



**HAL**  
open science

## Les groupes de sociétés : une réponse à la mondialisation ?

Aurélie Catel Duet

► **To cite this version:**

Aurélie Catel Duet. Les groupes de sociétés : une réponse à la mondialisation ?. L'organisation face à la mondialisation, Jun 2005, Montpellier, France. halshs-00167838

**HAL Id: halshs-00167838**

**<https://shs.hal.science/halshs-00167838>**

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 : une réponse à la mondialisation ?**

Communication au congrès de l'Association Internationale de Recherche sur le Travail et l'Organisation

Aurélie Catel – Duet, doctorante 2<sup>ème</sup> année

Sous la direction de Denis Segrestin et Jean Saglio

Laboratoire CRISTO

Centre de Recherches Innovation Socio Technique et Organisations Industrielles

Université Pierre Mendès – France

Grenoble

## *Introduction*

Aujourd'hui, dire que nous sommes dans une économie mondialisée est un lieu commun. Les entreprises doivent faire face à la concurrence, autrement dit répondre à des impératifs de compétitivité. Pour ce faire, elles adoptent, notamment, diverses stratégies organisationnelles. En affirmant cela, nous nous plaçons dans une perspective proche de celle de l'école de la contingence. Celle-ci cherche, en effet, à 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*<sup>1</sup>. » Les structures de l'entreprise s'adaptent donc à leur environnement ; il n'existerait pas une bonne façon d'organiser les entreprises mais il faudrait chercher la structure la plus adaptée à une situation spécifique. Il faut, par ailleurs, souligner à quel point la ressource organisation a un rôle déterminant dans la création de valeur et la maîtrise d'avantage concurrentiel.

Dans cette communication, nous souhaitons nous intéresser à une forme organisationnelle particulière que sont les groupes de sociétés français. Rappelons qu'un groupe de sociétés est un ensemble de sociétés juridiquement distinctes mais liées les unes aux autres par un même centre de décision ; ce centre de décision est qualifié de maison mère ou de holding, les autres sociétés étant des entreprises filiales. Ainsi, lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première. Dans ce contexte, nous voudrions soulever la question des raisons d'existence des groupes de sociétés. En effet, pourquoi choisir la forme du groupe par rapport à d'autres types de structures telles que le partenariat, la sous-traitance ou encore l'entreprise intégrée ? Nous aimerions nous interroger sur la signification de la filialisation d'entreprise, en considérant que la diffusion de la structure de groupe ne se confond pas avec le processus de concentration ; la structure de groupe étant comprise comme une forme d'organisation voulue par les firmes<sup>2</sup>.

Un examen attentif de la littérature traitant des liens entre environnement et structure permet de constater que de nombreux auteurs se sont penchés sur cette question. Parmi eux citons d'abord P. Lawrence et J. Lorsch. Leur objectif est, en effet, de « *comprendre quelles sont les caractéristiques organisationnelles qui permettent aux entreprises de s'adapter aux différents*

---

<sup>1</sup> H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.F. Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1996, p.14

<sup>2</sup> L. Batsch, La croissance des groupes industriels, Economica, Paris, 1993

*types et rythmes de changements d'environnement*<sup>3</sup>. » 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*<sup>4</sup>. » Cependant, pour assurer la convergence des actions, l'entreprise doit aussi prévoir des mécanismes d'intégration, tels que la hiérarchie. Aujourd'hui, un auteur tel qu'H. Mintzberg<sup>5</sup> 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. Cette réflexion l'amène à construire une typologie associant efficacité à cohérence interne : il met ainsi à jour cinq configurations – entrepreneuriale, bureaucratique, organisations divisionnalisées, organisation professionnelle, configuration ad hoc et organisation missionnaire – qui reposent sur des principes d'ajustement et de cohérence. Quoique se situant sur un plan un peu différent, les travaux d'A. Chandler<sup>6</sup> font aussi référence dans ce domaine. En effet, l'historien a bien cherché à mettre en évidence les structures et les stratégies des entreprises. Plus précisément, son objectif a été d'étudier les interconnexions complexes qui existent entre la structure, la stratégie et un environnement en perpétuelle évolution. Stratégie et structure sont ainsi intimement liées. Cependant si stratégie et structure sont bien liées, il n'est pas aisé d'établir le sens de la causalité. Admettons simplement qu'il existe bien entre ces deux dimensions une relation d'influence réciproque, voire une relation dialectique<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> P. Lawrence, J. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisations, Paris, 1989 (pour la traduction française), p. 19.

