



HAL
open science

Les interactions stratégiques entre un groupe et l'une de ses sociétés : une étude de cas

Nathalie Fabbe-Costes

► **To cite this version:**

Nathalie Fabbe-Costes. Les interactions stratégiques entre un groupe et l'une de ses sociétés : une étude de cas. Marie-José Avenier (coord.). La stratégie "Chemin Faisant", *Economica*, pp.63-91, 1997, *Stratégies et Organisations*, 2-7178-3364-1. <hal-01294181>

HAL Id: hal-01294181

<https://hal.science/hal-01294181v1>

Submitted on 28 Mar 2016

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.



HAL Authorization

"Le capitaine attend le miracle, entre le bar et le salon. Il a raison de croire au miracle... mais il a oublié qu'un miracle ne peut naître que si les hommes le créent eux-mêmes, en y mettant leur propre substance. "

Moitessier B., *La longue route*, 1970, p.229

Chapitre 3 :

Les interactions stratégiques entre un groupe et l'une de ses sociétés : une étude de cas

Nathalie FABBE-COSTES

L'objectif de ce chapitre est d'illustrer quelques uns des thèmes présentés par M.J Avenier dans les chapitres 1 et 2, et d'introduire par l'exemple certaines problématiques discutées ultérieurement dans cet ouvrage, notamment dans la partie "repères méthodologiques". Nous le ferons en étudiant les interactions stratégiques entre un groupe industriel et l'une de ses sociétés. Comme nous le verrons, le groupe qui opère dans un milieu perçu complexe par les dirigeants, a adopté des modalités d'action stratégique qui se rapprochent de nos propositions. Mais l'intérêt de cette étude de cas n'est pas seulement que les actions stratégiques étudiées constituent une "preuve" de nos propos. C'est aussi qu'elle nous permet de poser un certain nombre de questions qui stimulent la poursuite de notre réflexion en la matière.

Cette étude de cas a été construite spécifiquement pour cet ouvrage à partir de plusieurs entretiens approfondis conduits entre 1994 et 1996 auprès d'un des managers d'une des sociétés du groupe. Ce praticien, qui participe depuis de nombreuses années au processus d'élaboration de visions et de conduite d'actions stratégiques dans sa société et le groupe, avait exprimé son intérêt pour notre projet d'ouvrage et accepté le principe d'y participer indirectement. Nous tenons à préciser qu'il a non seulement, par notre intermédiaire, illustré et discuté nos propos collectifs, mais qu'il a aussi interagi au cours de la rédaction du présent chapitre¹. Nous avons complété le matériau de terrain par une recherche d'informations sur l'entreprise et le groupe, notamment dans la presse professionnelle. Pour des raisons évidentes de confidentialité, le nom de l'entreprise et du groupe auquel elle appartient ont été modifiés, et toute information qui permettrait de les reconnaître a été soigneusement évitée. Nous avons renommé l'entreprise LIF, et le groupe auquel elle appartient POL.

Nous tenons à attirer l'attention du lecteur sur le fait que le groupe POL présente une forte dynamique d'évolution aussi bien au plan de sa structure que de ses objectifs, les deux étant d'ailleurs très liés. Au cours de l'histoire de ce groupe, sa structure a toujours été rapidement adaptée aux choix stratégiques. Cette caractéristique d'une part a rendu notre tâche difficile puisque le groupe et l'entreprise ont significativement évolué pendant les deux ans d'observation, d'autre part rend très "périssable" la situation que nous présentons. Nous avons tenté de rendre compte de cette dynamique en nous plaçant dans une perspective historique à chaque fois qu'elle pouvait éclairer notre compréhension et celle du lecteur.

¹ Nous tenons ici à le remercier personnellement pour la communication fructueuse que nous avons pu établir, la confiance qu'il nous a accordée, le temps qu'il nous a consacré et a, indirectement, consacré à cet ouvrage qui, sans son témoignage, ne serait probablement pas tout à fait ce qu'il est.

Dans un premier temps (§1) nous présentons le milieu dans lequel opèrent le groupe POL et l'entreprise LIF, puis mettons l'accent sur les interactions entre le groupe POL et ses sociétés. Cette partie bien que relativement descriptive révèle selon nous l'esprit qui anime ce groupe, et est indispensable pour apprécier les interactions stratégiques entre LIF et POL que nous étudions dans un second temps (§2). Cette seconde partie nous permet d'étudier les mécanismes de formulation et de mise en acte de la stratégie de LIF ainsi que leur participation à la stratégie de POL. En conclusion, nous dégageons ce qui nous apparaît être les points saillants de cette étude cas et les pistes de réflexion qu'elle nous incite à approfondir.

1. Présentation du milieu dans lequel opèrent le groupe POL et l'entreprise LIF

1.1 Brève introduction au groupe POL

L'histoire du groupe POL présente trois phases majeures. La première étape de l'expansion du groupe POL, français à l'origine, a été d'acquérir une dimension nationale. Cette expansion s'est poursuivie dans un deuxième temps à l'échelle européenne. Aujourd'hui POL est dans sa troisième phase : la mondialisation. Ce grand groupe désormais multinational conduit actuellement une stratégie intensive d'expansion par croissance externe sur le monde entier, en rachetant des marques leaders. Il oeuvre dans un domaine industriel précis mais a des activités très diversifiées dans ce domaine. Les différentes sociétés sont regroupées en divisions industrielles (notion de famille de produits) relativement homogènes sur le plan industriel, commercial, recherche et développement, et logistique.

POL fabrique et vend des produits de grande consommation (consommation courante) dans le monde entier. Les marques du groupe POL qui peuvent être des marques nationales ou globales (c'est-à-dire mondiales), ont toutes une forte notoriété, au moins sur leur marché principal. POL a d'ailleurs la volonté d'être leader, ou fort second, dans tous les segments produits / marchés choisis.

Nous pouvons résumer la vision stratégique globale communiquée par le groupe¹ par : s'adresser au plus grand nombre de consommateurs (ce qui limite fortement les stratégies de niche), être parmi les leaders (si possible le leader), fabriquer et vendre des produits de qualité (le bas de gamme est exclu) avec une forte création de valeur ajoutée (par la transformation industrielle et la gestion des flux). Vis-à-vis du consommateur, le groupe est particulièrement sensible au développement de l'image de ses marques et de son image d'industriel de "produits confiance".

1.2 Présentation de l'activité de LIF et de son environnement

LIF est une société d'origine française et toutes ses usines sont situées en France. Elle est leader en France sur son segment de marché. LIF qui gère plusieurs marques à forte notoriété, réalise une importante part de son chiffre d'affaire dans la grande distribution française avec l'action de sa propre force de vente, mais exporte dans le monde via la division de commercialisation internationale de POL appelée POL-WB (POL World Brand) dont nous reparlerons §1.3.

L'environnement de LIF, qui est aussi plus globalement celui de POL, compte trois acteurs-types principaux :

- le consommateur (c'est la "*cible*", on lui "*parle*" avec la publicité),

¹ Nous verrons au §2 comment et par quel processus le groupe affine sa vision stratégique grâce à la vision et à l'action de ses sociétés.

- le distributeur, aussi appelé le "*client*" par LIF (c'est le canal de distribution qui permet d'atteindre la cible, c'est avec lui que l'entreprise négocie sa présence en linéaire), et
- la concurrence qui joue à la fois vis-à-vis des clients (un espace donné à un concurrent, c'est de l'espace en moins pour LIF, un produit concurrent référencé c'est peut-être un produit de LIF qui ne le sera pas), et vis-à-vis des consommateurs, les deux étant liés puisque le consommateur est influencé par l'offre en magasin, c'est-à-dire la sélection qui lui est proposée par le distributeur.

Les principaux **facteurs de complexité** et de **turbulence**, perçus comme tels par les dirigeants de LIF et de POL, mais aussi vécus comme "*un challenge actif et la source de multiples opportunités*"¹, qui caractérisent l'environnement de l'entreprise et plus globalement du groupe, peuvent être résumés de la manière suivante.

Dans le cadre des produits de base, le nombre de consommateurs (notamment en Europe) ainsi que les volumes consommés restent globalement stables. Il est en de même pour les espaces de commercialisation en grande distribution (en particulier en France). Cependant le nombre de références sur un segment de marché ne cesse de croître (il y a une "*hypersegmentation*" marketing), ce qui réduit les volumes de vente et donc les volumes de production par référence². Par ailleurs l'évolution de l'attente des consommateurs oriente les entreprises du secteur vers plus d'innovation dans les produits, plus de qualité et de sécurité. La concurrence est internationale, et les principaux concurrents sont des grands groupes mondialisés très puissants et très réactifs. La différenciation se fait essentiellement par l'innovation.

Avec la concentration du secteur de la distribution, le nombre de clients décroît et leur pouvoir de négociation augmente. De plus il n'y a plus de fidélité des clients : il n'y a plus de contrat durable pour assurer la présence d'un produit en magasin, les contrats établis sont sans cesse remis en cause. De surcroît, les clients se dégagent de certaines opérations logistiques compliquées et à risque, en laissant les fabricants opérer à leur place (c'est le cas de l'approvisionnement de certains types de produits³). Les relations avec les distributeurs pour la diffusion des produits à marque fabricant sont très conflictuelles, notamment lorsque ce sont des marques leader (ce qui est le cas de LIF et des autres sociétés de POL) ; elles le sont moins en ce qui concerne les produits à marque distributeur (que LIF fabrique aussi). L'existence de marques distributeurs révèle un double positionnement des distributeurs vis-à-vis des industriels : à la fois partenaires pour la diffusion des produits des industriels, mais aussi concurrents dans le développement de leur offre propre.

Trois autres facteurs caractéristiques du domaine d'activité de POL sont à ajouter pour compléter cet état des lieux. Le premier concerne l'élargissement de la cible de consommation des produits des sociétés de POL qui, de nationale, devient mondiale. Le deuxième concerne les réglementations qui dans certains pays sont draconiennes et en perpétuelle évolution, et qui peuvent constituer de fortes barrières à l'entrée de ces marchés (certains n'hésitent pas à les qualifier de protectionnisme déguisé). Le troisième concerne la difficulté de protéger les innovations, malgré le dépôt de brevet, ce qui est un handicap pour POL qui a toujours eu une très forte stratégie d'innovation (que nous développerons §1.3).

La complexité du milieu dans lequel oeuvrent le groupe et ses sociétés résulte donc de plusieurs évolutions conjuguées : les caractéristiques de l'industrie (au sens large), la

¹ Dans tout ce chapitre, nous mettons en italique et entre guillemets des phrases, expressions, ou mots directement empruntés à notre interlocuteur.

