



HAL
open science

De la flexibilité de la forme en groupe de sociétés - Réflexions autour des formes d'organisations

Aurélie Catel Duet

► **To cite this version:**

Aurélie Catel Duet. De la flexibilité de la forme en groupe de sociétés - Réflexions autour des formes d'organisations. Doctoriales du GDR "Economie et Sociologie", Nov 2006, Paris, France. halshs-00167842

HAL Id: halshs-00167842

<https://shs.hal.science/halshs-00167842>

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.

De la flexibilité de la forme en Groupe de Sociétés – Réflexions autour des formes d'organisation

Aurélie Catel Duet – ATER
Laboratoire CRISTO – Université Pierre Mendès France de Grenoble

Dans cette communication, nous souhaitons nous intéresser à la place particulière qu'occupe actuellement dans le système capitaliste la structure en groupes de sociétés, c'est-à-dire de toutes ces grandes entreprises organisées autour d'une maison mère et de filiales¹. A l'heure actuelle, le poids des groupes en France est considérable : ils emploient près de 56% des salariés de l'ensemble des entreprises et mobilisent 84% des capitaux (INSEE, 2003) ; ils sont passés de 1303 en 1981 à 11 293 en 2002. L'étude de ce phénomène économique apparaît donc essentiel. Plus précisément, nous souhaitons nous interroger sur les raisons d'émergence de la forme en groupes. Nous voudrions parvenir à identifier la raison d'être de cette architecture. Mark Granovetter (1995, 2005), dans ces études sur les *business groups*, suggère cette interrogation. Il propose, en effet, d'élever la question coasienne à propos des firmes à la question des groupes. Le sociologue invite à questionner l'existence des groupes d'affaires par analogie au problème soulevé par R. Coase à propos de l'existence des firmes. « *I suggest that parallel to Coase's 1937 question is another of at least equal significance, which asks about firms what Coase asked about individual economic actors : why do they coalesce into identifiable social structures ?* » (Granovetter, 1995, p.94)

Nous organiserons notre réflexion en trois temps. Nous examinerons, tout d'abord, les théories économiques et les théories sociologiques qui se sont intéressées à la question du tracé des formes organisationnelles. Puis, nous proposerons notre interprétation du développement de la forme en groupe à travers l'argument de la flexibilité. Nous pensons, en effet, que l'enjeu fondamental qui se cache derrière la montée en puissance des groupes est lié à leurs capacités de souplesse. C'est cette capacité d'adaptation qui expliquerait leur domination sur les économies contemporaines. Enfin, en retraçant les grandes étapes de l'histoire des firmes, nous montrerons que leur évolution peut se lire comme une quête toujours plus grande de flexibilité.

Cette étude s'appuie sur huit études de cas de groupes de sociétés. Ces études de cas ont été réalisées par le biais d'entretiens semi directifs. Les enquêtes ont porté sur des groupes français et internationaux, de tailles et d'activités différentes. Dans cette communication, nous évoquerons plus particulièrement le cas de trois groupes : le groupe Sportplus, le groupe Arma-acier et le groupe Carton S.A² (voir encadré ci-dessous). Les entretiens ont été conduits avec des collaborateurs de sociétés mères et de filiales, afin de décrire l'entreprise et le groupe auquel elle appartient. Nous avons interrogé à la fois des dirigeants et des cadres aux activités plus transversales. Une attention particulière a été apportée à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière, au travail juridique... Nous avons questionné ces acteurs

¹ On appelle filiale toute société dont plus de 50% du capital est détenu par une autre société – la société mère. Mais filiale comme maison mère restent des entités juridiquement indépendantes.

² Pour les raisons habituelles de confidentialité, les noms des groupes ont été modifiés.

sur leur activité de travail et notamment celle qui relève spécifiquement de leur relation avec les entreprises du groupe. Chaque interlocuteur, en fonction de sa spécialité, a ainsi pu nous éclairer sur le fonctionnement de la relation.

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 **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.

