenues de respecter, au minimum, les « recommandations » et les procédures élaborées par le groupe, au maximum, les choix déjà effectués par la société mère. Le fait d'être propriétaire donne donc à la maison mère des « avantages » : elle peut prescrire à sa filiale ses choix, ceux qu'elle considère comme étant avantageux pour le groupe.

Autre levier possible dans la stratégie d'intégration des sociétés filiales : la création d'espaces communs, en matière économique, en matière de marché du travail... En matière économique et fiscale, cela va, par exemple, se traduire par l'adoption de convention d'intégration fiscale, de conventions de trésorerie. Concernant le marché du travail, la maison mère va mettre en place des procédures communes de recrutement, organiser et encourager la mobilité intra groupe. Cette stratégie d'intégration par la création de « différents dénominateurs » communs n'est pas un effet du droit car celui-ci ne reconnaît aucune unité au groupe, mais se trouve être le fruit d'une véritable initiative managériale.

Poussant plus loin, il arrive que l'intervention de la société mère s'apparente à un contrôle de type managérial. En effet, lorsque cette dernière gère les systèmes d'informations afin de maîtriser la production et la transmission d'informations, établit le planning des réunions pour coordonner plus finement l'activité ou encore dote les filiales de dispositifs qualité pour satisfaire ses clients, son action est de ce type. Son objectif est alors de construire une coordination administrative, avec les outils et les dispositifs de gestion qui l'accompagnent.

Enfin, à l'extrémité de notre continuum se situe l'intégration organisationnelle. A ce stade, on peut considérer que la maison mère agit avec sa filiale comme s'il s'agissait d'un département intégré à l'entreprise, faisant fi de l'indépendance juridique de la société. Son rôle tend alors à se confondre avec celui de la structure dirigeante. Deux indices sont apparus emblématiques d'une telle situation : la subordination des directions de filiales, véritable enjeu sur lequel nous reviendrons, et la mise en correspondance des structures organisationnelles des sociétés mères et des filiales. Certains groupes adoptent, en effet, des organigrammes similaires et mettent en place des services centraux communs, « amputant » véritablement les filiales de leurs prérogatives entrepreneuriales.

## *2.2 L'ambivalence stratégique des groupes : des déplacements sur le continuum*

Les maisons mères n'ont pas une conception statique de leur pouvoir : elles s'autorisent des déplacements sur le continuum, rendant ainsi dynamiques leurs prérogatives. Une des prérogatives centrale des actionnaires consiste précisément dans le droit qu'ils s'octroient de se déplacer librement sur le continuum de la gouvernance. La maison mère se trouve alors en situation de méta gouvernance, du fait de sa double capacité à organiser la distribution du pouvoir entre les entités et à redistribuer le jeu dès lors que les impératifs stratégiques l'y incitent. La réversibilité des engagements peut se révéler être un atout majeur des groupes de sociétés, leur donnant de fortes capacités de flexibilité. Les groupes peuvent à la fois envisager des changements de périmètre et des changements de politiques.

### *➤ Changements de périmètre du groupe*

Nous allons évoquer le cas de Sportplus à l'histoire ponctuée de recompositions successives. Ce cas montre que les groupes se donnent à la fois les moyens d'intégrer leurs filiales au processus de production mais que la société dominante se réserve aussi le droit de changer sa

stratégie initiale, si elle le considère comme nécessaire. Elle met ainsi en œuvre des capacités managériales mais sait aussi revenir aux stricts droits qui lui confère son statut d'actionnaire.

Au sein du groupe Sportplus, nous pouvons dire que Sportplus 1 et Sportplus 2 sont considérées comme des « ressources réversibles ». Les entreprises acquises ont, en effet, 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 en fonction de 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. Ils 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 : ce que le groupe ne sait pas bien faire, Sportplus 1 et Sportplus 2 en sont des spécialistes. Par la même, l'entrée dans le groupe de ces deux firmes lui permet 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. L'intervention de la maison mère est large : elle demande la mise en place d'un reporting économique et financier, elle élabore une réflexion stratégique pour ses filiales. La société tête de groupe impose aussi les règles du jeu des relations économiques intra groupe. Elle oblige, par exemple, Sportplus 1 à s'approvisionner exclusivement auprès de la maison mère. Enfin, le groupe coordonne finement les activités de ses deux filiales par le biais de réunions régulières.