² Une référence correspond à une unité consommateur, c'est-à-dire le produit tel qu'il se trouve en linéaire dans les points de vente.

³ Nous reparlerons de cet aspect logistique, lié au développement de ECR (Efficient Consumer Response) et EWR (Efficient Warehousing Replenishment), dans le chapitre 9, §1.2.

consommation et les goûts des consommateurs au niveau national et international, la distribution des produits, notamment sur le plan commercial et logistique, et le fonctionnement du groupe avec ses sociétés que nous allons maintenant approfondir.

1.3 Les interactions du groupe avec ses sociétés : un fonctionnement qui se complexifie

Au fur et à mesure de sa croissance, le groupe POL a fait évoluer sa structure (visible dans l'organigramme) et son fonctionnement (ses pratiques, ses modes de travail, au-delà de la structure) à la fois sur le plan stratégique et opérationnel¹. La figure 1 est une représentation partielle de l'organisation de POL, volontairement détaillée sur LIF. Retraçons brièvement l'évolution qui a conduit à cette situation, et développons quelques-uns des modes d'organisation qui nous semblent importants pour comprendre les ressorts de l'action stratégique actuelle, et nécessaires pour évoquer quelques-unes des difficultés rencontrées et poser certaines questions.

Au début de la construction du groupe, selon la vision évoquée au §1.1, la structure était très simple. Elle se composait de la structure centrale groupe, de divisions et des sociétés. Elle correspondait à une activité principalement nationale et il y avait peu de sociétés par division. Les sociétés qui fabriquaient et vendaient seules sur leur marché, étaient quasiment autonomes. Au fur et à mesure de la croissance du groupe par rachat d'entreprises et de marques, les sociétés se sont multipliées, certaines étant d'ailleurs en concurrence. La gestion d'un tel groupe, morcelé car articulé autour de ses marques, avec une concurrence interne, est rapidement devenue complexe.

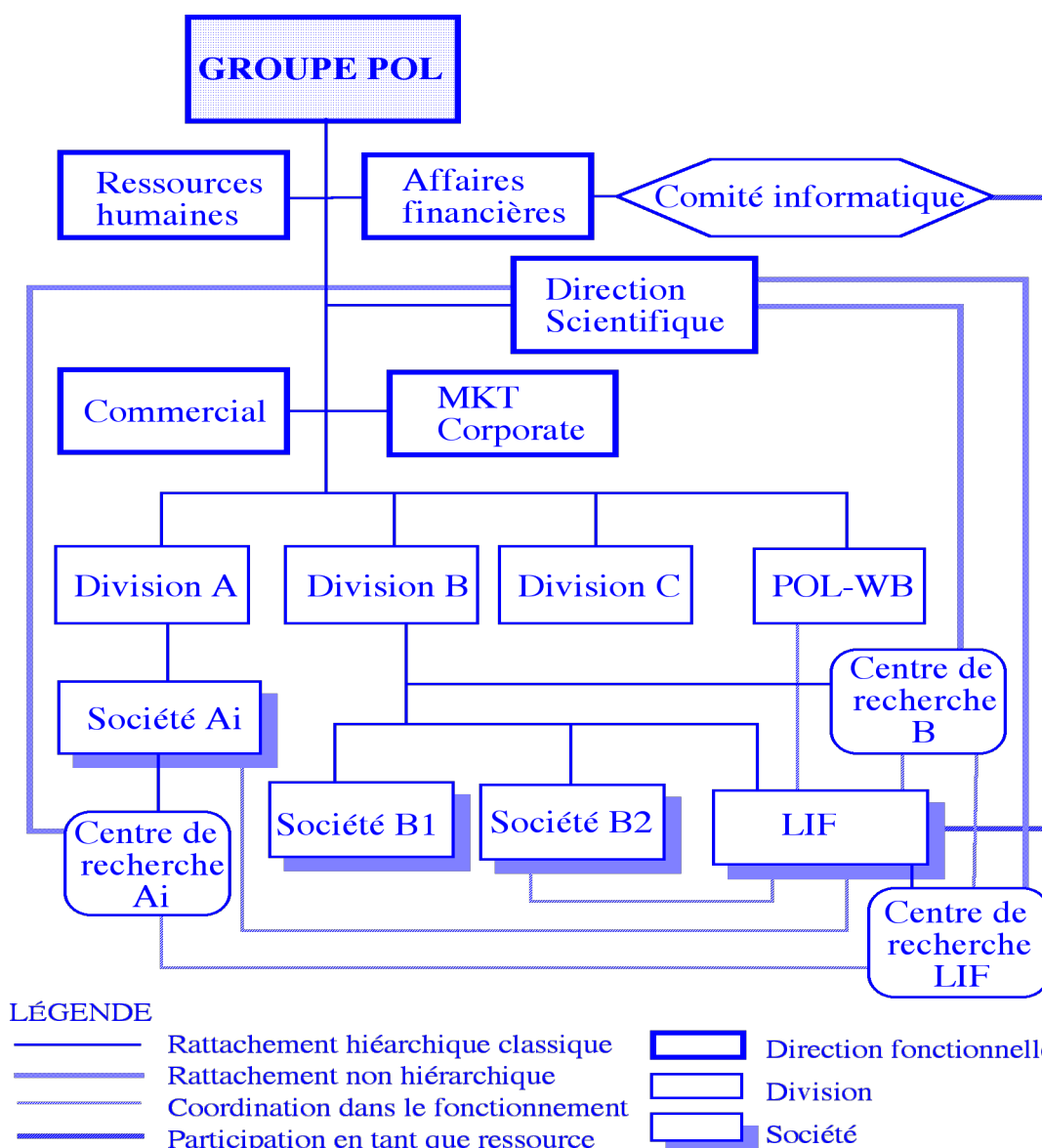
La direction du groupe, poursuivant sa stratégie de développement externe, a engagé un mouvement de rationalisation et de concentration au sein des divisions, d'ailleurs souhaité par certaines sociétés. Il a incité à des **rapprochements** ou fait opérer des **fusions** entre certaines sociétés. Il a aussi poussé à la recherche de **synergies** à travers la construction de dispositifs communs. L'élargissement de la taille et de l'activité du groupe a été accompagnée par une adaptation continue de sa structure et de ses modes de fonctionnement.

Très tôt dans son histoire, le groupe a souhaité une **coordination centrale**, voire une homogénéisation, et même une normalisation, de certaines fonctions-clés. Les premières directions fonctionnelles ont été les ressources humaines et les affaires financières. Dans un deuxième temps, notamment afin de renforcer son action stratégique internationale, le groupe a développé une coordination centrale dans le domaine scientifique (recherche et développement) et juridique (marques, brevets). Encore plus récemment, il a créé une direction fonctionnelle marketing corporate (chargée de gérer l'image du groupe, de développer des opérations conjointes inter-sociétés, de mener des études qui dépassent les moyens financiers d'une société et qui intéressent plusieurs sociétés, etc) et une autre pour le commercial corporate (qui étudie globalement la relation du groupe avec la grande distribution²).

¹ Le groupe procède régulièrement à des changements conjugués de "carte et de territoire", de "programme et de structure" (A.M. Nicot, chap. 8, §2.3 et 3.6).

² C'est cette direction qui aujourd'hui pilote le dossier ECR avec les responsables logistique des sociétés.

Figure 1 : Structure actuelle (partielle) de l'organisation de POL¹



Le groupe a développé des modes de fonctionnement très variés pour assurer cette coordination centrale. Il semble cependant que plus le groupe identifie une fonction comme stratégique (c'est-à-dire plus il lui semble qu'elle est porteuse d'enjeux stratégiques à court, moyen ou long terme), plus cette coordination s'appuie sur des structures formalisées. Nous illustrons ce qui nous apparaît être les quatre principaux modes de coordination centrale (du plus structuré au moins structuré) par quatre fonctions-clés pour le groupe qui ont évolué récemment : la recherche et développement, l'international avec POL-WB, l'informatique et les achats.

¹ Nous avons établi cette représentation à partir des informations recueillies au cours des entretiens. Elle ne correspond pas à une représentation "officielle" au sein du groupe.

1.3.1 La Recherche et développement (notée R&D)

La R&D est un pôle d'action stratégique fort pour le groupe POL, l'innovation et la qualité étant deux axes stratégiques permanents et fondamentaux pour le groupe. Pour impulser et coordonner les actions de recherche dans le groupe, POL s'est doté au niveau central d'une direction scientifique fonctionnelle. Elle est chargée de déclencher certaines recherches jugées "d'avenir" pour le groupe (fonction d'incitation), mais son rôle le plus actif est surtout un rôle d'animation - stimulation - coordination des recherches engagées (elle s'apparente à une instance d'évaluation, telle que le définit N. Couix, chap. 6, §3.1).

La recherche proprement dite est réalisée dans et par les centres de recherche du groupe, certains projets pouvant impliquer la participation de plusieurs centres. Il y a deux types de centres de recherche : ceux des divisions et ceux des sociétés. Les premiers sont intégrés et rattachés hiérarchiquement aux divisions et sont spécialisés par domaine d'activité. Chaque société a ensuite son centre de recherche qui travaille sur la formulation, l'industrialisation (technologies de fabrication, transfert sur les chaînes de production...) et l'analyse qualité de ses produits. Tous les centres sont **animés** par la direction scientifique, mais ce n'est pas la direction scientifique qui **dirige** les recherches ; certains projets conduits dans les centres de recherche de division sont même directement pilotés par des sociétés.

Les centres de recherche ont deux sources de financement internes au groupe POL, sachant que dans tous les cas "*l'argent est gagné par les sociétés... donc c'est toujours les sociétés qui financent*". Ils sont d'abord financés par les crédits du groupe, chaque société apportant une participation obligatoire en % de son CA. Ils travaillent aussi sur des projets financés directement par des sociétés qui ont des problèmes précis. Ce financement de projet peut se faire individuellement ou collectivement. De nombreux projets transversaux sont ainsi commandés par plusieurs sociétés, voire plusieurs divisions. Ils sont alors conçus et pilotés collectivement par les sociétés intéressées¹.

Les centres de recherche des divisions ont dans chaque société un relais privilégié en la personne du directeur de la recherche et du développement. Celui-ci dirige le centre de recherche de la société et est aussi le responsable de l'assurance qualité. Il assure l'interface entre sa société et le centre de recherche de la division lorsque des travaux fondamentaux concernent plus particulièrement sa société. Le responsable marketing de chaque société est aussi un interlocuteur important des centres de recherche (des divisions et des sociétés), notamment pour la création et l'évolution des produits : il peut être l'instigateur de recherches ou le "metteur en scène" de produits proposés par les centres de recherche.