<sup>4</sup> Strategor, Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris, 1993 (2<sup>e</sup> édition), p. 291

<sup>5</sup> H. Mintzberg, Structures et dynamique des organisations, Les éditions d'organisations, Paris, 1982 (pour la traduction française)

<sup>6</sup> A. D. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, 1972 (traduction française)

<sup>7</sup> Voir notamment Strategor, op.cit.

H. Liebenstein<sup>8</sup> a, par ailleurs, très bien mis en évidence le rôle primordial de la ressource organisation dans la « bataille » de la compétitivité. Une de ses contributions majeures a été de mettre en évidence le rôle de la variable « organisation » dans l'efficacité de la firme, à travers ce que l'auteur a désigné sous la notion d'efficacité X. Il a, en effet, montré comment des firmes en apparence identiques, c'est-à-dire disposant de la même composition de main d'œuvre et de la même technologie, parviennent à des résultats très inégaux en termes de productivité et de qualité des produits. Sa thèse a alors été de dire que les différences de productivité observées s'expliquent par des différences dans la qualité de l'organisation mise en œuvre dans chacune d'entre elles. Il existe ainsi un facteur X qui explique l'efficacité ou l'inefficacité des firmes. Un rôle central est donc attribué à la qualité de l'organisation interne de la firme. La structure peut faciliter ou au contraire freiner le développement d'avantages pour l'entreprise. La structure est à la source d'avantages de coût, de qualité ou de performance technique. C'est aussi elle qui conditionne la vitesse, l'efficacité des réponses apportées par l'entreprise à son environnement.

Ainsi, face à la question de l'existence des groupes, la perspective théorique développée par l'école de la contingence va nous permettre de montrer que la forme d'organisation en groupe peut être interprétée comme une réponse organisationnelle face à une économie mondialisée. Le groupe permet en effet d'allier plusieurs qualités organisationnelles, difficilement conciliables dans d'autres types de structures entrepreneuriales, à savoir la stabilité et la flexibilité. Ces deux qualités peuvent paraître antinomiques mais c'est cette tension qui, nous le verrons, est intéressante et féconde dans le cas des groupes de sociétés. Dans leurs termes, les tenants de la sociologie économique diraient que le groupe de sociétés autorise la combinaison entre des qualités de cohésion et de souplesse<sup>9</sup>. Les groupes permettent de « résoudre » le paradoxe de l'encastrement. Ils parviennent, en effet, à s'encastrent dans des structures relationnelles stables mais savent, en même temps, gérer les inerties que cet encastrement engendre. L'alliance de ces qualités au sein d'une même structure explique peut-être leur domination sur l'économie française contemporaine. En effet, le développement des groupes de sociétés est impressionnant : leur nombre est passé de 1303 en 1981 à 2614 en 1991 pour atteindre 11 293 en 2002<sup>10</sup>. Ainsi, les groupes de sociétés

---

<sup>8</sup> H. Liebenstein, « Allocative efficiency vs X-efficiency », *The American Economic Review*, vol 56, juin 1966

<sup>9</sup> S. Delarre, « La reproduction des groupes d'entreprises », *Revue française de sociologie*, janvier mars 2005

<sup>10</sup> Retour d'informations, enquête sur les liaisons financières, INSEE, 2003

emploient 56% des salariés de l'ensemble des entreprises et mobilisent 84% des capitaux<sup>11</sup>. Ce qui fait dire aux analystes de l'INSEE que « *la configuration groupe devient la forme de structuration et de fonctionnement de l'activité économique*<sup>12</sup>. » Au-delà de cette première explication de l'existence des groupes comme réponse à un environnement, il faudra aussi essayer de mettre en évidence d'autres facteurs explicatifs des formes d'organisation. Il ne faudrait, en effet, pas tomber dans une vision mécanique et déterministe des liens entre environnement et structure.