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 que lui avait fixé le groupe et le marché sur lequel elle se trouvait offrait peu de perspectives de croissance.

Ainsi, ce qui constitue une ressource un jour peut être un handicap le lendemain : les deux entités filiales n'ont plus, en 2004, le caractère stratégique qu'elles avaient en 2000. La maison mère « jongle » alors avec les différents avantages que permet la structure juridique du groupe. Pour Sportplus, des raisons économiques 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...

➤ *Changements de politiques*

Les groupes sont aussi le terrain de changement de politiques, économiques, sociales...

Dans certains cas, le changement amène la maison mère à renoncer à certaines de ses prérogatives. C'est le cas pour le groupe Arma-acier, dans lequel les dirigeants tentent depuis plusieurs années de libéraliser les flux intra-groupe.

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 touchés. Le groupe découvre alors les inconvénients des politiques économiques de cessions internes et décide d'en changer. Les dirigeants souhaitent désormais rendre les sociétés moins interdépendantes entre elles : qu'elles ne soient pas obligées de s'acheter des marchandises entre elles et qu'elles aient leur propre fournisseur. 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. » Quoiqu'il en soit,

historiquement, c'est donc un véritable changement pour le groupe qui, auparavant, cherchait au contraire des synergies entre les sociétés.

Dans d'autres cas, certains domaines de la vie de la filiale passent sous contrôle de la maison mère, illustrant une politique de centralisation. C'est le cas Sportplus maison mère qui souhaite faire passer sous son contrôle les systèmes d'information du groupe afin de les harmoniser.

Au sein de Sportplus, il existe actuellement un groupe de réflexion sur l'évolution des systèmes d'informations. En effet, jusqu'ici, le groupe laissait une totale liberté aux filiales. Puis en 1994, un début d'homogénéisation est intervenu lorsque Sportplus 4 a adopté le même système d'information que 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 SI de la maison mère qui a déjà 10 ans, puis d'y faire venir les autres sociétés. Le secrétaire général souhaiterait, en effet, que la maison mère adopte un système plus ouvert, multilingue et plus moderne. Les SI 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 SI 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 terme de coûts, *« si cela nous coûte trop cher, nous resterons avec des SI décentralisés. »*

Faut-il voir dans ces changements de stratégie de l'incohérence de la part des groupes ? En réalité non, car les groupes agissent en situation d'incertitude, économique, commerciale, technique...Ce contexte d'incertitude n'exclut, cependant, pas les possibilités d'action et de prise de décision, comme en témoigne la vie des groupes. Ce type de réflexion n'est pas neuf. Déjà, Simon en mettant en avant le concept de rationalité limitée, exprimait parfaitement le cadre simplifié et approximatif dans lequel les individus font leur choix ; les décisions prises se rapportant à des choix satisfaisants mais jamais optimaux.

### ***3. Les dilemmes de gestion***

La situation de gouvernance hybride a des conséquences remarquables et inattendues sur la gestion de ces ensembles organisationnels que sont les groupes : elle les place face à un certain nombre de dilemmes de gestion fondamentaux. Les groupes doivent ainsi résoudre des problèmes à multiples facettes, où les paradoxes, voire les contradictions foisonnent.

Nous évoquerons trois enjeux : les prix de cessions, la subordination des dirigeants de filiales et la question de l'alignement des intérêts entre entités du groupe. A travers le récit d'histoires singulières, nous révélerons ainsi une relation de groupe en tension permanente.

#### *3.1 Les prix de cession intra groupe : marché ou hiérarchie ?*

Les cessions internes obligent les groupes à répondre à une question essentielle : comment fixer les prix de biens ou de services échangés entre sociétés affiliés ? L'alternative se pose alors ainsi : soit le groupe applique une régulation purement marchande où les prix internes sont les mêmes que ceux qui s'appliquent à l'extérieur du groupe, sur le marché ; soit il opte pour une régulation hiérarchique pour laquelle les prix internes seront fixés sous l'autorité d'un dirigeant de la maison mère. Sur nos terrains, la tension est bien palpable entre une intervention toujours possible de la maison mère et la possibilité qu'elle a de laisser jouer les forces du marché.