Le mode de coordination de la R&D est très organisé et très structuré, mais il s'apparente plus à de la **gestion par projet** avec une **coordination ad hoc**, selon le nombre et la nature des parties prenantes, qu'à une gestion centralisée proprement dite. Certes les centres de recherche rendent compte à leur direction scientifique qui anime et évalue globalement la recherche dans le groupe, mais ils travaillent principalement sur demande des divisions et des sociétés qui, en tant que clients, évaluent aussi la recherche. Il y a donc une **double évaluation** de la recherche : une évaluation globale (niveau groupe) et une évaluation locale (niveau société). L'ensemble fonctionne grâce à **des aller-retour permanents** entre les centres de recherche, les divisions et les sociétés, et la direction scientifique.

¹ La gestion de ces projets transversaux nous fait penser à du CPPC, tel que présenté par M.J. Avenier, chap. 10, §2.

1.3.2 L'international

Dans la phase actuelle de développement du groupe POL, l'international est un domaine d'action stratégique très important car c'est une voie d'expansion jugée sous-exploitée. Certains produits, leaders sur leur marché d'origine, pourraient en effet être plus largement diffusés sur d'autres marchés.

Avant que le groupe ne s'engage dans une stratégie mondiale, chaque société avait développé une activité internationale d'exportation. Afin de créer des synergies et des économies d'échelle, mais surtout pour amplifier le phénomène exportation et valoriser l'ensemble des produits du groupe à l'échelle mondiale en maîtrisant mieux les réglementations internationales, le groupe a récemment décidé de constituer une force commerciale internationale : la POL-WB, qui centralise commercialement et administrativement toute l'exportation du groupe. Cette structure s'apparente à une division du groupe, mais aucune usine ne travaille spécifiquement pour POL-WB qui s'appuie sur la structure industrielle des sociétés des autres divisions avec lesquelles elle doit se coordonner. POL-WB ne compte que des commerciaux répartis dans des agences implantées à l'international, certaines étant mono-pays, d'autres couvrant une zone plus étendue. Tout le résultat (CA, marge etc...) international a donc disparu des résultats des sociétés¹, pour être consolidé dans celui de POL-WB.

POL-WB a eu besoin, pour assurer son fonctionnement avec les sociétés de POL lui fournissant des produits, de développer un système d'information et de communication lui permettant : d'obtenir les informations concernant leurs produits, de répercuter les commandes qu'elle enregistre, de suivre l'état de leurs livraisons et de recevoir leurs factures. Compte tenu de ses besoins, face à l'étendue géographique, à la différence de taille des marchés et à l'hétérogénéité des systèmes d'information au sein du groupe (cf §1.3.3), POL-WB a mis en place une norme d'échange de données informatisé (EDI) interne au groupe POL s'appuyant sur le standard EDIFACT². L'ensemble des sociétés du groupe a ainsi dû très vite développer l'interface adéquate avec son propre système d'information.

La coordination des activités internationales, qui résulte d'une décision forte du groupe, est donc assurée par POL-WB. Contrairement à la direction scientifique qui, en tant que "structure centrale", a surtout une vocation "animation - évaluation", POL-WB en tant que quasi-division **centralise** effectivement l'activité internationale et assure une **coordination** de nature **opérationnelle** qui est très largement supportée par le système d'EDI interne qu'elle a développé et mis en place. Cette coordination est en train de s'étoffer avec une dimension "*adaptation aux marchés*". Afin de mieux s'implanter, certains packaging, certaines formules... doivent en effet parfois être adaptés à chaque pays, ce qui demande une coordination entre POL-WB et les sociétés, en particulier avec leur service marketing et leur centre de recherche.

1.3.3 L'informatique

L'informatique est un domaine qui en tant que tel intéresse peu le groupe. Il n'y consacre pas autant de ressources que ses principaux concurrents (environ deux fois moins) et ne le déclare pas "stratégique".

Dans la première phase du développement de POL, chaque société était autonome dans sa politique et ses choix informatiques. De plus, le groupe croissant par acquisition, chaque

¹ En fait le résultat ne disparaît pas complètement car les produits exportés via POL-WB sont vendus à POL-WB au prix de cession interne, c'est la marge commerciale qui disparaît.

² Ce choix est justifié par le fait qu'EDIFACT est actuellement la norme EDI internationale pour les échanges du commerce et du transport.

société "entrante" disposait d'un système informatique propre dont la remise à plat n'était pas toujours souhaitable¹. La nécessité de développer des synergies informationnelles entre sociétés ainsi qu'entre les sociétés et le groupe (pour réaliser le plus efficacement possible des échanges d'informations afin de coordonner, d'évaluer les actions entreprises et de mieux se placer vis-à-vis des fournisseurs et clients) a cependant rapidement incité le groupe à rechercher une **homogénéisation** des systèmes. La rapide évolution des technologies de l'information et de la communication dans ce secteur d'activité l'a aussi convaincu de la nécessité d'une structure de **veille technologique**.

Après avoir longtemps confié ce double rôle à une personne attachée au groupe servant de conseiller aux sociétés, le groupe a souhaité amplifier et accélérer le phénomène. Il a créé un comité informatique composé à parité d'informaticiens et de gestionnaires choisis parmi les directeurs opérationnels ou fonctionnels du groupe. Ce comité, actuellement piloté par la direction financière du groupe², est constitué de deux ensembles. Le premier, composé de six personnes dont trois informaticiens est "*chargé de tracer la politique générale*". Il a un rôle "*fortement incitatif*" vis-à-vis des directions des sociétés. Le second est constitué de "*pôles d'expertise*". Chaque pôle est animé par un expert qui est un responsable informatique d'une société, et qui, à l'aide de quelques collègues ou spécialistes, prend en charge la veille technologique dans son domaine. Cet expert est donc à la fois acteur d'une société et homme-ressource pour le comité. Chaque pôle d'expertise, qui s'apparente à un **réseaux d'experts**³, a pour mission d'analyser l'existant du marché, d'étudier les tendances et de proposer au comité des orientations possibles. L'expert animateur d'un pôle joue surtout un rôle de "*mémoire*" et de "*relais*". Il est l'interlocuteur des sociétés qui se posent des questions relevant de son champ d'expertise. Il centralise les informations concernant les développements qui sont faits dans chacune des sociétés dans son domaine d'expertise, et doit tout à la fois détecter les solutions intéressantes ainsi que celles "*déviantes*" par rapport aux recommandations du comité. Il joue donc un double rôle : celui de consultant interne (A.M. Nicot, chap. 8, §2.3) et celui de chargé d'évaluation (N. Couix, chap. 6, §3.1).

Le comité informatique peut décider d'orienter les sociétés vers une solution unique applicable dans tout le groupe. Il se crée ainsi progressivement une homogénéisation des systèmes destinée à faciliter les échanges au sein du groupe. Les directeurs de société restent cependant "*maîtres de leur choix*", mais "*doivent le justifier*" s'il diffère de celui préconisé par le comité informatique. Notons que ce comité s'intéresse actuellement plus au court terme de la technologie (*hardware* ou progiciels existants) qu'à l'information ou qu'aux grandes orientations du futur. Cela est parfois jugé par certains experts comme un risque dommageable à long terme dans un univers technologique très mouvant.

Comme pour la direction scientifique, le comité informatique a plus un rôle de coordination que de direction hiérarchique, même si ses "recommandations" font penser à des impositions. Bien qu'officiel et rattaché à une structure centrale, son fonctionnement est relativement souple et très largement supporté par la messagerie puisque ses membres sont dispersés. Le comité qui peut se définir des projets propres, travaille surtout sur demande de la direction du groupe POL ou d'utilisateurs. Il s'appuie sur les réseaux d'expertise que construisent et animent les experts du comité. S'il centralise l'information concernant l'informatique dans le groupe et prend des décisions d'harmonisation, il ne fait pas,

¹ Le système informatique global du groupe, de par son hétérogénéité technologique, s'apparente à celui d'une organisation inter-institutionnelle, telle que définie par M.J. Avenier (chap. 1).

² Cette position est probablement justifiée par l'objectif principal du comité à savoir rationaliser, si possible baisser, le coût de l'informatique dans le groupe.

³ Dans le fonctionnement du comité informatique, la messagerie interne du groupe POL joue un rôle fondamental : les échanges d'informations se faisant en messagerie "*ouverte*" quand il n'y a pas de pôle d'expertise, ou en messagerie "*ciblée*" quand il y a un pôle d'expertise. Ce double mode d'échange fonctionne aussi bien pour alimenter le comité en informations susceptibles de l'intéresser que pour le solliciter.

contrairement à POL-WB, la coordination opérationnelle de l'ensemble des réflexions et des développements informatiques.

1.3.4 Les achats

Le groupe POL représente une puissance d'achat (en énergie, matières premières, emballages, espaces média, etc..) très importante et il souhaite mieux l'exploiter. Plutôt que de créer une direction fonctionnelle des achats, ou toute autre structure, le groupe a préféré adopter une attitude pragmatique avec une organisation différente selon la nature des achats.

Pour certains domaines, tels que l'achat d'espaces publicitaires, il a créé une structure spéciale au niveau groupe. Les sociétés, via leur direction marketing, se "fournissent" ainsi de tous les espaces dont elles ont besoin. Afin de bénéficier de l'effet de groupe pour les achats importants de matières premières ou d'emballages, le groupe a préféré la voie de la concertation entre les sociétés concernées, et a réparti les tâches entre les acheteurs. Certains acheteurs sont ainsi responsables des achats au niveau mondial pour l'ensemble des sociétés sur tel ou tel produit. Cette **coordination** qui se met en place depuis peu, est purement **organisationnelle**. Elle ne peut fonctionner que s'il y a une "*discussion*" préalable, une concertation pour définir : quels produits centraliser?, qui va centraliser?, comment va-t-on se coordonner?... Elle ne peut durer que s'il s'établit une bonne **communication** (au sens fort défini par Y. Giordano, chap. 5) entre les différents services achats, et si les acheteurs qui centralisent certains achats sont "*responsables*". Il faut notamment réussir à dépasser l'intérêt local (celui de la société qui peut toujours avoir des conditions d'achat ponctuellement plus intéressantes) et raisonner à l'échelle du groupe (ce qui suppose de se représenter et de pouvoir simuler l'intérêt du groupe).