Carton S.A est le leader nord-américain dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissu et de papiers fins. Il comprend plusieurs secteurs d'activités : le carton plat, les cartons caisses, les produits spécialisés, le tissu, les papiers fins et l'énergie. Au sein de ce groupe, nous avons enquêté dans le secteur du carton plat. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la filiale européenne du groupe, Carton S.A, et à l'une de ses quatre usines.

1. Le tracé des formes organisationnelles

De nombreuses théories tentent d'expliquer le pourquoi des formes organisationnelles. La question est marquée par une grande diversité des approches. On note, tout d'abord, des directions disciplinaires distinctes, entre interprétations économiques et explications sociologiques³.

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 compétences. Tandis que les théories 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.

³ Ce découpage disciplinaire, qui peut paraître quelque peu « brutal », est notamment justifié par Fligstein et Freeland (1995) lorsqu'ils disent « *two literatures posit different types of casual mechanisms to account for variations in organizational forms* » (p.23). « *Economic accounts have focused on efficiency considerations, while work in sociology has tended to emphasize social, political and cultural factors* » (p.22).

➤ 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 : celui qui a pour objet de minimiser les coûts. Les innovations organisationnelles ont avant tout pour but de réduire les coûts de transaction, qui correspondent aux coûts « *spécifiquement liés à la gestion du face à face entre deux agents économiques* » (Montmorillon, 1989)

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. Il existe 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. 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 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).

Mais 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 le coût d'organisation d'une transaction supplémentaire en son sein devienne égal 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.

C'est dans les années 70 que 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 pourquoi se forment différents types d'institutions économiques (« *governance structures* »). Pour Williamson, la diversité des formes d'organisations s'explique par les attributs des transactions. L'économiste met ainsi à jour l'existence de différents types de transaction. Il retient trois critères pour caractériser une transaction : la spécificité de l'actif, l'incertitude et la fréquence. Le choix d'une structure organisationnelle répond à un critère d'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, « *l'entreprise moderne doit être considérée comme le produit d'une série d'innovations organisationnelles qui ont pour objectif d'économiser sur les coûts de transactions* » (Williamson, 1994, p.287).

Dans la perspective de la théorie des coûts de transaction, les relations interentreprises se situent entre les pures relations de marché et l'organisation intra firme 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 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 voulons évoquer, l'école évolutionniste, met l'accent sur la notion de compétences pour comprendre le tracé des formes organisationnelles.

La notion clé de compétences foncières permet de définir une firme. Ces compétences sont fondées 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. Ce sont les compétences organisationnelles qui permettent donc de différencier une firme d'une autre. 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 détachement (spin-off) et plus largement tout ce qui touchera au découpage de l'activité entre les différents membres du groupe.

Mais l'évolution de la firme n'est pas libre et aléatoire. C'est la nature même des compétences accumulées en son sein qui détermine les trajectoires dans lesquelles elle s'engage. La firme évolue dans un « sentier déterminé » – « *path dependancy* ». 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.

Selon les évolutionnistes, l'entreprise pourra néanmoins changer de trajectoires 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 : il va, en effet, opérer une sélection parmi elles. Les tenants de ce courant distinguent des environnements de sélection lâche et des environnements étroits.

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.6). L'école évolutionniste éclaire ainsi les raisons des rapprochements entre firmes mais ne dit finalement rien des modalités effectives de la coordination.

1.2 Les théories sociologiques

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 cette école 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 de l'entreprise.

➤ La théorie de la contingence

La perspective de la contingence a été 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 l'international est de créer des filiales à l'étranger. La filialisation d'entreprise peut permettre à un groupe de se lancer à la conquête de marchés extérieurs en organisant les échanges intra groupe avec l'objectif de pénétrer les marchés des pays où il est implanté.