De façon générale, les dirigeants de groupe ou responsables financiers rencontrés expliquent que les transactions entre entreprises associées s'effectuent au prix du marché. Ils insistent, en effet, sur le fait que les prix intra groupe doivent être ceux de la pleine concurrence.

Au sein du groupe Info Tech, 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 industrielle<sup>6</sup> 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

---

<sup>6</sup> 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.

entités industrielles, qui vendent à leur tour les produits à des centres de distribution. Ces derniers les acheminent ensuite aux entités commerciales qui les revendent aux clients finaux. Les responsables financiers rencontrés expliquent que le principe directeur des transactions entre entités d'un même groupe est le prix de marché : « (...) *les transactions entre entités du groupe sont établies aux conditions de marché.* » (Directeur financier d'Info Tech 2.)

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

Cependant au-delà des discours, les récits portant sur les modes de détermination des prix nous entraînent vers d'autres conclusions. On constate que quels que soient les groupes observés, tous sont en fait très attentifs à la formation des prix et ils sont loin de les « abandonner » aux seules forces du marché. On constate des pratiques centralisées, les décisions appartenant le plus souvent à la direction des groupes. « *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 notamment par les objectifs qui sont assignés à la politique des cessions : elle est tour à tour moyen de désigner les centres de coûts ou de profits, reflet de compromis entre actionnaires...

Chez Info Tech, la politique de prix de transfert représente plus qu'une simple feuille de calcul ; cette politique est censée refléter la réalité des relations entre les différentes entités du groupe. Elle permet de comprendre la « philosophie » du groupe, c'est-à-dire de repérer les entités que le groupe considère comme des centres de coûts et celles qu'il considère comme des centres de profits. Les transactions entre entreprises servent, en fait, à assurer un niveau de profitabilité minimum à certaines entités du groupe, les centres de distributions et les entités commerciales. Ainsi, la règle interne veut que le profit des entités commerciales et des centres de distribution soit égal à un pourcentage de la valeur ajoutée. Contrairement aux acteurs en aval, aucun minimum de profit n'est assuré aux entités industrielles. Les cessions internes sont 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.

Que ce soit avec ses filiales métiers ou avec ses filiales outils, la Compagnie Bancaire s'intéresse aussi de près à la question des prix de cessions. De nombreuses synergies existent entre les différentes entités du groupe, synergies qui se traduisent notamment pour des échanges entre membres du groupe. Le réseau bancaire vend, par exemple, des placements financiers ou immobiliers « fabriqués » par une filiale du groupe et c'est alors que la question des cessions intervient : comment partager la commission prélevée au client entre le « producteur » et le distributeur ?

Pour comprendre la logique des cessions au sein de ce groupe, il faut revenir quelques années en arrière, en 2004 plus précisément. L'année 2004 a été une année charnière pour le groupe car c'est à ce moment là qu'il acquiert un statut de banque universelle. Ce changement s'accompagne d'une redéfinition du partenariat qu'avait la banque avec ses actionnaires. Cette redéfinition se traduit concrètement par deux nouveautés : l'actionnaire organisme public cède à la maison mère sa participation dans une institution financière et un pacte d'actionnaires est conclu entre le holding, le réseau bancaire et l'organisme public. Ce pacte évoque la question des tarifications intra groupe et prévoit la création d'un observatoire des prix d'échange (nous l'avons évoqué un peu plus haut). Comme l'explique le responsable de l'observatoire, *« l'enjeu de ces prix est de taille, si la marge bascule du côté du réseau, l'actionnaire organisme public en récupère peu, et inversement (...) Les relations commerciales internes sont donc de vrais sujets au sein du groupe. »*

Que prévoit le pacte ?