Les quatre exemples présentés montrent que le groupe POL diversifie les structures chargées d'une coordination centrale¹ et diversifie les modes de coordination ainsi que le degré d'imposition associé au principe de centralisation². Les registres d'interaction société / groupe sont donc **multiples** et **variés**. Ces exemples révèlent aussi la volonté et la capacité du groupe à ne pas rester "*piégé*" dans ses choix d'organisation et de structure, et à saisir les opportunités de changement ou d'évolution.

Cette nouvelle organisation du groupe conduit au développement d'une nouvelle culture qui a parfois du mal à se construire. Le groupe est en train de passer d'une culture de gestion décentralisée dans les sociétés, à une culture un peu plus "*mutualiste*" (fédéraliste?) au niveau du groupe, ce qui ne se fait pas sans "*grognements*" de la part de certains ; les réductions de souveraineté ou de pouvoir sont parfois difficiles à vivre.

Comme nous l'avons déjà indiqué, dans la première phase du développement de POL, chaque société était autonome et devait chercher en elle-même son "*optimum de productivité*". Aujourd'hui le groupe cherche des "*optimums globaux*" en s'appuyant sur plusieurs sociétés à la fois. C'est toute la différence **voulue** par le groupe. La **performance** d'une société comporte donc deux **dimensions** à évaluer : une **individuelle**, la société doit toujours atteindre des objectifs propres qu'elle se définit et qu'elle négocie avec la division et le groupe (ce que nous détaillerons §2), et une **collective**, au travers d'objectifs communs à plusieurs sociétés ou divisions (à l'exemple des achats ou de l'exportation) qui "*affectent*"

¹ Une direction scientifique au niveau fonctionnel groupe pour la R&D, une quasi-division pour POL-WB, un comité dépendant d'une direction fonctionnelle pour l'informatique, des services de sociétés pour les achats.

² La gestion par projet pour la R&D, l'imposition complète pour l'international, l'imposition partielle pour les achats et l'informatique.

les résultats des sociétés¹. Le groupe et les sociétés ont donc modifié et sont encore en train d'enrichir leur système d'information pour permettre une évaluation plus fine de cette double performance².

Les interactions entre le groupe POL et ses sociétés apparaissent comme un mélange de fonctionnement matriciel et en réseau. Les démarches de coordination impulsées par le groupe sont officialisées par des structures plus ou moins centrales, mais elles s'appuient sur les compétences d'experts localisés dans les sociétés, et elles rencontrent les pratiques des sociétés. Les effets croisés entre sociétés, entre les sociétés et le groupe, sont fréquents et variés, ce qui augmente la complexité du fonctionnement au sein du groupe. Cette organisation constitue un "*univers de représentations riche*" (pour reprendre les termes de R. Teulier, chap. 4, §2.2). Les acteurs sont dans un contexte favorisant la compréhension de ce qu'est l'organisation (que ce soit au niveau groupe ou au niveau société), comment elle fonctionne, comment chacun y inscrit son action et y développe son pouvoir. Au niveau individuel, le jeu des interactions remet en cause toute la notion d'appartenance claire à une société, qui était très forte au début, et la déplace *de facto* vers le niveau groupe. Cependant une telle mutation ne peut se faire et produire les résultats escomptés que si les individus parviennent à se situer dans le groupe et si le groupe crée une "*complexité relationnelle*" favorable à ce nouveau positionnement³.

Le changement qui s'opère à l'échelle individuelle est en fait très directement lié aux choix d'organisation de chaque société. Le cas de LIF nous semble à ce titre très intéressant dans la mesure où ses choix présentent une certaine homogénéité, une cohérence organisationnelle, avec ceux du groupe.

1.4 LIF : une société qui complexifie son organisation

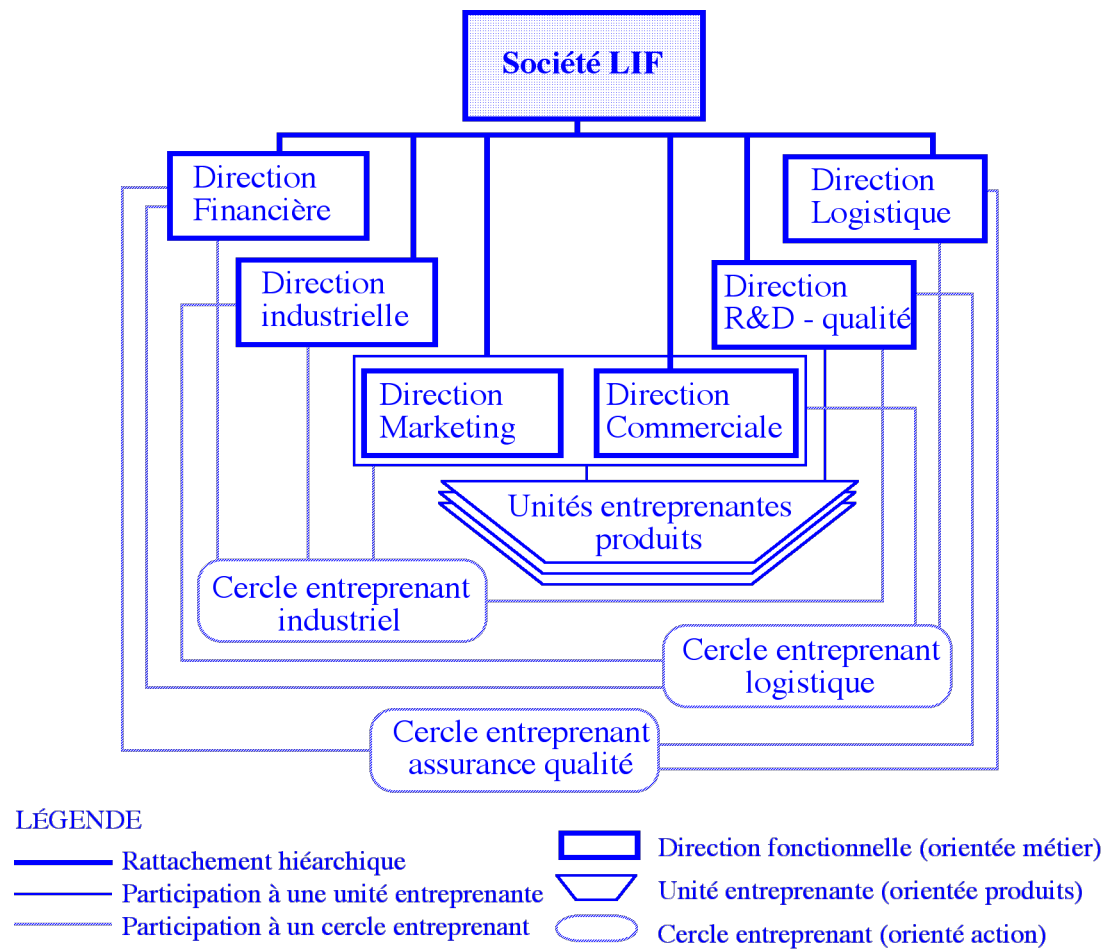
Dans l'ensemble, les sociétés de POL qui ont des activités industrielles proches ont des structures relativement similaires. Les structures sont essentiellement "*métier*" avec une prédominance du tandem commercial-marketing, suivi des finances, ensuite viennent les structures ressources humaines et industrielle, et nouvellement achats. Les "nouvelles" fonctions transversales telle la logistique, bien qu'émergentes dans les préoccupations stratégiques, sont peu fréquemment structurées actuellement. Chaque société du groupe est cependant relativement autonome pour se structurer et organiser son fonctionnement dans le cadre défini par le groupe. Le cas de LIF, que nous allons maintenant évoquer et qui est illustré par la figure 2, n'est donc pas totalement représentatif.

¹ C'est le cas du chiffre d'affaire puisque, lorsqu'une société fabrique des produits pour le compte d'autres sociétés ou pour POL-WB, le prix de cession interne est très inférieur au prix de vente externe.

² A.M. Nicot (chap. 8, §1.3) et L. Nourry et C. Nahon (chap. 12, §2.3.1) mettent aussi en évidence le rôle stimulant ou bloquant des systèmes de mesure de la "performance" dans la gestion du changement organisationnel.

³ Il faut remarquer que ce déplacement d'identification semble plus "*dure à vivre*" dans les sociétés qu'ailleurs, et plus dure pour les cadres que pour les ouvriers.

Figure 2 : Organisation actuelle de la société LIF¹



L'organisation de LIF comprend actuellement trois "*dimensions organisationnelles*" stables, plus des "*tasks forces*" à durée de vie limitée.

- La première dimension, assez classique, est "*orientée métier*". Elle est composée par les directions verticales : industrielle, commerciale, marketing, R&D, finance, ressources humaines et logistique.
- La seconde dimension, qui figure aussi officiellement dans la structure, est "*orientée produit*". Elle est constituée par des "*unités entrepreneuriales*" qui sont des groupes transversaux associant des personnes rattachées au commercial-MKT et à la R&D, et qui, bien que transversales, ont un compte d'exploitation.
- La dernière dimension qui n'apparaît pas dans l'organigramme mais fonctionne de manière stable, est "*orientée action*". Elle consiste en des "*cercles entrepreneuriaux*". LIF a défini deux catégories de cercles entrepreneuriaux. Certains sont à dominante industrielle et associent des personnes rattachées à l'industriel, au commercial-MKT, à la R&D et au contrôle de gestion. D'autres sont à dominante logistique et associent des personnes rattachées à la logistique, à l'industriel, au commercial-MKT, et au contrôle de gestion. Ces cercles (dont le fonctionnement s'apparente à celui des cercles de qualité) travaillent autour des technologies industrielles ou logistiques et constituent des "*centres*

¹ Comme pour la figure 1, nous avons établi cette représentation de l'organisation de LIF à partir des informations recueillies au cours des entretiens. Elle ne correspond pas à une représentation "officielle" au sein de la société.

d'échange sur le terrain" qui permettent d'éviter de passer par les lignes hiérarchiques pour résoudre des problèmes opérationnels. Ils se réunissent au moins une fois par mois.

