

# ENTREPRENDRE

Coordonné par Frédéric Le Roy

## La concurrence : entre affrontement et connivence



Institut

VITAL

ROUX

vuibert

Le temps de la concurrence modérée semble aujourd'hui révolu. Sur les marchés contemporains, les relations de concurrence sont à la fois beaucoup plus tendues et beaucoup plus complexes. Révéler, étudier et comprendre ces nouvelles pratiques concurrentielles est un préalable indispensable à l'action, afin de permettre à la firme en compétition de préserver ses positions et d'étendre son domaine d'influence.

MINIVENCE

e du thon ou l'élévation des  
», *Annales des Mines, gérer et*

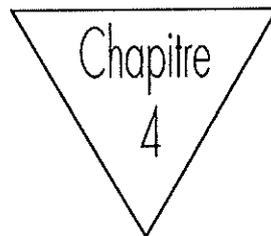
ent stratégique des entreprises,  
Paris.

ident organizations », in *NYS-*  
*nizational design*, Oxford Uni-

cting competitive advantage:  
*Management Journal*, vol. 20,

ame-theoretic model of price  
*ew*, vol. 76, n° 3, p. 390-407.  
*structure and economic perfor-*

perceptual filters: what they  
l. (ed.), *The Executive Effect:*  
ress, Greenwich, CT, p. 35-65.



## La concurrence interne : sélection naturelle ou non-sens économique ?

Christophe ASSENS

Ce chapitre découle d'une monographie réalisée sur un prestataire de services aux collectivités locales : la Compagnie générale des eaux (CGE). Ce groupe offre la particularité d'être organisé en réseau, à partir de plusieurs centaines de filiales gérées en centres de profits autonomes. En 1998, la CGE est présente dans 90 pays. Elle compte 220 000 salariés et elle génère 205 milliards de francs de chiffre d'affaires (31,25 milliards d'euros). Ses activités s'étendent dans trois métiers : l'environnement (l'eau, l'énergie, les transports, la propreté), la communication (les télécommunications, les médias) et l'aménagement (la construction, l'immobilier). Premier opérateur mondial dans l'eau, elle distribue chaque année 300 milliards de litres auprès de 73 millions d'abonnés.

Afin d'appréhender cette nébuleuse de métiers et de sociétés, nous appuyons notre réflexion sur les apports théoriques de Lorenzoni (1999) dans le domaine des réseaux d'entreprises. Dans cette perspective, nous étudions le fonctionnement de la CGE sous l'angle d'un réseau, différent d'un marché ou d'une structure hiérarchique. Au sein de la CGE, nous constatons en effet la présence conjointe de liens horizontaux (partenariat et concurrence), verticaux (sous-traitance) et latéraux (relations de confiance et conventions tacites) entre les filiales (Assens 1999-a). Cette diversité des relations et des transactions nous incite donc à considérer trois problématiques majeures dans ce champ d'étude :

- la forme d'organisation **distincte** : quels sont les mécanismes d'ajustements et de contrôle des tâches qui s'expriment en dehors des principes d'autorité hiérarchique et en marge des prix de marché ou des règles contractuelles ?

- la forme d'organisation **stable** : comment est-il possible d'agrèger le comportement d'entreprises distinctes et autonome dans le cadre d'une volonté collective ?

- la forme d'organisation **flexible** : comment contourner les barrières du changement comme les routines défensives (Argyris 1985) de façon à absorber la variance et à tolérer l'apprentissage ?



ent de suivre le chemin tracé  
otre attention sur le rôle du  
un réseau dont les échanges  
ocial) entre les unités nœuds  
le participe à la sélection ini-  
qui s'étend ensuite par addi-  
du pilote ; excroissance des  
te un rôle de coordinateur en  
ommanditaire des échanges.  
contrôlant l'action de chaque  
iance (Shapiro 1987).