Le plan de cette communication sera le suivant : dans un premier temps, nous examinerons le cas de deux groupes de sociétés dont nous raconterons brièvement l'histoire de leur construction. Dans un deuxième temps, nous tirerons quelques conclusions de ces deux cas, ce qui nous amènera à examiner les raisons qui peuvent amener à considérer les groupes comme une réponse à l'environnement. Nous conclurons en montrant que l'environnement n'est que l'une des racines des formes d'organisation. L'environnement n'agit jamais seul, il se combine toujours aux acteurs. Nous mettrons donc en évidence l'organisation comme construit social.

## **1. Histoires de groupes...**

Avant d'évoquer précisément les raisons qui poussent à la filialisation d'entreprises, partons de deux exemples empiriques.

Précisons, qu'au niveau méthodologique, notre travail se base essentiellement sur des études de cas de groupes de sociétés français et internationaux. Nous avons étudié, par le biais d'entretiens semi directifs, huit groupes de sociétés, de taille et d'activités différentes. Les 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 et au travail juridique. Nous les avons questionnés sur leur activité de travail, et notamment celle qui relève spécifiquement de leur relation avec la maison mère ou la filiale.

---

<sup>11</sup> INSEE Résultats, n° 20, décembre 2004

<sup>12</sup> INSEE Premières, n° 764, mars 2001

### Le cas du groupe Info Tech<sup>13</sup>

Info Tech est un groupe international, leader mondial des solutions technologiques. Notre intérêt s'est porté sur ses deux filiales françaises.

Historiquement, les deux filiales françaises ont été créées *ex nihilo* afin d'assurer à l'entreprise une présence sur ce marché. Les fonctions de ces deux entités sont spécialisées et tournées vers la pénétration des marchés. En effet, une des filiales est une entité commerciale, l'autre est principalement un centre de distribution. A travers leurs missions, la volonté commerciale du groupe est donc clairement affichée. Dans ce contexte, les rôles respectifs de la maison mère et des filiales sont très clairs. La maison mère a pour rôle d'élaborer une stratégie globale valable pour l'ensemble des unités réparties dans le monde. Les filiales, quant à elles, doivent produire et commercialiser des lignes de produit pour un marché local. Elles mettent en œuvre, pour ce faire, les décisions de la maison mère, en procédant aux adaptations nécessaires, sur le plan des législations spécifiques aux pays, par exemple.

Comme on peut donc le constater à travers ces quelques indications, les dirigeants du groupe ont, semble-t-il, misé sur une intégration des membres du groupe en leur laissant ainsi peu d'autonomie. Le profil du groupe Info Tech est celui d'un groupe intégré où les filiales sont avant tout considérées comme des départements intégrés de l'entreprise. Nous pourrions aller plus loin et dire que les filiales ne sont peut-être qu'une conséquence du développement international du groupe. Nous reviendrons sur cette hypothèse par la suite.

### Le cas du groupe Sportplus

Sportplus est un leader mondial de matériel de sport d'hiver. Nous avons enquêté et recueilli des informations concernant quatre de ses filiales. Au sein de ce groupe, la nature des relations entre la maison mère et chacune des sociétés liées est assez différente. En effet, deux de ses filiales nous semblent être des « filiales réversibles », les deux autres étant plutôt considérées comme des « filiales ressources. » Illustrons cette affirmation.