Dans la construction de cette nouvelle organisation, LIF a volontairement voulu **briser le cloisonnement** qui ne manque pas de s'établir entre les directions verticales, et créer des **structures "croisées"** favorisant la **communication** (au sens fort). De nombreux salariés de l'entreprise se retrouvent ainsi dans un **référentiel à plusieurs dimensions**, une seule étant hiérarchique (celle de la direction verticale à laquelle ils sont rattachés). Les autres dimensions sont plus opérationnelles et visent à enrichir les modes de pensée des individus dans l'entreprise en mettant chacun en situation de devoir intégrer, au moins comprendre, les contraintes des autres, et de devoir trouver ensemble des solutions à des problèmes qui ont des répercussions pour chacun des membres du groupe (qu'il s'agisse d'une unité ou d'un cercle). En partageant les contraintes, les groupes semblent trouver des solutions satisfaisantes et avoir une réactivité et une capacité d'adaptation beaucoup plus intéressantes¹. Le groupe étant une structure réduite, il se solidarise vis-à-vis d'une activité ou d'un objectif. C'est le cas, à titre d'exemple pour le cercle logistique, du niveau des stocks dont sont conjointement responsables le marketing (qui établit les prévisions de vente), le commercial (qui vend les produits), l'industriel (qui fabrique les produits) et la logistique (qui répartit les produits fabriqués dans les différents sites de la distribution physique). Ces dispositifs pluri-métiers permettent aux acteurs *"d'entrer dans le point de vue des autres"* (R. Teulier, chap. 4, §4.2) et d'élaborer de manière *"économe"* des représentations partagées (*ibid.* §6.3). Il est intéressant de noter que dans cette nouvelle organisation, chaque "dimension organisationnelle" dispose de son propre système d'(auto)évaluation fondé essentiellement sur des tableaux de bord qualité et productivité. Là encore, le partage d'objectifs favorise l'identification des acteurs à des *"valeurs"* collectives et donc facilite la coopération (*ibid.*, §6.3).

Parallèlement à ce mouvement de multiplication des interactions internes, LIF a conduit une démarche complète de certification ISO 9002 qui a *"obligé l'entreprise à faire un effort pour regarder comment elle travaille, à formaliser ses méthodes de travail et l'utilisation de ses outils, et à définir clairement le canevas de transfert d'informations d'un service à un autre service, d'un poste de travail au suivant"*. Elle *"oblige les gens à une observation attentive de ce qu'ils font et à une certaine rigueur dans la conduite de leurs actions"*. Compte tenu des cadences de production, elle *"représente un système de contrôle continu qui permet de limiter le risque d'inadvertance (c'est l'aspect interne), et qui permet (en externe) de garantir au client la régularité d'un produit dans une norme définie"*. L'ensemble de ces procédures et leur mise en oeuvre permanente a conduit très récemment à la création d'un cercle entreprenant concernant l'assurance qualité auquel participent des personnes de l'industriel, de la logistique et de la recherche et développement.

À ce multi-référentiel au sein de la société LIF, s'ajoute le multi-référentiel des interactions avec POL évoqué §1.2. Certains salariés de LIF sont en effet impliqués dans des projets transversaux à plusieurs sociétés (comme des projets de R&D, de fabrication croisée, de co-marketing...), ou participent à des structures "centrales" (à l'exemple du comité informatique). D'autres sont impliqués dans des fonctionnements collectifs au sein de la division. À titre d'exemple, LIF réalise une partie de son activité au travers de deux structures communes aux sociétés de la division à laquelle elle appartient. La première est une structure logistique de distribution vers la grande distribution (qui traite 30 % des livraisons de LIF pour ce type de clients). La seconde est une structure de commercialisation-distribution pour des produits à usage plus collectif qu'individuel, LIF est

¹ Ces groupes, comme les *"lieux de concertation"* qu'évoque N. Couix (chap. 11, §3.1), sont des lieux de confrontation des projets, qu'ils soient individuel, thématique ou par métier. Ils conduisent, comme le précise A.M. Nicot (chap. 8, §2.3), à une expression plus ou moins explicite des différentes représentations à l'oeuvre dans l'organisation dont la confrontation permet d'ouvrir d'autres types de dialogue.

d'ailleurs un des pivots logistiques de cette structure commune. Qu'elles soient internes à LIF ou pas, toutes ces structures croisées ont un rôle dans la prévention et la gestion des **conflits** potentiels¹.

LIF et POL opèrent donc dans un milieu complexe et se complexifiant, ce à plusieurs titres. Pour répondre à la complexification externe à l'ensemble du groupe, POL et LIF semblent avoir complexifié leur registre de fonctionnement pour mieux contribuer à la réussite de l'ensemble dont nous allons maintenant étudier la conduite stratégique.

2. Les ressorts de l'action stratégique dans le groupe POL

Les modalités de conduite stratégique dans le groupe POL ont évolué avec la complexification de l'organisation du groupe et de son fonctionnement. Nous allons détailler ce que nous avons perçu de la situation actuelle. Deux niveaux décisionnels principaux apparaissent (que nous appelons "global" et "local" en écho à la terminologie employée par M.J. Avenier, chap. 1, §1.1.1). Le premier est le niveau **groupe** avec son comité directeur et ses directions fonctionnelles, auquel on peut associer le niveau des divisions industrielles. Le second est le niveau des **sociétés**. La conduite stratégique résulte d'un **jeu quasi permanent d'interactions multiples** entre le groupe et les sociétés, entre les sociétés, et au sein même des sociétés, en tous cas pour ce qui concerne LIF. Pour faciliter l'exposé, nous avons choisi de présenter successivement les interactions entre le groupe et ses sociétés (§2.1), et les interactions au sein de la société LIF (§2.2), sachant toutefois que ces deux niveaux sont très imbriqués comme nous l'évoquerons dans un troisième temps (§2.3).

2.1 Les interactions stratégiques entre le groupe et ses sociétés

Le groupe a adopté un double principe dans la construction de son action stratégique. Ces deux principes que nous décrivons successivement sont strictement les mêmes pour toutes les sociétés du groupe et sont étroitement imbriqués.

2.1.1 Le principe 1 de "conversation" stratégique

Le principe 1, que nous pouvons représenter par la figure 3 (en utilisant le mode de représentation adopté par M.J. Avenier, chap. 1, §1.3.2), est fondé sur l'autonomie² des sociétés qui peuvent (et doivent) proposer [flèche 1] des "visions initiales"³, que nous notons par la suite VI, compatibles avec la vision stratégique globale en cours. Précisons que les sociétés sont libres de déterminer leur méthode pour construire ces VI, à savoir, choisir qui dans l'entreprise participe à la construction de cette vision stratégique locale, avec quelle méthode pour la construire, quel calendrier au sein de la société⁴... La seule contrainte forte pour les sociétés est de préparer leurs VI pour la réunion annuelle organisée par le groupe (qui est un "temps fort", M.J. Avenier, chap. 10, §2.2, de la vie du groupe). Nous verrons §2-2 comment LIF construit ses VI. La construction de la vision stratégique du groupe se fait

¹ Comme le précise N. Couix (chap. 11, §3.1) "*il est préférable que les conflits émergent alors que des lieux de concertation sont en place et que des procédures de négociation peuvent s'organiser, plutôt que d'attendre que les conflits s'expriment dans des conditions moins favorables à leur résolution*".

² L'autonomie qui est ici donnée aux sociétés correspond (en reprenant les termes proposés dans M.J. Avenier (éd.) 1992, p. 21) à une autonomie "*de représentation*", une autonomie "*organisationnelle*" et une autonomie "*de projet*", dont les définitions ont été rappelées chapitre 1, §2.1.1.

³ Le groupe utilise une autre expression, mais le concept existe formellement réellement.

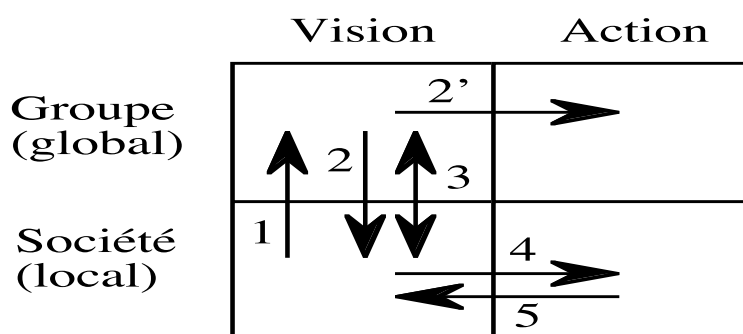
⁴ Ceci conduit à des méthodes très variées selon les divisions et les sociétés. Dans certains cas, il existe semble-t-il un grand décalage entre les pratiques du groupe et celles de certaines sociétés. Elles ne font, en effet, pas toutes appel à une vision locale au sein de la société, ce qui pourrait conduire à des conflits du fait de la dissonance entre ce que les salariés perçoivent du fonctionnement du groupe et ce qu'ils vivent dans leur société.

ensuite **effectivement** à partir des visions locales en sélectionnant les VI¹. Mais cette sélection s'accompagne d'une négociation (qui rappelle fort la notion de "*conversation*" évoquée par Y. Giordano, chap. 5, §2.1.2).

Une fois la vision du groupe construite, qui peut se traduire par des actions au niveau groupe [flèche 2'], comme par exemple le rachat de nouvelles entreprises pour compléter la gamme d'une division, il la communique (au sens fort) aux sociétés [flèche 2]. Notons que la négociation précédemment évoquée (pour la sélection des VI par le groupe) participe à cette communication. Les sociétés ensuite construisent des plans (de mise en action) à trois ans pour les stratégies sélectionnées, plans qui sont proposés et discutés avec le groupe [flèche 3] qui confirme les choix finaux par une lettre de cadrage.

La société met ensuite en acte [flèche 4] cette décision (qui a été co-construite avec le groupe), mais les budgets (qui font partie d'une certaine évaluation chemin faisant telle que la présente N. Couix, chap. 6) ne sont définis que pour un an. L'action elle-même et le suivi de l'action alimente en retour [flèche 5] la réflexion stratégique de la société. "*La complexité du milieu est donc éclairée par les professionnels de terrain*".

Figure 3 : le principe 1 d'interaction stratégique groupe / société



Le fonctionnement du principe 1 est enrichi d'une collaboration horizontale entre sociétés, qui peut se traduire par des "*VI croisées*". Les "*VI internationales*" sont un cas particulier de VI croisée. En effet, seule POL-WB peut formuler des "*VI internationales*", mais la formulation de ces VI se fait en collaboration avec les sociétés fournisseurs concernées, notamment pour s'assurer de leur faisabilité industrielle (surtout en ce qui concerne la capacité de production et, si nécessaire, l'adaptation des produits).