sur l'une des formes de pilo-  
en compétition des éléments  
et d'étude, nous mettons en  
irrence entre les filiales de la  
cette question : la construc-  
rôle des échanges par la mise

pilotage par la compétition  
origine contingente (la com-  
eau d'entreprises, en raison  
origine volontariste (la com-  
unités dotées d'une grande

flits provient d'un éparpille-  
le à la cohérence dans une  
isabilité est inévitable. Elle  
es unités, soit pour dominer  
enues par les autres (Astley  
ors de satisfaire les buts col-  
es de défaillance de ce type  
gouvernable en dehors des  
enhardt et Zbaracki (1992)  
efficaces pour dénouer des  
nce de hiérarchie. Ainsi, ils  
rou de confusion parmi les  
re ou d'isoler les membres  
dividuels et collectifs.

se joue à un autre niveau.  
entreprises qui représente  
activement aux problèmes  
des échanges. Dans cette  
ronnement, le milieu natu-  
pèces biologiques. Il s'agit  
comparant les filiales de la  
la sélection naturelle.

populations, la survie d'une  
n dans un environnement  
opulation, la compétition

entre les firmes pour l'accès aux ressources se déroule en direct. Elle provoque le déclin ou la disparition des firmes les moins adaptées à la configuration de leur environnement. Entre différentes populations, les organisations s'affrontent de façon indirecte pour atteindre la même niche de marché. Mais ce phénomène a moins d'incidence sur la sélection naturelle des formes les plus compétitives.

Selon cette approche, la concurrence interne entre les membres du réseau s'apparente à un phénomène de tri des entités les plus compétitives au sein d'une population. Cette conception naturaliste est comparable aux travaux de Lorenz (1984) effectués dans le règne animal par l'observation des oies sauvages. D'après cet auteur, la compétition s'exerce surtout entre congénères pour des questions de partage de territoire et de conservation de l'espèce. Les luttes intestines pour la survie de l'espèce (*struggle for life*) permettent alors aux descendants de bénéficier des gènes des survivants.

D'après ces considérations théoriques, nous ignorons si le conflit est un phénomène naturel qui procure de la stabilité en sélectionnant les entités compétitives ou si, au contraire, il s'agit d'un phénomène contre-nature qui perturbe l'équilibre de l'organisation en provoquant du désordre irréversible, à l'échelle collective. Pour répondre à cette question, notre investigation empirique s'attache à décrire les phases de pilotage du réseau CGE.

Dans une première section, nous présenterons la logique de conception du réseau fondée sur la segmentation des activités et sur la décentralisation des responsabilités. Dans ce contexte, nous mettrons en évidence les origines du chevauchement de compétences entre des unités redondantes et concurrentes. Dans une deuxième section, nous orienterons notre réflexion sur la coordination des éléments redondants présents dans la structure. À cette occasion, nous montrerons de quelle manière le pilote parvient à doser l'intensité concurrentielle au sein du réseau. Enfin, dans une troisième section, nous analyserons les conséquences de la compétition interne au niveau local. En étudiant la logique de contrôle du pilote, nous soulignerons les avantages et les limites de la mise en concurrence des membres du réseau.

## 1. La conception du réseau

Au cours des années 1980-1990, la CGE opère un changement stratégique sous l'impulsion de son influent<sup>1</sup> P-DG : Guy Dejouany. Après la distribution d'eau, l'organisation diversifie les services proposés aux collectivités, dans les loisirs, la communication, la santé, la restauration, l'immobilier. Cette politique s'opère par croissance externe, avec le rachat ou la fusion de nouvelles entités qui élargissent l'offre proposée aux clients, à partir des implantations territoriales déjà acquises.

Or, cette stratégie s'effectue de façon désordonnée, en l'absence de comité de direction et en dehors de tout organigramme. Cela a pour conséquence de provo-

1. D'après un article paru en 1993 dans la *Tribune Desfossés*, Guy Dejouany est présenté comme un véritable chef de renseignements généraux. Il sait tout sur tout le monde, c'est en cela que réside son pouvoir. Il est devenu incontournable, que les mairies penchent à droite ou à gauche. Admiratif, l'un de ses administrateurs explique ses méthodes de façon plus nuancée : « Nul mieux que lui n'a été capable de prendre en compte les inextricables problèmes régionaux, c'est l'empereur des collectivités locales. » Ce pouvoir occulte, il l'exerce jusqu'aux plus hautes sphères de l'État. Respecté et craint de tous, il est un homme à ménager. Pour preuve : difficile de trouver, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, quelqu'un qui accepte de parler de lui ouvertement.

quer des situations de compétition entre les anciennes entités et les nouveaux maillons du réseau CGE. Cette concurrence interne trouve son origine principalement dans la segmentation des activités et dans la décentralisation des responsabilités.