Des auteurs tels que P. Lawrence et J. Lorsch ont contribué à développer ce courant de la contingence. Leur objectif était, 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* » (Lawrence et Lorsch, 1989, p.19). Pour cela, 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 (...) (is) contingency theorist(s) in that (he) predict(s) the balance between federations of firms and single amalgamated units to derive from the need to adapt to variations in technology, consumer demand and market structure* » (p.103). Chandler privilégie, en effet, un facteur explicatif principal dans l'émergence et le développement de la grande entreprise industrielle américaine. Cette innovation en matière d'organisation et le changement d'ordre de grandeur de la taille des entreprises serait une réponse à une forte augmentation de la taille des marchés. Celle-ci étant rendue possible par l'amélioration des transports et de la circulation de l'information. Selon A. Chandler, 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 industrielles* » (1977, p. 418).

Aujourd'hui, un auteur tel qu'H. Mintzberg (1988) continue à vulgariser 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.

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. Elle repose, de plus, sur un postulat de type fonctionnaliste. Elle sous-entend, en effet, 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 objet d'étude à part entière. 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 technique 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 institutionnelles. 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 aux Etats-Unis sur le mode de croissance des entreprises, en interdisant ou, au contraire, en autorisant certaines opportunités de croissance.

« States are implicated in all features of organizational life (...) The state's claim to set the rules for economic interaction is social in origin, and as such it is contestable. The process by which these rules are set up, transformed, and enforced is therefore an inherently political process. It follows from this that the local politics and existing practices of nations will have profound effects on the form, content, and enforcement rules in organizational fields » (Fligstein et Freeland, 1995, p. 31).

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 contrôle⁴ qui se sont succédés aux Etats-Unis : le contrôle direct, le contrôle industriel, le contrôle commercial et le contrôle financier. Le passage d'un mode de contrôle à un autre se produit par des modifications dans l'attitude des pouvoirs publics, nous l'avons vu, mais aussi du fait de l'épuisement de l'efficacité du mode de contrôle existant.

La critique que l'on peut adresser à N. Fligstein est la suivante : entièrement occupé à restituer l'influence des mesures étatiques dans le comportement des firmes, le sociologue a tendance à sous estimer 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 organisationnels, il faut y ajouter l'intervention active des acteurs, les responsables politiques en l'occurrence.

⁴ Le contrôle est défini comme l'organisation interne garantissant l'exécution des décisions et la stabilisation externe des relations concurrentielles.

L'approche institutionnelle est particulièrement intéressante pour le cas des groupes. Nous verrons comment la capacité de flexibilité des groupes est tributaire du droit des sociétés, et donc indirectement du législateur. Ses décisions, ou au contraire ses absences de décisions, influencent l'émergence et le développement de certaines architectures. Le fait de ne pas avoir élaboré de statut juridique unifié procure incontestablement au groupe des opportunités de croissance et de fonctionnement.

On peut rapprocher les travaux de N. Fligstein de ceux de J.M. Roe qui propose lui aussi une explication de nature politique aux formes organisationnelles. Ce dernier part du constat que la grande firme privée, avec un actionnariat dispersé et des titres côtés 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. L'objectif de J.M. Roe est d'expliquer cette situation. La thèse de l'auteur consiste à montrer que la politique américaine a délibérément fragmenté l'actionnariat. It « *preferred Berle Means Corporation [i.e., with strong managers and weak owners] to the alternative of concentrated institutional ownership, which it precluded* » (1994, p.22). La raison n'est donc pas économique mais politique et idéologique. Pour J.M. Roe (1994), 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 de ses écrits (2001), J.M. Roe ira plus loin en faisant un lien direct entre le positionnement politique des pays et la variation constatée dans la diffusion du capital des entreprises. Selon lui, c'est l'absence d'une sociale démocratie qui permet l'existence de la firme managériale aux Etats-Unis. Les sociales démocraties et les firmes managériales font, en effet, mauvais ménage parce que les coûts d'agence dans une sociale démocratie 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).