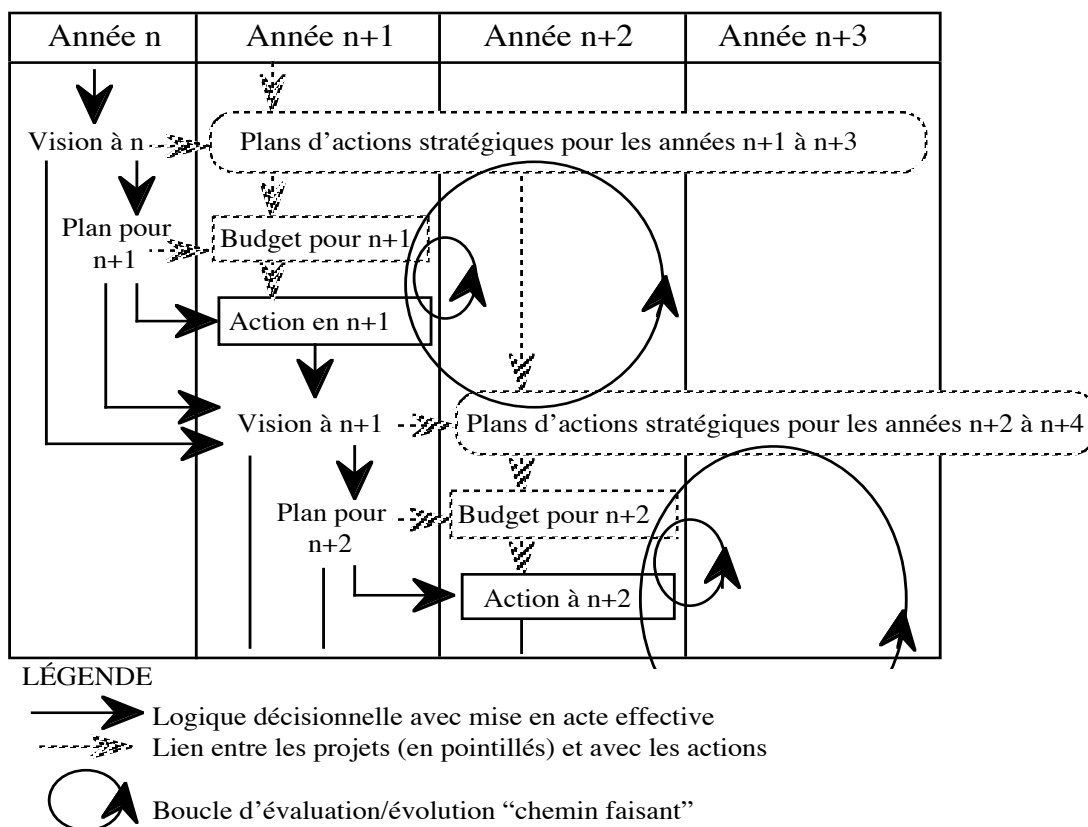
Dans le fonctionnement que nous venons rapidement de décrire, deux éléments nous semblent essentiels : la **temporalité** des interactions entre le groupe et ses sociétés et entre la réflexion et l'action, et l'existence de **VI croisées**.

La temporalité des interactions (qui peut être représentée par la figure 4) conduit à une **formulation stratégique quasi-permanente**. Sur le plan de la méthode de travail, le groupe fixe un calendrier de rendez-vous (que l'on peut qualifier de "*temps forts*", M.J. Avenier, chap. 10, §2.2) pour présenter, sélectionner les VI, valider les plans de mise en action et les budgets. Ce calendrier est relativement contraignant de par sa fréquence. Les sociétés transmettent en effet tous les ans (à mois fixe) leurs projets de VI pour la première discussion / négociation avec la direction du groupe [flèche 1 de la figure 3]. Notons qu'il n'est pas prévu de pouvoir faire émerger ce temps fort de manière désynchronisée, mais la

¹ Une VI sera par exemple : des actions sur un produit /marché (création de nouveaux produits, définition de nouvelles cibles...), la fermeture d'un site industriel, la création de synergies logistiques... cela peut aussi être, "nous continuons les plans stratégiques actuels".

fréquence annuelle semble suffisante pour que le besoin ne s'en fasse pas sentir et que personne, ni au niveau groupe, ni au niveau société, ne craigne "passer à côté" d'un choix stratégique. Les aller-retour entre le groupe et les sociétés qui correspondent aux étapes du processus décrit [flèches 2 et 3 de la figure 3] se déroulent ensuite sur plus de huit mois... Quatre mois plus tard, le processus "action" de l'année N+1 s'enclenche et le groupe dans son ensemble repart sur une nouvelle itération stratégique.

Figure 4 : la temporalité des interactions vision / action



La temporalité des interactions intègre une **évaluation chemin faisant** (N. Couix, chap. 6). Dans la mesure où les plans proposés chaque année sont construits sur trois ans, la méthode intègre *de facto* une évaluation chemin faisant des VI engagées qui peuvent, chaque année voire en cours d'année, être remises en question, abandonnées, réorientées, modifiées. Les sociétés, comme nous le verrons §2.2, ont de plus une forte marge de manoeuvre pour s'adapter en cours de route (de cheminement pourrait-on dire) aux évolutions de leur milieu. L'évaluation des VI engagées se fonde sur deux dispositifs informationnels. Le premier est la **mémoire des idées de VI et des choix** qui ont été faits (principe de sélection des VI et modalités d'action pour les VI retenues). Tous les projets de VI, les plans d'action, les lettres de cadrages et les budgets de mise en oeuvre font l'objet de documents qui sont mémorisés, et le groupe n'oublie pas les voies qui ont été écartées. Le second consiste en un **suivi précis de l'action** pilotée par les sociétés¹ qui a surtout pour vocation de comprendre le fonctionnement pour l'améliorer et déceler des tendances "stratégiquement intéressantes"

¹ Ce suivi est réalisé par de nombreux systèmes de mesure (comptables, physiques...) et se traduit par le calcul d'indicateurs et l'élaboration de tableaux de bords... Mais, même si les cadres de l'entreprise l'appelle un "contrôle de l'activité", ce suivi n'est pas réalisé dans le sens du "contrôle" classique, tel qu'évoqué par N. Couix, chap. 6, §1.1, ce que nous précisons §2.2.

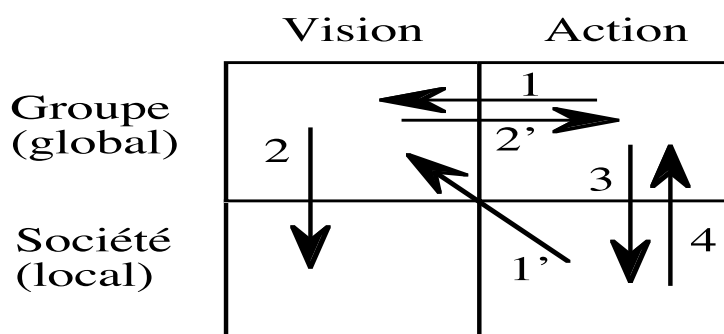
(en positif ou négatif). Le principe d'interaction stratégique 1 intègre une communication quasi-permanente entre chaque société et le groupe sur le suivi d'activité, avec un *reporting* mensuel et trois évaluations budgétaires importantes par an. Lorsqu'il y a écart par rapport aux prévisions, l'objectif n'est pas forcément de recoller aux prévisions, mais d'adapter le plan si besoin est, voire de reformuler les VI l'année suivante. Le système d'information joue donc un rôle très important dans ce principe stratégique 1.

Les VI croisées appellent la **communication** et favorisent la **construction d'une représentation groupe**. Il est important de préciser que si les VI sont principalement formulées par les sociétés, elles peuvent parfois impliquer plusieurs sociétés. Il y a donc possibilité, et le groupe semble vivement l'encourager, de développer des VI croisées. La formulation de ces VI, qui intervient préalablement à leur présentation au groupe, suppose **co-construction** de projets, donc discussion, communication entre les sociétés. Les expériences qui nous ont été évoquées montrent que ce processus ne semble aboutir que dans deux cas de figure : entre des sociétés qui ont déjà travaillé ensemble (sur des projets de R&D par exemple) et qui partagent un savoir-faire organisationnel, ou lorsqu'une société a une connaissance approfondie du fonctionnement du groupe, et donc une représentation "*riche*" (R. Teulier, chap. 4, §2.2) de ce qu'il lui est possible de faire en coopérant avec d'autres sociétés, au quel cas elle prend l'initiative de proposer ce type de VI à ces sociétés. Dans tous les cas, ces fonctionnements croisés renforcent les liens horizontaux entre les sociétés, conduisent à des projets qui **transgressent les frontières** des sociétés, **enrichissent les représentations** individuelles et collectives, et développent simultanément **l'appartenance** et **l'autonomie** des sociétés vis-à-vis du groupe¹.

2.1.2 Le principe 2 : autonomie stratégique du groupe

Le second principe d'interaction stratégique entre le groupe et ses sociétés est fondé sur l'autonomie du groupe vis-à-vis de ses sociétés. Même si ce n'est pas le principe dominant, il y a une volonté forte des dirigeants de pouvoir orienter le groupe en dehors de toute demande ou proposition stratégique de la part des sociétés². Ce principe, illustré par la figure 5, est largement influencé par le point de vue des actionnaires du groupe qui constituent un groupe de pression non négligeable dans la conduite stratégique d'un groupe comme POL et qui interviennent significativement dans le processus d'élaboration de la vision et des pistes d'action globales.

Figure 5 : le principe 2 d'interaction stratégique groupe / société



Le groupe construit une vision stratégique globale à partir de l'analyse de son action en tant que groupe [flèche 1] et de l'analyse de l'action de chacune de ses sociétés [flèche

¹ Tous ces aspects font écho aux hypothèses présentées par M.J. Avenier, chap. 2, §2.

² C'est notamment le cas de certains rachats et cessions de sociétés, ou de certaines décisions de restructuration (organisationnelles ou structurelles, humaines ou technologiques).

1']. L'élaboration de cette vision groupe "*autonome*" est alimentée par deux **dispositifs de veille**. D'une part le groupe développe une veille macro-économique sur son environnement (en s'intéressant par exemple aux pays en devenir, à l'évolution des modes de vie...). Il est en cela aidé par des experts, souvent extérieurs au groupe, et il sollicite aussi ses directions fonctionnelles centrales. D'autre part il développe une veille interne, grâce notamment à l'information qu'il obtient via les dispositifs de coordination centrale présentés §1.3.

La vision groupe a un impact à la fois sur l'action au niveau global [flèche 2'] et sur la vision communiquée aux sociétés [flèche 2]. Cette vision communiquée au niveau local ne pose pas en soi de problème aux sociétés dans la mesure où, comme nous le verrons §2.1.3, cela se combine avec la négociation du principe 1. Par contre, l'autonomie d'action du groupe [flèche 2'] semble poser un réel problème de **confiance** aux opérationnels des sociétés. Les dirigeants des sociétés du groupe se sentent menacés (et ils peuvent légitimement se sentir menacés) par la possibilité de cession, ou de restructuration, de sociétés qui ne parviennent pas à développer un savoir-faire suffisant, et/ou ne parviennent pas à acquérir une position de leader, et/ou ne sont pas "*rentables*". Aussi, l'exercice du *reporting* permanent associé au principe 1 n'est pas sans "*stress*" pour les dirigeants.