### 1.1. La segmentation des activités

La direction générale de la CGE décide de segmenter toutes les activités en filiales spécialisées sur une filière, puis en sous-filiales spécialisées sur des maillons de cette filière, puis en agences spécialisées sur des zones géographiques relatives à ces maillons, puis en sociétés en participation pour chaque contrat obtenu, géré en centre de profit autonome. Cette segmentation préserve la flexibilité de la CGE en dépit de sa taille gigantesque. Elle permet également de motiver le personnel en accordant de l'autonomie et de la responsabilité sur le terrain. En outre, il s'agit d'une solution rassurante pour les élus, qui peuvent négocier avec des entités de la taille d'une commune, même si les rapports de force penchent en faveur de la CGE<sup>1</sup>, qui dispose d'un personnel qualifié, d'appuis bancaires et de soutiens politiques et administratifs.

La segmentation procure ainsi des avantages compétitifs. Tout d'abord sur le plan juridique, le fait que chaque entité garde sa propre identité sociale contribue à minimiser les coûts de planification, de sélection des marchés, de surveillance et d'application de la loi. En conséquence, les membres du réseau peuvent s'orienter vers le régime juridique le plus approprié qui rend le moins coûteux possible les opérations, leur planification et leur exécution (Teubner, 1993).

La segmentation offre alors une dimension modulaire à la CGE qui peut s'organiser, soit comme un groupe indivisible pour bénéficier des effets de taille, soit comme une constellation de PME-PMI, pour profiter des effets de spécialisation. Prenons l'exemple de la distribution des eaux en France et aux États-Unis, sur un même secteur d'activité : la CGE opère de deux manières différentes.

En France, elle ne se présente jamais en situation de monopole, eu égard à la Commission de contrôle de la concurrence, et donne l'image d'un groupe qui joue la transparence économique, même si la plupart des entités rivales lui appartiennent. Dans un article en date du 13 avril 1994 paru dans une gazette locale des Yvelines, les journalistes font état de dix sociétés privées qui se partagent la quasi-totalité de la distribution d'eau du département. En réalité, la moitié de ces entreprises alimentent plus de 50 % de la population sur près de 70 communes. Or ces entreprises sont toutes des filiales directes ou indirectes de la CGE. Cette dernière détient donc dans le département une position de quasi-monopole, dont les journalistes et *a fortiori* les élus locaux n'ont pas toujours conscience.

Aux États-Unis, la conquête des parts de marché est réglementée différemment, par la loi antitrust américaine (le *Clayton Act*, le *Sherman Act*<sup>2</sup>) sous le contrôle d'un comité d'État : the *Federal Trade Commission* (FTC). Face aux

1. Bernard M. (1977), « Rapport d'information sur les problèmes de l'eau. Tome III : la distribution », Assemblée nationale, rapport n° 2923.

2. Depuis 1890, le *Sherman Act* interdit les abus de position dominante qui faussent le jeu de la concurrence. En 1911, la *Standard Oil*, qui contrôle 90 % des raffineries, est affectée par cette loi antitrust. De même la compagnie de téléphone *AT&T* en 1974. En 2000, *Microsoft* est également jugée coupable d'avoir manipulé la concurrence après une plainte du département américain de la justice.

contraintes réglementaire France, la CGE affronte le pour respecter les règles antitrust : « *Une personne nistration, ni participer n concurrentes.* » Ainsi, en 1 CGE prend le contrôle d' que, elle possède déjà 50 millions de dollars de municipalités, domaine d puisse assumer des foncti sépare de PSG ou qu'ell seconde solution qui est l

### 1.2. La décentralis

Au sein de la CGE, la déci dre aux attentes spécifique service, dans un context chaque collectivité local générale de la CGE prése terrain, en capitalisant su supprime toute forme de filiales uniquement par u assurer en priorité leur p d'autofinancement et par

Dans cette perspective détriment des autres, en v sabilités. Pour harmonise tacite de jouer la carte de tions internes.