2. L'hypothèse de flexibilité

L'hypothèse de flexibilité de la structure en groupe que nous souhaitons développer peut paraître quelque peu provocatrice lorsque l'on sait que cette architecture est souvent assimilée à une forme intégrée et donc peu souple. Par flexibilité, nous entendons une capacité d'adaptation du système organisationnel dont la finalité est de faire face à l'incertitude. 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. L'étymologie du mot flexibilité signifie « ce qui fléchit aisément » et par extension « ce qui s'adapte à différentes conditions et circonstances. » 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...

Les groupes tirent leur souplesse de l'usage dynamique que font les sociétés mères de leurs prérogatives. Nous montrerons, en effet, que les sociétés têtes de groupe ont un continuum de prérogatives vis-à-vis de leurs filiales et qu'elles s'autorisent des déplacements sur le continuum qui sont autant de changements de stratégies.

2.1 Un continuum de prérogatives

Le lien financier qui existe entre les membres d'un groupe rend possible l'exercice d'un contrôle de droit de la maison mère sur sa filiale. Ce contrôle devrait, cependant, s'exercer dans le respect de la personnalité morale des filiales. C'est cette tension entre contrôle et autonomie que nous permet d'explorer la notion de continuum. Cette notion de continuum permet, en effet, de saisir comment se décline le pouvoir d'une société tête de groupe. Nos observations de terrain 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.

A l'appui des propos de nos interlocuteurs sur le terrain, 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.

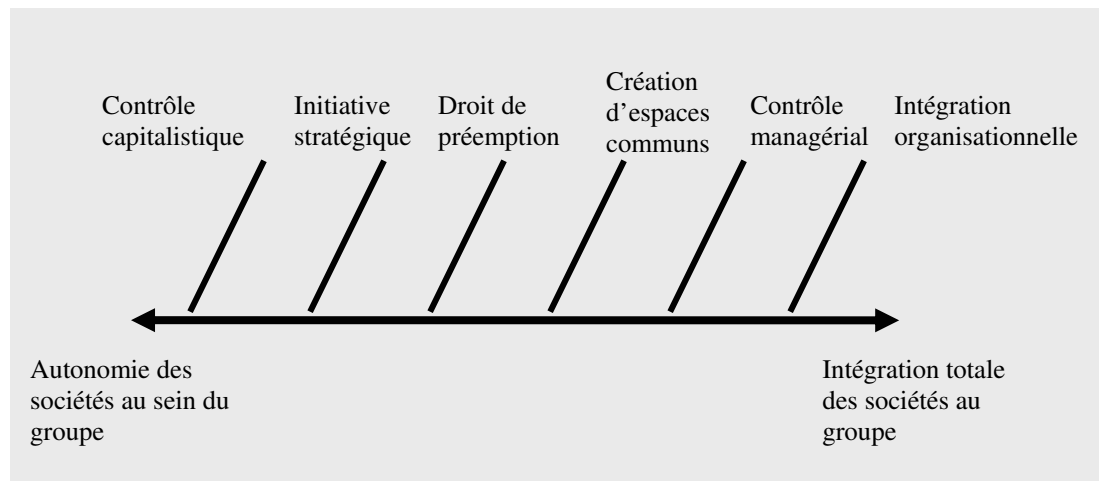


Fig.1. Le continuum de la gouvernance – L'espace de prérogatives de la maison mère

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* » (Strategor, 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 centrales des actionnaires se situe 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 considère que cela est 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 : 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'acquiescer 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 fixés 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...

La forme en groupe autorise ainsi un « turn-over » des entreprises (Delarre 2005): il suffit pour cela de couper des liens financiers. Les entreprises passent mais le groupe reste. 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).

➤ Changements de politiques

Les groupes sont aussi le terrain de changements 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 de ce groupe familial. 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.

A l'inverse, chez Carton S.A, la maison mère souhaite faire passer sous son contrôle la gestion des ressources humaines.

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. Elle explique que, 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. La directrice des ressources humaines de l'usine estime que 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.

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 (1947), 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.