L'action globale étant décidée et mise en oeuvre [flèche 2'], elle a, compte tenu des interactions entre le groupe et les sociétés évoqués §1.3, de très fortes incidences sur l'action locale [flèche 3] (c'est notamment le cas pour tous les changements forts impulsés par le marketing corporate, le commercial corporate, ou à l'international par POL-WB). Cette action locale, associée à une action globale, rétro-agit ensuite [flèche 4¹ puis 1, mais aussi 1'] sur la vision du groupe.

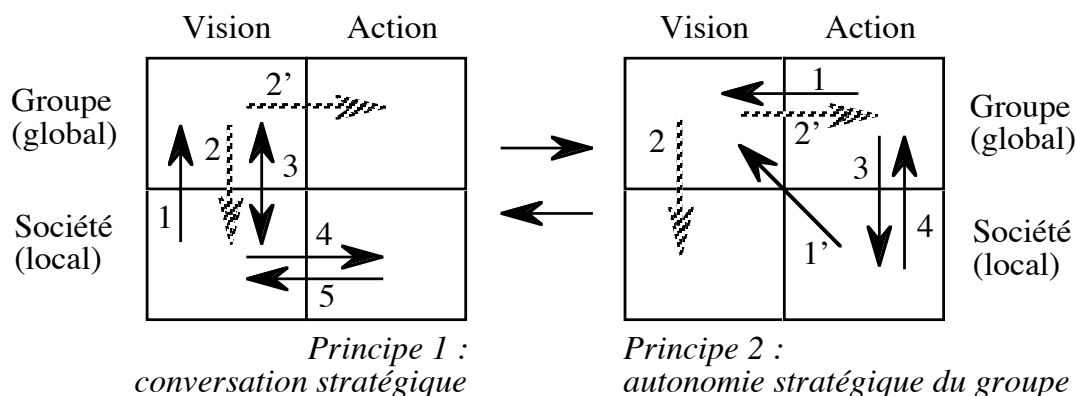
2.1.3 La combinaison des deux principes

Les deux principes qui viennent d'être décrits §2.1.1 et §2.1.2, sont intimement combinés, notamment dans la mesure où ils s'inscrivent dans la même temporalité. Les flèches 2 et 2' qui figurent dans les deux principes (repris dans la figure 6) sont en effet "produites" en même temps. Le groupe n'injecte pas de décisions globales [par la voie 2 ou même 2'] sans les avoir coordonnées, discutées, évaluées avec les sociétés, en tenant compte de leur vision, quitte à *in fine* leur **imposer** la sienne.

La conduite stratégique du groupe POL est donc le résultat d'une **négociation** entre le groupe et ses sociétés concernant la combinaison de la vision de chaque société et de celle du groupe. Il n'en demeure pas moins que le groupe, qui est en situation de **pouvoir décisionnel**, peut imposer des "*stratégies groupe*". Mais les modalités d'interaction stratégique qui ont été présentées nous laissent à penser que cette "imposition" n'est pas de nature classique. La conversation entre le groupe et ses sociétés les conduit semble-t-il dans de nombreux cas à adhérer aux stratégies groupe parce qu'elles comprennent (au cours de la discussion) que l'intérêt supérieur dépasse l'intérêt particulier... mais elles ne vivent pas toujours très bien la mise en acte de ces stratégies !

¹ Il semble bien, contrairement à ce qu'avance M.J. Avenier (chap. 1, §1.3.2, fig. 2), que dans le domaine de l'international, de la R&D et du marketing, ce circuit de rétroaction existe au sein du groupe POL.

Figure 6 : la combinaison des deux principes d'interaction stratégique entre le groupe et ses sociétés



Le processus global est **volontairement interactif et itératif**. Il permet aux visions et actions groupe et sociétés de s'influencer, s'actualiser, se modifier, se réorienter... Il s'apparente bien, selon nous, à la "stratégie tâtonnante" présentée par M.J. Avenier, chap. 1, §1.3.

Le groupe POL a institutionnalisé le recours aux capacités de compréhension et d'intelligence stratégique des sociétés à travers le principe 1 qui invite les sociétés à proposer et défendre leurs VI. C'est ensuite aux sociétés de concevoir les modalités d'émergence de ces VI. Dans la mesure où les sociétés sont libres de définir comment elles formulent les VI, le cas de l'entreprise LIF que nous allons maintenant étudier n'est pas totalement représentatif des autres sociétés du groupe.

2.2 Les interactions stratégiques au sein de l'entreprise LIF

Dans le cas de LIF, la conduite stratégique fait aussi intervenir deux niveaux décisionnels : la direction générale de LIF avec le comité de direction stratégique, et le niveau "opérationnel" avec (cf §1.4) les directions verticales, les unités entrepreneuriales et même les cercles entrepreneuriaux. Le niveau "local" pour le groupe devient donc "central" pour l'action stratégique de LIF.

Contrairement au groupe qui, probablement du fait de sa taille et du nombre de ses sociétés, a dû organiser une procédure de travail pour coordonner la formulation et la mise en acte stratégique, LIF n'a pas mis en place de procédure interne aussi formalisée pour produire ses VI. En fait, LIF *"ne fait pas de la stratégie toutes les cinq minutes ; les sociétés, et en particulier les unités entrepreneuriales, les usines..., doivent avant tout réaliser leur budget"*. Mais là encore, comme au niveau du groupe, ces budgets annuels sont négociés, éventuellement réévalués en cours d'année en fonction des événements. Le budget est donc à la fois un outil de contrôle et d'évaluation¹.

S'il n'existe pas de procédure formalisée, il existe néanmoins une pratique stratégique régulière qui semble irriguer l'ensemble de l'entreprise. Le point fixe de cette pratique est la réunion mensuelle du comité de direction stratégique. Comme l'illustre la figure 4, en année N+1, il combine le contrôle et l'évaluation des actions stratégiques en cours

¹ Le budget et son suivi est, au départ, un outil de contrôle. Néanmoins, l'étude des écarts entre le prévu et le réalisé s'accompagne chez LIF d'une réflexion à la fois sur la possibilité de recoller au budget, mais aussi sur la pertinence même du plan d'action qui a été traduit en budget. La réflexion intègre donc une interrogation sur "la signification et l'interprétation des actions menées", qui s'apparente bien à une démarche évaluative telle que définie par N. Couix, chap. 6, §1.2.

qui ont été décidées en année N, et la construction de la vision en N+1 et des plans pour les années N+2 à N+4. Le travail de ce comité de direction stratégique qui, notons-le, est distinct du comité de direction "normal" qui "gère les affaires", s'appuie sur une très forte interaction entre vision (élaborée par LIF, actualisée par les interactions avec POL) et action (conduite par LIF suite à la négociation avec POL et évaluée par LIF et POL). Dans la mesure où tous les directeurs "verticaux" participent au comité, c'est un lieu d'échange, de confrontation, parfois d'affrontement, des visions locales de LIF qui participent à la construction de la vision stratégique de LIF.

Or la direction générale de LIF laisse une large autonomie aux directeurs des fonctions verticales qui sont chargés d'une part de trouver les "solutions organisationnelles" de mise en acte des stratégies adoptées et, d'autre part de proposer des orientations stratégiques. Il en est de même des directions verticales de LIF qui, comme nous l'avons vu §1.4, laissent une large autonomie aux "techniciens" qui sont chargés de trouver les "solutions opérationnelles" ; les directeurs ayant plus une fonction de suivi, évaluation et surtout communication, animation. Cette autonomie opérationnelle se double d'une certaine invitation à "penser stratégie", y compris aux échelons les plus bas de l'organigramme. L'organisation que LIF a mise en place (décrite §1.4) vise d'ailleurs à augmenter le **seuil de vigilance stratégique** de chacun des salariés quel que soit son poste de travail¹, et à améliorer les **capacités stratégiques** de chaque individu, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

L'ensemble du dispositif semble favorable à l'émergence de visions locales (ce à tous les niveaux de l'entreprise LIF), qui sont développées, consolidées, étayées, défendues, ou modifiées voire éliminées, par les membres du comité de direction stratégique. Le comité retravaille en effet toutes les propositions locales avec l'ensemble des directeurs verticaux, éventuellement en coopération avec les directions d'autres sociétés du groupe dans le cas de projets "croisés". Puis, il en fait (ou pas) les VI que la direction générale de LIF propose au groupe POL. Certains exemples évoqués indiquent que la délibération est parfois difficile, notamment lorsque les projets mettent en cause d'autres sociétés. Dans certains cas, "il faut forcer la décision" par une initiative locale (registre de l'action) plus ou moins "contrôlée" par la direction générale, qui "fait la preuve" de l'intérêt d'une généralisation sous forme de VI.

Une fois les VI transformées en plan (dans le cadre des interactions stratégiques POL / sociétés développées §2.1), LIF passe à l'action, et au suivi / contrôle des actions stratégiques. Celui-ci se fait essentiellement dans le cadre d'une comparaison prévisionnel / réalisé au niveau de budgets et d'indicateurs multiples de performance. Chaque direction, chaque service, chaque unité entrepreneuriale ou cercle entreprenant a son budget et ses indicateurs annuels, et doit les atteindre, ce qui n'exclut pas, comme nous l'avons déjà dit, des corrections, des modifications, des arbitrages en cours de route... "Le budget est un cadre duquel on peut sortir, qu'on peut redessiner en chemin, à condition de savoir pourquoi et comment". Ce suivi / contrôle / réorientation est réalisé régulièrement (tous les mois) et officiellement dans le cadre du comité directeur stratégique, mais son aspect le plus réactif est le suivi / diagnostic / correction permanent réalisé dans chacun des services de LIF. Dans ce domaine, le système d'information de LIF joue un rôle déterminant.