Le pacte prévoit les règles du jeu de l'échange intra groupe et stipule que toute nouvelle convention doit être conclue en référence à un prix de marché afin qu'aucune entité ne soit lésée dans ses relations commerciales. Le responsable de l'observatoire explique que la formule « prix de marché » des échanges intra groupe est en fait problématique car beaucoup de prestations ne peuvent pas être « benchmarkées ». Par exemple, en tant que maison mère, la compagnie bancaire offre des prestations qu'elle refacture à ses filiales, mais il est difficile d'estimer le coût de ces prestations. Le responsable de l'observatoire 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. Le responsable ajoute 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 marché, certes, mais aussi l'histoire des relations, les coûts et marges...

Les jeux de cessions se rapprochent ainsi plus d'un système de conventions en organisation que d'un véritable phénomène de marché.

### *3.2 Les dirigeants de filiales : entre subordination et indépendance*

Les liens entre dirigeants de filiale et dirigeants de groupe « *mêlent des relations de soumission et d'indépendance, difficile à cataloguer* » (Pariente, 1993). L'alternative de notre deuxième dilemme peut donc être exprimé ainsi : que choisir entre la subordination des dirigeants de filiales, permettant la coopération entre entités, et l'autonomie nécessaire à tout chef d'entreprise, mais autorisant le développement d'intérêts antagonistes ? Certains groupes se « contentent » de leur pouvoir d'actionnaire leur permettant de révoquer librement les dirigeants de filiales tandis que d'autres consacrent juridiquement leur subordination.

Dans le schéma du droit des sociétés, c'est 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 éventuellement<sup>7</sup>. 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, l'associé majoritaire – la maison mère – va donc pouvoir choisir la personne du dirigeant. Le pouvoir de nomination et de révocation constitue l'expression première de la notion de contrôle dans les groupes. Mais s'ils sont effectivement désignés par la maison mère, les dirigeants de filiales bénéficient ensuite d'indépendance dans la conduite de l'entreprise grâce à leur mandat social. La formule « mandat social » signifie que, dans l'exercice de leurs fonctions, les dirigeants sociaux ne sont pas liés à la société mère par un lien de subordination.

---

<sup>7</sup> Nous évoquons ici, plus particulièrement, des entreprises dont le statut juridique est celui de société anonyme à conseil d'administration.

Nous avons cependant relevé, au sein des groupes étudiés, des cas pour lesquels la question de l'indépendance des dirigeants de filiales est assez « délicate ». Euphémisme pour dire qu'elle est en fait remise en cause, notamment lorsqu'il existe une subordination des mandataires sociaux. Les dirigeants sociaux d'une filiale peuvent, en effet, 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).

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 ; il dit d'ailleurs de l'actuel dirigeant que « *c'est un bon soldat.* »

Cette possibilité de cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail dénature le statut de salarié et celui de dirigeant. On ne peut être à la fois indépendant et subordonné. Ces situations de subordination placent les dirigeants dans une situation délicate. A l'égard des filiales, ces dirigeants sont, en principe, de véritables dirigeants mais ils sont également, en pratique, de simples exécutants de la maison mère. « *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. En d'autres termes, ils ne bénéficient en rien de l'indépendance qui caractérise les mandataires sociaux dans les sociétés qui n'appartiennent pas à un groupe, leur mandat social étant en fait plus formel que réel* » (Lefebvre, 2000, p. 833).

On se trouve ici dans le cas typique où l'actionnaire tend à endosser le rôle de manager étant donné que le dirigeant de filiale est dans un lien de subordination, hiérarchique, avec la maison mère. La maison mère est ainsi à la fois actionnaire de la filiale et employeur de son dirigeant.