Mais cette préférence mentarités n'existent pas de complémentarité indu sement d'eau), et d'autre tif des synergies de grou siège de la CGE facilite d'activités ou dans des s politique de partenariat s tive dans ce domaine. Pai la coopération dans des . En conséquence, elle acc riatés en dehors du réseau

Cette politique produ à un chevauchement ter dance est en effet inévita de fusionner les unités : l'offre. Sous l'angle des l par cette conception orig

entités et les nouveaux  
e son origine principale-  
ralisation des responsa-

toutes les activités en  
s spécialisées sur des  
sur des zones géogra-  
ticipation pour chaque  
segmentation préserve  
le permet également de  
la responsabilité sur le  
ir les élus, qui peuvent  
même si les rapports de  
'un personnel qualifié,  
ratifs.

tifs. Tout d'abord sur le  
entité sociale contribue  
marchés, de surveillance  
res du réseau peuvent  
rend le moins coûteux  
on (Teubner, 1993).

aire à la CGE qui peut  
icier des effets de taille,  
des effets de spécialisa-  
rance et aux États-Unis,  
manières différentes.

monopole, eu égard à la  
image d'un groupe qui  
des entités rivales lui  
paru dans une gazette  
étés privées qui se par-  
ment. En réalité, la moi-  
population sur près de  
directes ou indirectes  
ement une position de  
s locaux n'ont pas tou-

réglementée différem-  
*Sherman Act*<sup>(2)</sup> sous le  
ission (FTC). Face aux

u. Tome III : la distribution »,

qui faussent le jeu de la con-  
st affectée par cette loi anti-  
icrosoft est également jugée  
ment américain de la justice.

contraintes réglementaires américaines, et contrairement à ce qui se passe en France, la CGE affronte les marchés sous une seule et même entité juridique, pour respecter les règles du comité de contrôle du FTC conformément à la loi antitrust : « *Une personne physique ou morale ne peut siéger ni au conseil d'administration, ni participer même partiellement au management de deux sociétés concurrentes.* » Ainsi, en 1994, pour consolider sa présence aux États-Unis, la CGE prend le contrôle d'AWT dont elle détenait 23 % des parts. Or à cette époque, elle possède déjà une autre filiale américaine : PSG qui réalise 40 à 50 millions de dollars de chiffre d'affaires dans la gestion des eaux pour les municipalités, domaine dans lequel AWT est aussi présente. Pour que la CGE puisse assumer des fonctions stratégiques au sein d'AWT, il faut donc qu'elle se sépare de PSG ou qu'elle regroupe les deux entités concurrentes. C'est la seconde solution qui est finalement envisagée.

### 1.2. La décentralisation des responsabilités

Au sein de la CGE, la décentralisation des décisions est inévitable pour répondre aux attentes spécifiques des élus locaux en termes de coût et de qualité du service, dans un contexte politique, démographique et économique propre à chaque collectivité locale. Afin de déléguer les responsabilités, la direction générale de la CGE préserve les prérogatives opérationnelles des unités sur le terrain, en capitalisant sur la richesse de leurs liens avec les élus. De ce fait, elle supprime toute forme de tutelle arbitraire ou administrative, en surveillant les filiales uniquement par un contrôle financier *a posteriori*. Celles-ci doivent donc assurer en priorité leur pérennité par le profit, par le maintien de leur capacité d'autofinancement et par la qualité du service offert.

Dans cette perspective, chaque entité défend ses propres objectifs parfois au détriment des autres, en vertu du principe de délégation individuelle des responsabilités. Pour harmoniser collectivement les actions, chaque filiale a l'obligation tacite de jouer la carte de la « préférence de groupe », en privilégiant les transactions internes.