Les deux filiales dites réversibles sont en fait des entités qui ont été récemment intégrées à la maison mère ou fermées, le périmètre du groupe changeant assez fréquemment. Ainsi, la société tête de groupe a récemment procédé à la cessation des activités d'une des filiales. Cette dernière n'était pas parvenue à atteindre les objectifs fixés. De plus, le marché sur lequel

---

<sup>13</sup> Pour les raisons habituelles de confidentialité, les noms des groupes ont été modifiés.

elle se trouvait était en très nette baisse, la maison mère a donc décidé de fermer l'unité. Précisons que, dans ce cas, la réversibilité de la situation, autrement dit la fermeture de l'unité, est possible car les risques inhérents à l'activité sont cloisonnés dans des structures juridiques différentes<sup>14</sup>. Une autre filiale a été intégrée à la maison mère. Le secrétaire général du groupe explique cette intégration par une volonté de rationalisation de l'organisation du groupe, notamment au niveau de la production. L'objectif de la maison mère est de regrouper la fabrication dans des unités spécialisées. C'est une logique économique qui a présidé à ce regroupement afin d'augmenter les volumes produits, d'abaisser les coûts de production et d'optimiser l'investissement. La filiale n'avait ainsi plus de production propre et « *plus de raison d'être.* »

Pour deux autres de ses filiales, la relation à la maison mère est bien différente. Ces deux filiales sont pour le groupe des filiales ressources. En effet, le directeur financier de la maison mère explique que le rachat de la filiale a été stratégique pour le groupe. En rachetant cette entreprise, les dirigeants ont acheté un savoir-faire, essentiel au développement du groupe. Avant cette acquisition, le groupe tentait de fabriquer un produit mais sans succès car « *c'est un domaine très breveté et donc quasiment inaccessible*<sup>15</sup>. » Pour le directeur financier, acquérir l'entreprise a donc été synonyme d'acquisition de parts de marché futures. Concernant l'autre filiale, celle-ci est une ressource en terme de marché du travail. En effet, les dirigeants de filiales peuvent quelquefois intégrer les directoires des sociétés mères. Ce fut le cas du directeur général de la filiale qui fait désormais partie du Directoire du groupe. Le directeur du marché des entreprises d'une des banques du groupe Sportplus confirme ce type de fonctionnement lorsqu'il explique que lorsque « *les dirigeants de filiale ont de vraies compétences, on les fait monter dans les directoires des sociétés mères.* »

## **2. Les groupes comme réponse à leur environnement**

Quelles conclusions tirer de ces deux exemples ?

---

<sup>14</sup> Nous reviendrons sur cet argument par la suite.

<sup>15</sup> Citation du directeur financier du groupe



## L'objectif de pérennité

Nous allons voir que les groupes de sociétés peuvent être analysés comme une réponse à leur environnement car ils présentent un certain nombre d'atouts qui leur permettent à la fois d'étendre leur champ d'action et de se spécialiser en vue de constituer des entités pérennes.

### - Filialiser : une obligation pour accéder au marché mondial<sup>16</sup>

Filialiser peut revêtir la forme d'une obligation pour accéder au marché mondial. Examinons cette double perspective : la filiale comme une obligation, d'une part et la filiale, comme façon d'accéder au marché mondial, d'autre part ; ce sont, en effet, deux raisons intimement liées mais qui ne se recoupent que partiellement. Tout d'abord, le recours à la technique du groupe est parfois indispensable pour une implantation à l'étranger : obligation éventuellement posée par la loi locale de créer une filiale<sup>17</sup>. Dans ce cas, la filialisation est une conséquence du développement international de l'entreprise. La filialisation n'est qu'une déclinaison juridique de l'internationalisation, c'est le seul moyen d'accéder au marché mondial. Est liée à cette première explication, une seconde, qui nous amène cette fois-ci à considérer la filiale comme un moyen de conquérir des marchés extérieurs. En effet, les groupes industriels internationaux organisent leurs échanges pour pénétrer les marchés des pays où ils sont implantés. Dans cette perspective, ils organisent spécifiquement des échanges intra groupe pour s'introduire sur ces marchés. Les groupes industriels étrangers, par exemple, qui s'implantent en France cherchent principalement à conquérir le marché français<sup>18</sup>. Cette première explication de la filialisation rappelle fortement le cas d'Info Tech.