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. « *The argument that emerging market institutions will make groups unnecessary in the long run must confront their apparent resilience in the face of crisis and direct frontal attack by governments.* » (p. 447) 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. Elle est, d'une part, en grande partie le dépositaire exclusif de la forme nouvelle de la pérennité organisationnelle sur les marchés (Delarre, 2006). Elle permet d'absorber les chocs d'un environnement incertain. Elle autorise, d'autre part, une répartition des pouvoirs entre sociétés mères et filiales était originale et souple. C'est donc, paradoxalement, cette flexibilité qui permet au groupe de se maintenir. Ce maintien est permis par des « abandons » réguliers d'entreprises afin que le groupe suive de près les évolutions du marché et par des jeux de pouvoirs internes.

3. L'histoire des firmes : une quête de flexibilité ?

L'histoire de la firme, telle que nous allons rapidement la retracer, témoigne de cette recherche de flexibilité.

Nous proposons d'analyser son développement à travers trois ruptures principales marquant l'organisation des affaires : la naissance de la firme multi divisionnelle aux Etats-Unis à la fin du 19^{ème} siècle, l'attractivité de la firme japonaise dans les années 80 et l'apparition de la firme réseau depuis la fin du 20^{ème} siècle et du phénomène de délégation d'activité qui l'accompagne⁵. Née aux Etats-Unis à la toute fin du 19^{ème} siècle, la firme multi divisionnelle 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 la firme japonaise. A vrai dire, le mode de production nippon a retenu l'attention lorsque ces firmes ont posé un défi de compétitivité menaçant en particulier

⁵ 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...

l'industrie nord-américaine⁶. Enfin, les dernières tendances de la fin du 20^{ème} siècle font apparaître l'entreprise réseau dans un contexte économique de mondialisation.

3.1 Le développement de la structure multi divisionnelle

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 internationaux⁷. 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 multi divisionnelle (forme M) ; forme multi divisionnelle qui remplace progressivement les formes U et H. Le développement de la firme M a été analysée par Chandler, Williamson, Mintzberg et sera considérée 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.

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. Elles 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.

⁶ 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).

⁷ 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.

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 de l'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.* » (1966, p.382-383) Certaines caractéristiques de la grande entreprise s'observaient déjà vers le milieu du 19^{ème} siècle dans les compagnies de chemins de fer. L'historien attribue d'ailleurs le mérite de la révolution gestionnaire aux compagnies de chemins de fer. La construction et l'exploitation des chemins de fer ont posé des problèmes nouveaux de coordination, de financement et de gestion du personnel. La transformation des compagnies en de vastes systèmes administratifs préfigure, à certains égards, les grandes entreprises du 20^{ème} siècle.

Mais l'efficacité de la firme M va être 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.

3.2 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/ 80⁸. Il va alors identifier et contraster deux idéaux-types de firmes, correspondants aux entreprises américaines (firme A) et aux entreprises japonaises (firme J) telles qu'elles ont été en concurrence dans ces années là⁹. 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 de 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.

⁸ 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 cette contribution, à savoir la mise en évidence 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), dont nous nous sommes largement inspiré.

⁹ 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.

D'une part, les ouvriers pratiquent la rotation des tâches. D'autre part, ils consacrent du 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 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 pointée 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 l'efficacité contingente (Cf. 1^{ère} partie). La thèse de l'auteur est qu'en univers incertain, la structure d'information souple et horizontale de la firme J est plus efficiente 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.

3.3 L'entreprise réseau

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 émerge dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel et sur un terrain de compétition qui est désormais mondial. Quatre lignes de force caractérisent cette nouvelle donne économique : le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande, le développement d'une économie de l'information, l'accélération du phénomène de mondialisation des échanges et la financiarisation de l'économie.

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. S'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.