Mais cette préférence n'est pas généralisable, d'une part car les complémentarités n'existent pas forcément à l'échelle d'une collectivité (ex. : il n'y a pas de complémentarité industrielle entre le transport, la restauration et l'assainissement d'eau), et d'autre part car la qualité du service rendu passe avant l'objectif des synergies de groupe. Face aux effets pervers de la décentralisation, le siège de la CGE facilite alors la collaboration entre les filiales dans des pôles d'activités ou dans des structures de concertation, mais elle n'impose pas de politique de partenariat systématique. Elle laisse les unités libres de toute initiative dans ce domaine. Par exemple, elle refuse de rationaliser systématiquement la coopération dans des structures fonctionnelles par branche ou par division. En conséquence, elle accepte de sacrifier une partie du profit par des partenariats en dehors du réseau, si le marché l'exige.

Cette politique produit des incohérences, avec l'apparition de doublons liés à un chevauchement territorial ou industriel entre certaines filiales. La redondance est en effet inévitable à partir du moment où la direction générale refuse de fusionner les unités semblables pour conserver un degré de variété dans l'offre. Sous l'angle des liens financiers, on comprend mieux le problème posé par cette conception originale du réseau.

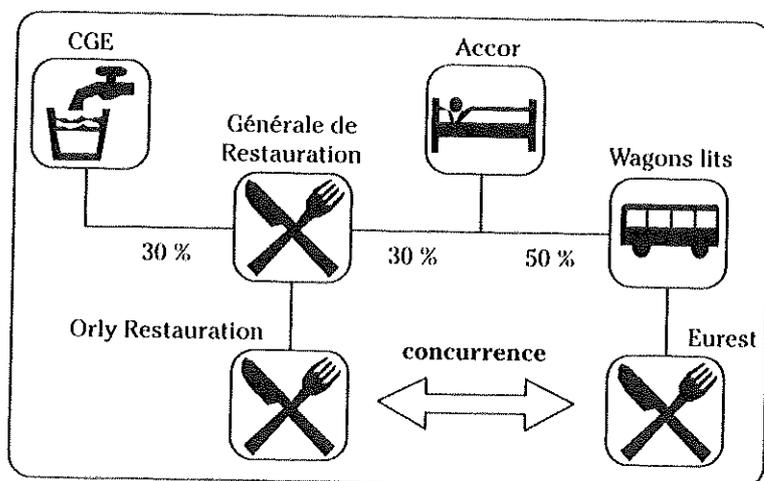
*La redondance indirecte*

La logique de conception du réseau par croissance externe provoque des redondances d'activités indirectes entre la CGE et d'autres co-actionnaires. Ainsi, à titre d'exemple, dans le domaine de la restauration collective, si nous considérons le cas de la filiale Générale de restauration, elle est commune aux deux groupes : CGE et Accor (groupe hôtelier), détenteurs de 60 % des parts à tous les deux.

En l'absence de politique d'harmonisation entre le groupe Accor et la CGE, il existe de nombreux conflits d'intérêts sur des appels d'offres communs à Orly Restauration (filiale au second degré de CGE) et Eurest (n° 3 du secteur, filiale au second degré d'Accor) qui, indirectement, font partie de la même famille d'actionnaires (cf. figure 1).

Figure 1.

La concurrence masquée par les ramifications financières



Cette situation n'est pas surprenante, sachant que chaque filiale ignore l'identité des autres entreprises concurrentes sur le même marché public. En effet, le code de procédure des marchés publics n'autorise pas les communes à divulguer l'identité des concurrents soumis au même appel d'offres. En l'absence de toute forme de coordination territoriale ou sectorielle entre les groupes, il devient alors impossible d'éviter la « cannibalisation » entre des sociétés liées indirectement au même actionnaire.