### - La filiale comme ressources

La filiale, créée ou rachetée, peut aussi être considérée comme une ressource. Autrement dit, l'entreprise filiale représente un atout pour le groupe ; elle met à disposition des entités du groupe des ressources ; ressources dont ces entités ne disposeraient pas si elles étaient isolées.

---

<sup>16</sup> Précisons que le recensement des raisons que nous faisons est loin d'être exhaustif car il répond au souci d'être à la fois proche de nos observations de terrain et de la problématique du colloque. Nous sommes ainsi conscients que nous excluons du champ d'analyse de nombreuses autres explications liées par exemple à la question des coûts...

<sup>17</sup> J.P.Robé, L'entreprise et le droit, PUF, Paris, 1999

<sup>18</sup> Argument évoqué par le 4 pages du Sessi, n° 186, janvier 2004

Ces ressources procurent au groupe un avantage compétitif tant elles apparaissent importantes.

✓ *accès à des ressources stratégiques*

Tout d'abord, le rachat d'entreprise permet au groupe d'avoir accès de façon très rapide aux ressources stratégiques que possède l'entreprise. Cette situation est typiquement le cas de la relation entre la maison mère de Sportplus et l'une de ses filiales.

Par ailleurs, que la stratégie adoptée par le groupe soit horizontale, avec un objectif de diversification, ou verticale, dans le but de contrôler une filière, les rachats d'entreprises permettent au groupe de se « désensibiliser » par rapport aux cycles économiques et aux marchés financiers.

✓ *Spécialisation d'entreprises*

Dans une perspective proche, la structure en groupe offre aussi la possibilité à certains membres de se spécialiser dans l'exécution de diverses fonctions. En effet, on constate que les groupes se dotent souvent d'unités spécialisées, dans le domaine informatique, juridique, comptable..., afin de faciliter leur propre fonctionnement. Comme l'a observé S. Delarre<sup>19</sup>, il existe une croissance des taux de présence de ces entreprises avec la taille du groupe. Ces unités permettent aux autres membres de se recentrer sur leur métier et « d'alléger » l'entreprise du poids d'une fonction. Si un tel allègement peut rendre la firme plus efficace, il constitue néanmoins une « amputation. » En effet, l'entreprise filiale, société autonome en droit, ne jouit plus de la plénitude de ses fonctions.

L'objectif de flexibilité

Face à leur environnement, les groupes de sociétés présentent aussi des qualités de flexibilité. Nous souhaitons ici souligner tout l'intérêt de la structure juridique particulière des groupes de sociétés français qui maintient les filiales comme des entités indépendantes. Cette structure offre des capacités importantes d'adaptation.

---

<sup>19</sup> S. Delarre, art.cit.

- Le cloisonnement des risques dans des unités autonomes

Dans le droit français des sociétés, une filiale est donc considérée comme une entité autonome. Un groupe peut se lancer dans plusieurs types d'activités en isolant les risques propres à chacune d'entre elles. La structure de groupe permet ainsi de cloisonner les aléas inhérents à toute activité économique dans des entités séparées<sup>20</sup>. Les difficultés auxquelles est confronté habituellement l'entreprise, difficultés sociales, industrielles, environnementales..., ne reposent pas tous sur une seule et même entité.

Ce cloisonnement des risques a trois conséquences vertueuses aux yeux des dirigeants de groupe. Il permet, tout d'abord, de rendre plus visibles et plus lisibles les différentes activités de l'ensemble économique qu'est le groupe de sociétés. Une identification rapide des activités peut, par exemple, être importante vis-à-vis de partenaires extérieurs, banquiers, clients... Il permet ensuite un suivi précis au niveau comptable et financier. Enfin, une filiale rachetée et maintenue en tant qu'entité indépendante, peut faire bénéficier à l'ensemble du groupe de sa notoriété, liée à une marque, par exemple.