Ce système d'information a quelques caractéristiques qu'il nous semble important de signaler et qui sont développées dans le chapitre 7. Il est **commun** à l'ensemble de

¹ Pour preuve de cette évolution : LIF doit répondre à des demandes d'informations plus fréquentes issues d'opérateurs (comme, en logistique, les préparateurs) concernant les clients, les fournisseurs, les sous-traitants logistiques... ainsi qu'à des demandes d'indicateurs de suivi locaux plus fins etc... "il y a visiblement de nouvelles interrogations, une envie de comprendre, de savoir".

l'entreprise (système unique dans son concept mais distribué¹). Il assure une **traçabilité** complète de toutes les opérations (qu'elles soient commerciales, comptables, logistiques...). Le système est totalement **ouvert**, chacun peut accéder à toutes les informations, qui sont mises à jour en temps quasi réel (par exemple, via le système, on peut suivre la production des ateliers en usine avec une mise à jour toutes les heures). C'est d'ailleurs plus un système de **mise à disposition d'informations** qu'un système qui fait circuler les informations (sauf pour les informations opérationnelles qui sont utiles pour "*servir la demande*" des clients). Pour fournir des informations stratégiques (au sens utiles pour le couple formulation / mise en acte) le système d'information de LIF a été construit selon **quatre principes**. Premier principe : le système d'information doit suivre la réalité du fonctionnement au plus près grâce à une observation / mesure permanente. Deuxième principe : le système d'information doit être "*polyglotte*", et doit permettre d'accéder à l'information de manière adaptée à chaque métier. Troisième principe : on doit pouvoir aller du général au particulier en navigant dans le système d'information qui doit à la fois être détaillé et fournir des informations globalisées. Quatrième principe : l'information doit être actuelle (ce qui se passe en ce moment même) et prévisionnelle, beaucoup plus que passée.

Le cas des interactions stratégiques entre le groupe POL et la société LIF nous semble évocateur et révélateur de l'action stratégique en milieu complexe telle que nous l'abordons collectivement dans cet ouvrage. Il met en perspective certaines "régularités", non pas dans la conduite à tenir, mais dans les questions-clés qu'elle invite à se poser. L'étude de cas ne serait cependant pas complète sans les quelques commentaires que nous inspire cet exemple. Et si un exemple n'a pas valeur de "preuve scientifique" ni n'autorise la généralisation, il n'en exerce pas moins le rôle de "stimulateur intellectuel" propice à des réflexions qui peuvent durablement orienter certaines recherches.

3. Conclusion sur ces pratiques : commentaires et pistes de réflexion dégagées

Selon l'avis même de notre interlocuteur, les procédures de formulation et de mise en acte de la stratégie dans le groupe POL et la société LIF "*conviennent*", sont satisfaisantes, pour conduire une action stratégique en milieu complexe. Et l'organisation actuelle du groupe, et de la société LIF, semblent créer les conditions cognitives favorables d'une part à la construction d'un "système identitaire" groupe, jugé nécessaire pour affronter l'avenir, et d'autre part au développement de la vigilance et des capacités stratégiques à tous les niveaux du groupe. Cependant cette vision idyllique de l'action stratégique au sein du groupe POL, ne doit pas masquer les difficultés auxquelles le groupe ne manque pas d'être confronté ni les risques dont est porteuse l'évolution du groupe POL. Ce sont, pour nos recherches, autant de pistes de réflexion à explorer.

3.1 Des difficultés au plan humain

LIF a adopté un principe qui nous semble intéressant dans la mesure où il y a à la fois complexification et simplification (une dialectique sur laquelle insiste M.J. Avenier, chap. 2, §1.2.3), ce en cohérence avec la politique du groupe POL qui, elle-même procède du même double mouvement. La **complexification** vient des structures croisées qui simultanément élargissent le champ de vision et d'action de chaque individu (les tâches sont plus variées) et le placent dans un champ d'informations et de contraintes multiples (il doit intégrer les paramètres de ses collègues, trouver avec eux les solutions). Cette complexification place la coopération et la négociation au premier rang

¹ sur plusieurs ordinateurs, dans différents sites, dans plusieurs services...

des modalités de coordination dans l'entreprise et le groupe. La **simplification** vient de la réduction de l'activité confiée à ces structures croisées (leur domaine d'application), avec une spécialisation par produit ou par client. Le "terrain" à explorer, à comprendre, à se représenter est donc volontairement restreint, mais les registres de l'action et de la réflexion sur ce terrain sont plus variés et plus étendus. La recherche de synergies au niveau groupe, que nous avons abordée §1.3, procède de la même logique.

Mais si cette évolution est favorablement perçue au niveau opérationnel de LIF, elle est semble-t-il perçue différemment par les acteurs des structures intermédiaires (le *middle management*). La diminution d'autonomie, la perte de responsabilité... ne semblent pas compensées par un élargissement du champ de vision qui est pourtant réel puisque les cadres se retrouvent avec des missions qui ne recouvrent plus seulement leur propre société, mais plusieurs sociétés du groupe. Malgré ce côté positif, le changement s'accompagne parfois d'une démotivation au niveau de certains services des sociétés¹.

Si l'organisation, lorsqu'elle est centrée sur un objectif, devient "*apprenante d'une attitude, tant vis-à-vis des autres acteurs - internes et externes - que vis-à-vis du produit*", et si les individus "*apprennent progressivement et deviennent curieux sur des choses qui leur étaient totalement égales autrefois*", il n'en demeure pas moins que vivre l'organisation, aussi bien au niveau de LIF que de POL, devient aussi plus complexe. Le changement de culture que vit POL, et plus particulièrement chacune de ses sociétés - dont LIF -, n'est un processus ni facile, ni rapide. Comme l'indique A.M. Nicot (chap. 8, §1.2 et §3.4), les réorganisations provoquent une "*déstabilisation des schémas cognitifs acquis*" qui s'accompagne d'un inconfort, car "*toute remise en question du système de représentation constitué comporte une forme de destruction créatrice dont on ne sait jamais a priori sur quoi elle aboutira*". La tradition dans un groupe comme POL est forte et les modes de fonctionnement mettent du temps à évoluer, même si la tradition principale, comme nous l'avons vu §1, est celle de l'adaptation la plus rapide possible à l'environnement. Le "*rodage*" de chaque nouveau fonctionnement est donc déterminant mais, selon l'avis de notre interlocuteur, "*comme l'idée est forte et que le groupe instille cette orientation de façon relativement forte, c'est, au delà des difficultés qui sont réelles, excessivement prometteur*". De plus, il semble que la plupart des acteurs considèrent que la nouvelle organisation limite le risque de "*sclérose*" signalé par R. Teulier (chap. 4, §4.3).

Cependant le principe de changement permanent qui caractérise les pratiques stratégiques, aussi bien au niveau de POL que de LIF, conduit à une insécurité pour le personnel. "*L'entreprise ne peut plus promettre à une personne que dans trois ans elle sera toujours là*", ce qui pose un problème d'implication des individus, ce, quelle que soit leur position hiérarchique. La stratégie tâtonnante dont notre étude de cas est un exemple, n'est pas indolore, et il ne faut pas sous-estimer les problèmes humains qui lui sont associés. La communication, comme l'évoque Y. Giordano, chap. 5, §2.2.1, peut se révéler un levier pour le succès ou un accélérateur d'échec.

3.2 Un risque de banalisation de l'action stratégique

Comme nous l'avons vu §2, la formulation et mise en acte de la stratégie dans le groupe POL est très participative, et permanente. **Participative** : il semble y avoir peu de décisions stratégiques groupe qui n'aient été directement ou indirectement influencées par les sociétés, via des propositions, des remarques, voire des "*plaintes*" exprimées lors des interactions entre le groupe et ses sociétés. **Permanente** : le processus "programmé"

¹ C'est le cas pour l'international. En devenant des correspondants de POL-WB, les commerciaux de l'exportation des sociétés, notamment celles qui développaient une stratégie dans ce domaine, ce qui était le cas de LIF, se sont sentis devenir des "*employés administratifs devant répondre aux ordres*".

des interactions entre le groupe et ses sociétés conduit à un enchaînement de cycles annuels, sans pratiquement de "temps mort". La dynamique stratégique collective que nous avons décrite et qui comporte les avantages que nous avons évoqués, n'est pas exempte d'un risque : celui de la lassitude, voire de la saturation, un risque de banalisation de la stratégie¹. Et cette banalisation conduit à un risque plus grand : celui de stratégies banales. Or l'accélération des rythmes de production, d'évolution de l'environnement, fait qu'il devient de plus en plus difficile de créer les conditions de la réactivité stratégique, tout en préservant des temps de "silence".

La combinaison des deux principes d'interaction stratégique détaillés §2.1 semble prémunir le groupe POL de ce risque : les experts extérieurs et les structures centrales sollicités dans le principe 2 ayant plus de recul que les membres des sociétés impliqués dans le principe 1. La société LIF a elle aussi décidé de se donner du temps pour ne pas formuler dans l'urgence et le bruit. Elle s'est récemment dotée d'une structure interne plus distanciée ; actuellement deux personnes dans le service de planification font pratiquement à plein temps de la veille stratégique dans l'entreprise. La fréquence des interactions stratégiques et l'impression de récursivité "sans fin" de toute "stratégie tâtonnante" doivent selon nous être tempérées par des "**temps morts**", des "*respirations*" (qui doivent selon nous être identifiés comme des temps forts).

3.3 Les limites du système d'information du groupe

Si les systèmes d'information sont relativement développés dans les sociétés de POL, ce qui est notamment le cas pour LIF, et sont des supports importants à la formulation et mise en acte stratégique des sociétés, il n'en est pas de même au niveau groupe. Au delà de l'hétérogénéité technologique des différents systèmes, que le comité informatique tend à réduire, c'est l'hétérogénéité informationnelle qui risque à moyen terme de constituer une limite dans la communication (au sens fort) entre les sociétés (notamment lorsqu'elles ont des projets ou actions croisés), entre le groupe et ses sociétés, et pour le groupe lui-même qui est actuellement incapable de consolider certaines informations, notamment des informations commerciales et logistiques. Le groupe a néanmoins depuis longtemps normalisé la remontée d'informations liées à l'évaluation des actions stratégiques engagées (tableaux de bord, indicateurs de performances, *reporting* budgétaire, etc). Avec l'accroissement des coordinations centrales, évoquées §1.3, la normalisation de certaines informations opérationnelles devient cependant une nécessité qui pousse le groupe à progresser dans ce domaine. La mise en service de la puissante messagerie mondiale du groupe POL constitue aussi une incitation...

Au problème de l'identité et de la culture évoqué au plan humain répond un problème informationnel : celui de créer un langage à l'intérieur du groupe, quitte à ce que ce langage soit polyglotte (comme le montre l'exemple de POL-WB cité §1.3.2). Plus largement, la nature et la fréquence des interactions qui sont à l'oeuvre dans l'action stratégique en milieu complexe nous semblent appeler le support d'un système d'information et de communication capable d'aider l'ensemble des parties prenantes dans tous les registres "intellectuels" sollicités par la démarche.

¹ M.J. Avenier parle (chap. 1, §2.4.1) de risque de "*routinisation*", "*d'exercice formel*".