### 3.3 Maison mère et filiale : entre alignement des intérêts et conflits

L'hypothèse économique amène à considérer que toute difficulté provient d'un conflit d'intérêt entre individus cherchant à maximiser leur satisfaction ; c'est ce qu'indique la référence à la théorie de l'agence, explicitée plus haut. Ainsi, en cas d'absence d'intérêts contradictoires, la source du problème est tarie. Dans cette perspective, le système des groupes devrait éliminer les contradictions d'intérêts entre acteurs, du fait du recoupement des pouvoirs. Or, à l'inverse, on constate que les « difficultés de réglages » persistent. L'alignement des intérêts entre maisons mères et filiales est loin d'être automatique. Si les sociétés têtes de groupe tentent d'imposer leurs décisions, elles n'y parviennent pas toujours. Nous avons repéré différentes formes d'autonomie organisationnelle au sein des groupes : les filiales peuvent « gagner » leur autonomie, elles peuvent aussi la « voler. »

#### ➤ *Gagner son autonomie*

L'activité d'infogérance<sup>8</sup> est nouvelle au sein d'Info Tech et un conflit la concernant a éclaté entre maison mère et filiales. Ce conflit est raconté par la directrice des ressources humaines au niveau européen en charge de l'activité : la filiale en est sortie « victorieuse ».

Le groupe Info Tech sous-traite, traditionnellement, ses 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 préférentielle<sup>9</sup>. La DRH 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 des filiales 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* »,

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> La maison mère utilise alors une de ses prérogatives, celle qui l'autorise à organiser les relations des entités du groupe avec des partenaires extérieurs.

explique la DRH. 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 GRH de la filiale a décidé de travailler avec un autre cabinet de recrutement, non référencé par la maison mère. Le 'staffing'<sup>10</sup>, chargé de faire appliquer les règles édictées par la maison mère, l'a immédiatement rappelé à l'ordre car les coûts de ce nouveau cabinet lui 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 DRH 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 terme de coûts. Pour elle, deux logiques entraînent en conflit : la logique de coût et la logique de compétences. Dans cet exemple, la filiale a préféré travailler avec l'entreprise qui correspondait le mieux à ses attentes, en accord avec la réalité de son activité. Les filiales ont toujours les moyens de maîtriser leur activité et de se tenir à distance des injonctions de la maison mère. Les sociétés dominées savent aussi 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.

➤ *Marges de manœuvre « volées »*

Dans d'autres cas, les filiales ne s'opposent pas frontalement la maison mère : elles préfèrent pratiquer le contournement des règles.

Le principal problème rencontré par le Directeur Général du groupe Arma-acier est le non-respect des directives. Il constate qu'en matière de politique salariale, par exemple, les directeurs de filiales ne tiennent pas compte des recommandations du

---

<sup>10</sup> 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. Dans ce second type de fonctions, on trouve le service du personnel, le service paie, le staffing...

holding. 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. »*

Il arrive aussi 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 le cœur de ses 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 « sponsorship » de ce changement. Il retrace les évolutions qu'a subi 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 contre 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 étant 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 présent comme quelque chose à la marge, « *je dirai que je n'avais pas le choix.* »

## ***Conclusion***

Nous pouvons, pour conclure, nous interroger sur la place des groupes dans l'évolution des institutions économiques et sur les raisons de leur émergence. Nous avons tenté de démontrer que la principale caractéristique du groupe repose dans son aptitude à jouer sur des régimes d'action variés reposant sur une répartition originale des pouvoirs entre les dirigeants de la maison mère et ceux de la filiale. Nous pensons que l'enjeu fondamental qui se cache derrière la montée en puissance de cette architecture organisationnelle est précisément lié à ses capacités de flexibilité. La filiale lui offre un fondement juridique. La forme en groupe serait alors une forme hybride aboutie réalisant des tâches nouvelles et complexes (Granovetter, 2005). C'est cette capacité d'adaptation qui expliquerait leur domination sur les économies contemporaines.