- La réversibilité des opérations

La filialisation d'entreprise permet aussi une certaine réversibilité des opérations. En effet, *« 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<sup>21</sup>. »* Ainsi, en cas de difficulté d'une de ses unités, le groupe peut fermer l'unité concernée mais il n'est pas mis en danger dans son ensemble. Ceci explique parfois les brusques revirements de situations que l'on observe dans la vie des groupes.

Dans une perspective proche, la filialisation peut aussi être synonyme de renouvellement des entreprises membres du groupe<sup>22</sup>. En effet, la structure de groupe offre des possibilités de renouvellement de ses entreprises membres, c'est-à-dire l'apparition d'une entreprise et la disparition d'une autre. Ce phénomène du renouvellement permet au groupe de s'ajuster au marché, de dresser « des ponts » entre le marché et lui. *« Les groupes d'entreprises conservent une importante malléabilité leur permettant de perdurer sur le long terme. En*

---

<sup>20</sup> Cette hypothèse est évoquée dans l'ouvrage de J.P.Robé, op.cit, p.33-34.

<sup>21</sup> A. Jacquemin, « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'économie industrielle*, n° 47, 1<sup>er</sup> trimestre 1989, p. 10

<sup>22</sup> S. Delarre, art.cit.

*renouvelant les membres des collectifs qu'ils administrent, les groupes maintiennent une veille constante vis-à-vis des évolutions du marché<sup>23</sup>. »*

Notons cependant que cette qualité de réversibilité qu'offre le groupe peut aller, nous semble-t-il, jusqu'à une certaine forme « d'exploitation » des entreprises filialisées. Ceci peut finalement nous amener à faire l'hypothèse d'une relative « instrumentalisation » de l'entité juridique filiale.

### **3. D'autres facteurs explicatifs... L'organisation comme construit social**

#### Les limites de la théorie de la contingence

Nous souhaitons désormais aller au-delà de ces premières interprétations qui justifient l'existence des groupes par la seule obligation des entreprises de répondre à leur environnement. En effet, les études de cas permettent d'affirmer que les raisons de la filialisation sont différentes pour chaque groupe. Les managers apportent des justifications très différentes et parfois très hétérogènes lorsqu'ils évoquent l'histoire de la construction des groupes. On observe ainsi des profils distincts de relations entre maison mère et filiale. Il n'y a donc pas une seule et même rationalité qui préside à la construction d'un groupe de sociétés. Les logiques de construction des groupes sont multiples. Par ailleurs, les sens que revêt la filialisation ne sont pas exclusifs les uns des autres. La réalité étant complexe, l'observateur doit souvent faire appel à une combinaison de facteurs pour expliquer l'existence d'un groupe.

Nous pouvons aller plus loin que ces premières nuances et dire qu'il serait faux de penser que le calcul économique se cache systématiquement derrière l'adoption de la forme groupe. En effet, les acteurs ont aussi leur mot à dire dans les constructions organisationnelles. Nous faisons ici explicitement référence aux apports du courant de l'analyse stratégique<sup>24</sup> qui incite à réintroduire dans la compréhension des situations les notions de stratégie d'acteurs, de conflits, de pouvoir et d'autonomie, de culture... Cette perspective permet de pallier aux insuffisances de la théorie de la contingence en dépassant le postulat fonctionnaliste et en évitant d'être systématiquement renvoyé à une explication extérieure au fait même de l'organisation. Comme le dit P. Bernoux<sup>25</sup>, en matière de lien entre structure et