Les organisations en réseau sont caractérisées par la multiplication des échanges entre firmes indépendantes. Le réseau est un « ensemble équipé et organisé d'entreprises indépendantes concourant à la production d'un bien ou d'un service » (Mariotti, 2003, p.8). La constitution de ces firmes réseau 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 engagées dans des politiques d'externalisation. On trouve aussi les réseaux de PME/ PMI,

associant des entreprises fortement ancrées dans un territoire et procédant à des échanges verticaux et horizontaux. Les alliances stratégiques entre grandes firmes peuvent être considérées comme des réseaux. La mise en commun de ressources peut en effet être indispensable pour exister sur un marché. 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.

Les dirigeants justifient souvent 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. Ces phénomènes de délégation touche bien sûr à l'univers de la fabrication mais pas seulement. Les activités de conception, de distribution, de logistique sont aussi concernées.

Nous voudrions souligner que les phénomènes d'externalisation peuvent relever d'un partenariat mais que le partenariat n'est pas seul en cause. Il est loin d'occuper tout le champ de la délégation et nous pensons, bien entendu, au phénomène du groupe. Peu d'observateurs le soulignent mais l'externalisation n'est pas étrangère à la problématique des groupes. 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.

Cette lecture de l'histoire des formes organisationnelles montre que le management moderne est en recherche perpétuelle de flexibilité. L'ambition des managers est de trouver une flexibilité vis-à-vis des frontières de la firme mais aussi en interne afin de dégager des marges de manœuvre. Le passage de la forme U à la forme M constituait déjà une solution à la rigidité de l'architecture fonctionnelle. La forme en M permettait une formidable déconcentration de l'organisation. Elle mettait en place des unités de taille réduite capable 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 longtemps servi de moteur aux transformations des firmes occidentales, notamment dans le secteur automobile. Aujourd'hui, les structures en réseaux ou en groupes semblent répondre à l'exigence contemporaine de souplesse. La forme en groupe serait alors une forme hybride aboutie réalisant des tâches nouvelles et complexes (Granovetter, 2005).

Éléments bibliographiques

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil

AOKI M (1991), Economie japonaise. Information, motivations et marchandage, Paris, Economica (traduction française).

BROUSSEAU E (1999), « Néo-institutionnalisme et évolutionnisme : quelles convergences ? », *Economies et Sociétés*, HS 35, n°1, 1/ 1999

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

CHANDLER A (1989), Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Les éditions d'organisation (pour la traduction française)

- 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
- CORIAT B, WEINSTEIN O (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de Poche
- CORIAT B (1991), Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise. Christian Bourgois Editeur
- DELARRE S. (2005), « La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables », *Revue Française de Sociologie*, vol 46, n°1
- FLIGSTEIN N. (1990), The transformation of corporate control, Cambridge, London
- FLIGSTEIN N, FREELAND R (1995), « Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization », *Annual Review of Sociology*, vol 21
- GRANOVETTER M. (1995), « Coase Revisited : Business Groups in the Modern Economy», *Industrial and Corporate Change* (4)1
- GRANOVETTER M (2005), «Business Groups and Social Organization » in : N. Smelser, R. Swedberg, (eds), The handbook of economic sociology, Princeton, New York, (2nd edition)
- INSEE. 2003. Retour d'informations, enquête liaisons financières
- JACQUEMIN A (1989) «La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'économie industrielle*, n°47, 1^{er} trimestre
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1989), Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisations, (traduction française)
- 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
- MILGROM P, ROBERTS J (1997), Economie, Organisation et Management, Presses Universitaires de Grenoble et De Boeck (traduction française sous la direction de B. Ruffieux).
- MINTZBERG H (1988), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les éditions d'Organisation (traduction française, 4^{ème} édition)
- ROE M. (1994), Strong managers, weak owners : the political roots of American corporate finance, Princeton University Press, Princeton
- ROE M. (2001), « Les conditions politiques au développement de la firme managériale », *Finance, contrôle, stratégie*, volume 4, n°1, mars
- SEGRESTIN D (2004), Les chantiers du manager, Armand Collin
- STRATEGOR (1993), Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, (2^e édition)
- WILLIAMSON O.E (1994), Les institutions de l'économie, Paris, InterEditions (pour la traduction française)