Le caractère flexible de la structure en groupe devient particulièrement évident si l'on s'en réfère à l'évolution des architectures d'organisations. L'histoire des entreprises permet d'identifier plusieurs formes organisationnelles et les raisons de leur succès ou de leur échec. L'historien A. Chandler (1977) a magistralement montré pourquoi la forme multi divisionnelle (forme M) a progressivement remplacé la forme unitaire (forme U), dans les années 30 aux Etats-Unis. La forme M permettait, en effet, un mouvement de décentralisation des décisions vers des unités autonomes, fonctionnant comme des quasi-firmes. D'autres auteurs avec d'autres méthodes se sont penchés sur cette question des formes d'entreprise. Evoquons, à ce titre, la réflexion de M. Aoki (1988) qui a cherché à contraster et à opposer deux grands types de firmes existant dans les années 70: la firme A, pour américaine, et la firme J, pour japonaise. Pour l'économiste japonais, la firme J, contrairement à la firme A, possède une structure d'information souple et horizontale. Cette firme serait mieux adaptée à l'environnement économique contemporain, caractérisé par une forte incertitude. Une ligne d'analyse se dégage de ses travaux: s'il est vrai que dans les économies actuelles, l'évolution des formes organisationnelles s'attache à une quête toujours plus grande de flexibilité, la place tendanciellement dominante des groupes s'explique par leur faculté à allier les avantages des autres structures d'organisation tout en offrant des possibilités de souplesse organisationnelle. Nous pouvons citer pêle-mêle quelques uns des avantages de la forme en

groupe. La prise de contrôle d'une entreprise permet, en effet, un accès rapide à des ressources, en termes de savoirs et de savoir faire. Le groupe peut se lancer dans plusieurs activités se mettant ainsi à l'abri des aléas des cycles économiques. Mais l'autonomie juridique des entités lui permet de cloisonner les risques inhérents à chacune de ses activités : en cas de difficulté économique, le groupe n'est pas mis en danger dans son ensemble. C'est précisément ce cloisonnement des entités qui lui permet aussi de faire évoluer rapidement son périmètre, inventant ainsi une forme de « modularité organisationnelle. »

### ***Indications bibliographiques***

AGLIETTA M, REBERIOUX A (2004), Dérives du capitalisme financier, Albin Michel, Paris.

AOKI M (1988), Information, Incentive and Bargaining structure in the Japanese Economy, Cambridge University Press, Cambridge and New York. Traduction française: Economie Japonaise. Information, motivation et marchandage, Paris, Economica, 1991.

BERLE A, MEANS C (1932), The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York

BOUQUIN H (2001), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France (5<sup>ème</sup> édition), Paris

BURNHAM J (1947), L'ère des organisateurs, Calmann Lévy, Paris

CHANDLER A (1977), The visible hand : the managerial revolution in American business, University Press, Harvard. Traduction française: La main visible des managers, Paris, Economica. 1988

CHARREAUX G (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n° 141, Novembre/ Décembre

DETRIE J.P (Ed) (1993), Stratégie, structures, décision, identité : politique générale de l'entreprise, InterEditions, Paris (1<sup>re</sup> édition en 1988)

GALBRAITH J.K (1974), Le nouvel Etat industriel. Essai sur le système économique américain, Gallimard, Paris

GRANOVETTER M. (2005), « Business Groups » in SMELSER N.J. et SWEDBERG R. (éd), The handbook of Economic Sociology (2<sup>nd</sup> edition), Princeton University Press, Oxford

GOMEZ P.Y (2001), La république des actionnaires : le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie, Syros, Paris

INSEE (2003), Retour d'informations, enquête liaisons financières.

LEFEBVRE F (Ed) (2000), Mémento pratique Francis Lefebvre, Groupe de sociétés – 2001-2002 : juridique, fiscal, social, Editions Francis Lefebvre, Levallois-Perret

JENSEN M, MECKLING W (1976), « Theory of the firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol 3

MALECKI C (2000), « Les dirigeants des filiales », *Revue des sociétés*, n°3

MARTINET A.C (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue Française de gestion*, vol 28, n°141, Novembre/ Décembre