---

<sup>23</sup> S. Delarre, art. cit, p. 115

<sup>24</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1981

<sup>25</sup> P. Bernoux, *Sociologie du changement*, Editions du Seuil, Paris, 2004, p. 107

environnement, « il n'y a jamais d'automatisme, mais des choix faits par des dirigeants, et ces choix eux-mêmes sont loin d'être dictés de manière simple par des calculs économiques. Ils se font dans des négociations entre acteurs où des considérations de stratégies internes, de relations entre égaux ou de relations hiérarchiques ont autant de poids que des considérations rationnelles. La rationalité économique n'est pas si rationnelle qu'elle veut le laisser croire, et elle n'est pas la seule. Comme l'entreprise, le marché est un construit social en reconstruction et en déconstruction permanentes. Il n'y a pas de logique unique, mais des oppositions entre différentes logiques et stratégies. »

### L'exemple du groupe Info gestion

Illustrons par une courte étude du cas du groupe Info gestion<sup>26</sup> cette seconde perspective qui insiste sur la place des acteurs dans la construction des structures de l'entreprise. En effet, le groupe Info gestion a vingt ans d'existence et a une histoire faite d'aller-retour quant à son organisation. Celle-ci est à la fois le fruit d'opportunités et le reflet de rapports de force en perpétuelle évolution.

Le groupe a en fait connu trois périodes dans sa construction / déconstruction. La première est celle d'une construction active d'un véritable groupe de sociétés. Info gestion est créé en 1984 par quatre personnes. A sa création, son offre consiste en une prestation de services sur du matériel de marque. L'actuel directeur général du groupe intègre l'entreprise en 1986 et propose de créer une structure dédiée au développement des produits, avec un atelier de génie logiciel. Les dirigeants décident donc de créer une deuxième entité sous forme de filiale. La création de cette structure permettra, quelques mois plus tard, de sortir un nouveau produit. Se pose alors la question d'une structure pour la commercialisation du produit. C'est ainsi qu'en 1988, le groupe crée une filiale de commercialisation. La création de cette filiale permettra, selon le directeur général du groupe, un formidable décollage des ventes. Les dirigeants du groupe décident ensuite de « s'attaquer » à différents marchés étrangers. Pour cela, deux méthodes sont employées : la création d'un réseau de partenariat mais aussi la création de filiales à l'étranger – aux Etats-Unis en 1991, en Allemagne et au Mexique.

Commence ensuite la deuxième période qui voit le « repli » et la réintégration progressive des activités du groupe dans une seule et même entité. En effet, la filiale de commercialisation est

---

<sup>26</sup> Info gestion est une SSII à forte expertise technique en informatique de gestion. Nous avons enquêté au sein de la maison mère et d'une de ses filiales.

à cette époque pilotée par deux personnes, avec lesquelles l'actuel directeur général et l'actuel président directeur général, vont avoir un conflit stratégique. Ce conflit se solde par le départ des deux dirigeants de la filiale. Les dirigeants du groupe récupèrent ainsi la gestion de la filiale en direct. C'est aussi à cette période que le directeur général commence à penser que la structure du groupe est devenue compliquée et opaque aux yeux des clients. En effet, « *lorsqu'un client travaillait avec nous, il voyait trois sociétés, trois entités juridiques.* » Les dirigeants décident donc de fusionner la filiale de commercialisation et la maison mère ; la filiale de développement demeurant. Par la suite, le directeur général explique que le groupe subit de plein fouet le choc économique de 1993 et dans ce contexte les dirigeants considèrent que les filiales leur coûtent cher. La filiale américaine est donc « mise en veilleuse. » La filiale allemande, perdant de l'argent, est revendue à un distributeur pour un deutsche mark symbolique. Pour le directeur général, l'échec de ces filiales étrangères s'explique cependant moins par la crise économique que par des difficultés d'ordre culturel. En effet, « *on ne fait pas du business aux Etats-Unis comme en France : les méthodes de travail sont différentes, la perception du consommateur aussi et enfin, on pensait travailler dans un pays, en fait on était sur un continent.* » S'ajoute à ces problèmes culturels, la distance géographique qui ne facilite pas la gestion. Les dirigeants d'Info gestion se re-concentrent donc sur la France et décident de vendre leur produit via un réseau de partenaires. Pour achever ce mouvement, la filiale restante fusionne et l'entreprise redevient une seule et même entité juridique en 1998.