*La redondance directe*

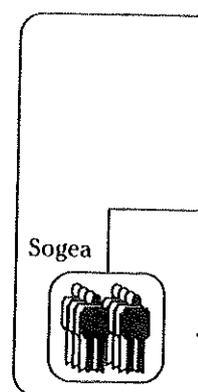
Dans le même registre, il existe une forme de redondance entre les filiales rattachées directement au siège de la CGE. En 1986, le P-DG de la CGE souhaite diversifier les activités du groupe dans le BTP. Il s'engage alors dans les entreprises dont la structure de capital n'est pas verrouillée par un noyau stable d'actionnaires. À cette époque, la CGE prend position dans le capital de Fougères pour 34 % des parts. Elle envisage aussi d'entrer dans le capital de SGE

(Société générale d'ensemble groupe Saint-Gobain. I de nouveaux actionnaires

Le groupe Saint-Gobain à cette occasion, la CGE hauteur de 5 %. En 1986 dans SGE. Des chevaux de la concurrence entre filiale généraliste Sogea

À l'issue de cette restructuration dans le capital Saint-Gobain. Un autre niveau de réseau du pôle BTP au

La concurrence



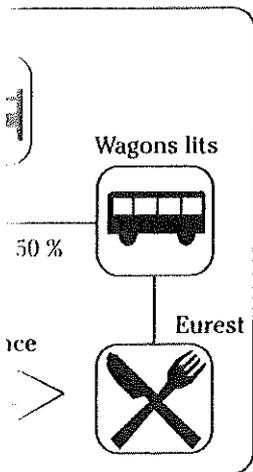
La concurrence de premier et second rang (filiales du réseau) traduit une forme de situation n'est pas dénuée de sens. Granovetter (1976) considère que la proximité renforce la coopération. Ici doivent en effet intervenir l'absence de directrices des filiales peut être une ouverture vers l'extérieur de la communauté, dans une adaptation individuelle

1. Dans la pratique, si l'on considère l'impact des synergies supérieures de SGE justifie l'intérêt de ces métiers.

ance externe provoque des  
et d'autres co-actionnaires.  
tauration collective, si nous  
ration, elle est commune aux  
tenteurs de 60 % des parts à

le groupe Accor et la CGE, il  
sels d'offres communs à Orly  
rest (n° 3 du secteur, filiale au  
partie de la même famille

ons financières



ne chaque filiale ignore l'iden-  
ne marché public. En effet, le  
pas les communes à divulguer  
l'offres. En l'absence de toute  
re les groupes, il devient alors  
sociétés liées indirectement au

ndance entre les filiales rat-  
le P-DG de la CGE souhaite  
engage alors dans les entre-  
ouillée par un noyau stable  
ion dans le capital de Fouge-  
entrer dans le capital de SGE

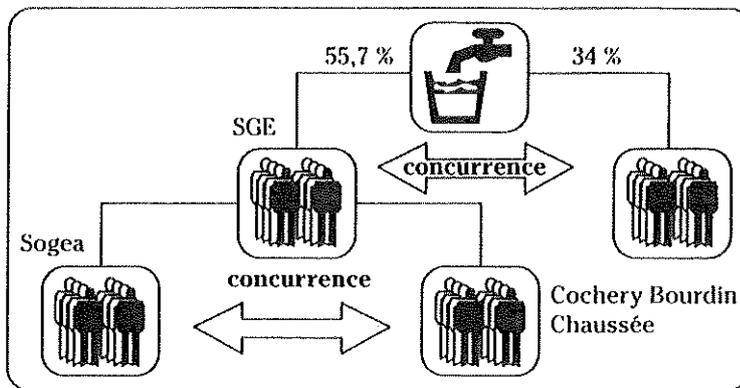
(Société générale d'entreprises). Or, en 1985, SGE est détenue à 79,6 % par le groupe Saint-Gobain. En 1986, Saint-Gobain est privatisée, elle recherche alors de nouveaux actionnaires pour dynamiser sa branche BTP.

Le groupe Saint-Gobain cède alors ses parts dans les filiales de SGE à la CGE ; à cette occasion, la CGE et Saint-Gobain nouent des participations croisées à hauteur de 5 %. En 1988, la CGE et Saint-Gobain fusionnent leurs activités BTP dans SGE. Des chevauchements de compétences non prévus provoquent alors de la concurrence entre la filiale spécialiste Cochery Bourdin Chaussée et la filiale généraliste Sogea au sein de SGE<sup>1</sup>.