MORIN F (1984), Théorie économique du patrimoine, Ellipses, Paris

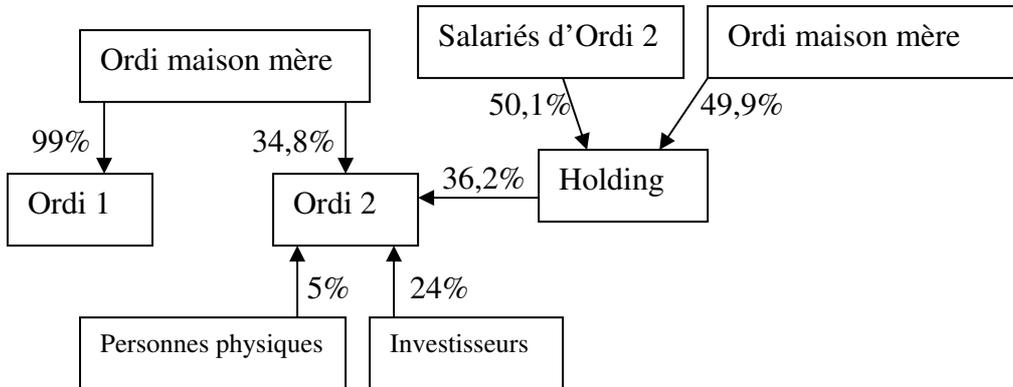
PARIENTE M (1993), Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal, Litec, Paris

POLLIN J.P (2002), « Quels défis pour demain ? Quelle gouvernance pour quelles entreprises ? », *Cahiers français*, n°309, Janvier/ Février

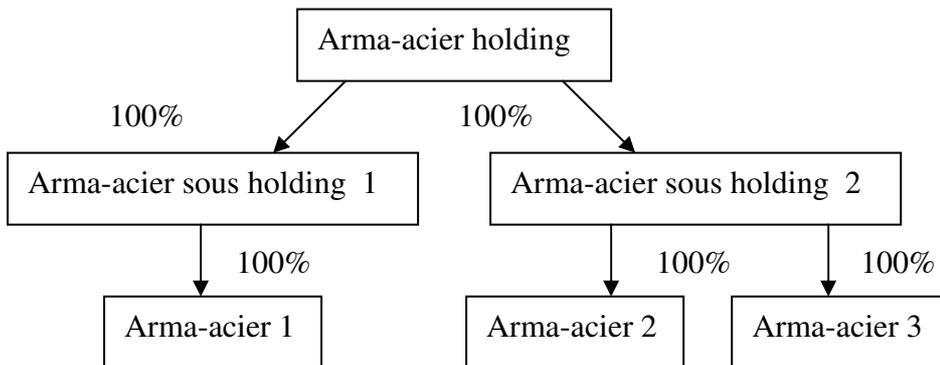
WINDOLF P (1999), « L'évolution du capitalisme moderne », *Revue française de Sociologie*, juillet / septembre 1999

## Annexe : Organigrammes financiers des groupes étudiés

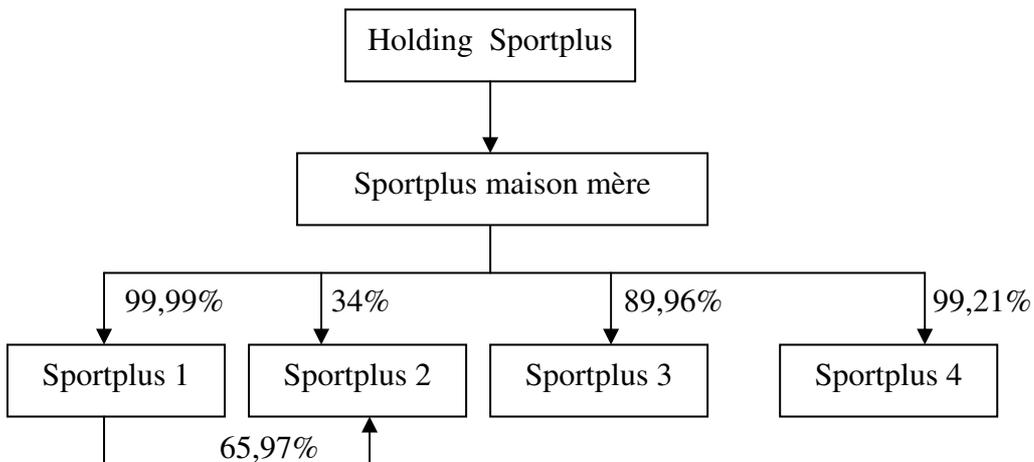
### Organigramme du groupe Ordi



### Organigramme du groupe Arma-acier



### Organigramme du groupe Sportplus



Organigramme de la Compagnie Bancaire