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

Comme on peut donc le constater à travers l'histoire, brièvement racontée, du groupe Info gestion, d'autres causes, telles que le conflit, la culture..., peuvent être invoquées pour justifier les structures entrepreneuriales.

## *Conclusion*

Nous souhaiterions, pour conclure, remettre en perspective le débat autour des liens entre structure et environnement. Tout d'abord, les organisations n'existent pas dans l'abstrait. Elles appartiennent à un environnement et il faut reconnaître son importance dans leur vie et leur structuration. Cependant, celui-ci ne s'impose jamais d'emblée et automatiquement. C'est alors que nous apercevons tout l'intérêt du concept de stratégie. Il montre, en effet, bien le caractère médiatisé des influences extérieures. L'intégration de ces influences se fait toujours dans des stratégies, elles-mêmes élaborées par des managers. Mais les acteurs disposent aussi d'éléments de liberté et d'autonomie. Cela revient en définitive à poser la délicate question de l'indépendance de l'organisation face à son milieu. Nous pensons à ce propos qu'il peut être assez juste de parler d'inter structuration de l'environnement et de la firme. Ils sont, en effet, en interaction permanente : ils agissent l'un sur l'autre. Le phénomène d'isomorphisme institutionnel, que décrit P. Bernoux quand il indique que « *les entreprises, confrontées à des problèmes dont les causes paraissent obscures et les solutions inconnues, cherchent à imiter les comportements facilement observables et perçus comme performants et légitimes à la fois*<sup>27</sup> », en fournit une intéressante illustration.

---

<sup>27</sup> P. Bernoux, op.cit, p.155

## Eléments bibliographiques

- H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.F. Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1996.
- L. Batsch, La croissance des groupes industriels, Economica, Paris, 1993
- P. Bernoux, Sociologie du changement, Editions du Seuil, Paris, 2004
- A. D. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, 1972 (traduction française)
- B. Coriat et O. Weinstein, Les nouvelles théories de l'entreprise, Le livre de poche, Paris, 1995
- M. Crozier, E. Friedberg, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1981
- S. Delarre, « La reproduction des groupes d'entreprises », *Revue française de sociologie*, janvier mars 2005
- D. Duet, Les Caisses d'Epargne, PUF, Que sais-je ?, Paris, novembre 2004 (11<sup>e</sup> édition)
- D. Galliano, Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français, Economica, Paris, 1995
- A. Jacquemin, « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'économie industrielle*, n° 47, 1<sup>er</sup> trimestre 1989
- Retour d'informations, enquête sur les liaisons financières, INSEE, 2003
- INSEE Résultats, n ° 20, Décembre 2004
- INSEE Premières, n ° 764, mars 2001
- P. Lawrence, J. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisations, Paris, 1989 (pour la traduction française),
- H. Leibenstein, « Allocative efficiency vs X-efficiency », *The american economic review*, vol 56, juin 1966
- P. Milgrom et J. Roberts dans Economie, Organisation et Management, PUG et De Boeck, 1997 (pour la traduction française)
- H. Mintzberg, Structures et dynamique des organisations, Les éditions d'organisations, Paris, 1982 (pour la traduction française)
- Le Monde du 27 juillet 2004
- J.P.Robé, L'entreprise et le droit, PUF, Paris, 1999



- 4 pages du Sessi, n° 186, janvier 2004
- Strategor, Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris, 1993 (2è édition)
- La Tribune du jeudi 28 avril 2005
- Oliver E. Williamson, Les institutions de l'économie, InterEditions, Paris, 1994 (dans sa traduction française)