À l'issue de cette recomposition du capital, la CGE devient actionnaire majoritaire dans le capital de SGE avec 55,7 % des parts contre 22,9 % pour Saint-Gobain. Un autre niveau de compétition émerge alors entre les deux têtes de réseau du pôle BTP au sein de la CGE : Fougerolles et SGE (cf. figure 2).

Figure 2.

La concurrence affichée dans les ramifications industrielles



La concurrence de premier rang (filiales directement connectées au siège) et de second rang (filiales connectées au siège par l'intermédiaire des têtes de réseau) traduit une forme de gouvernement relâché du réseau. Pourtant, cette situation n'est pas dénuée d'efficacité sur le plan managérial. Paradoxalement, Granovetter (1976) considère que la « faiblesse » des liens entre le centre et la périphérie renforce la cohésion entre des entités livrées à elles-mêmes. Celles-ci doivent en effet interagir davantage au sein du réseau pour pallier justement l'absence de directives. En outre, le potentiel de compétences et de ressources des filiales peut s'enrichir plus librement à l'extérieur du réseau. Or, cette ouverture vers l'extérieur procure des effets bénéfiques pour l'ensemble de la communauté, dans la mesure où elle accroît la capacité de réaction et d'adaptation individuelle à l'environnement.

1. Dans la pratique, si l'on considère deux capacités de production distinctes : 1 et 1bis, la fusion 1 + 1bis donnera souvent des résultats inférieurs à 2 ; en revanche, la gestion séparée de 1 et 1bis provoquera des synergies supérieures à 2. En vertu de cette conviction heuristique, la direction générale de SGE justifie l'intérêt de conserver des entités autonomes et concurrentes entre elles sur certains métiers.

## 2. La coordination du réseau

Le manque de cohérence évoqué dans la segmentation et dans la décentralisation des activités n'est pas compensé par la coordination du pilote (le siège de la CGE) dont l'action tend, au contraire, à préserver la redondance et le chevauchement de compétences. La coordination du pôle BTP au sein de la CGE nous éclaire sur ce sujet.

### 2.1. La coordination du pôle BTP

La CGE structure son pôle BTP autour de deux entités têtes de réseau, Fougerolles<sup>1</sup> et SGE, qui consolident les résultats en cascade de plusieurs dizaines de filiales spécialisées. L'organisation de SGE et Fougerolles, qu'elle soit par branches ou par zones géographiques, aboutit à la juxtaposition de plusieurs activités complémentaires (bâtiment, génie civil, électricité) largement autonomes les unes par rapport aux autres. Chaque tête de réseau mène une politique indépendante de l'autre.

Pour améliorer sa compétitivité dans un secteur en phase de concentration, Fougerolles décide de fusionner avec un concurrent indépendant, SAE<sup>2</sup>, handicapé par une structure de capital insuffisamment contrôlée. En effet, 70 % du capital de SAE est dilué sur le marché boursier. L'opération de fusion permettrait à Fougerolles de se développer en restant isolé. En effet, ses actionnaires de référence éprouvent un intérêt stratégique limité pour le BTP : Fougerolles est détenue à 36 % par une banque d'affaires, à 31 % par la CGE et à 11 % par un groupe pétrolier. Cet actionnariat divisé fait de Fougerolles, au même titre que SAE, une valeur spéculative très exposée.

À la suite d'une tentative d'OPA (offre publique d'achat) avortée sur SAE, la direction générale de Fougerolles décide de saisir l'opportunité et de racheter les actions mises en vente avant de fusionner avec elle. En effet, SAE et Fougerolles sont deux groupes indépendants qui exercent le même métier avec une culture d'entreprise commune. Pour atteindre la taille critique nécessaire à leur survie, le rapprochement est envisagé entre les présidents des deux sociétés qui préfèrent se regrouper avant d'être absorbés par un concurrent plus puissant ou par un conglomérat financier.

1. Le groupe Fougerolles réalise 8,8 milliards de CA en 1987, contre 3,5 milliards en 1979. Le groupe est présent sur plusieurs métiers (le bâtiment, les travaux publics, l'électricité, les maisons individuelles, la route, les services). Sa stratégie consiste à développer, pour chacune des branches d'activités, un réseau d'entreprises locales, contrôlées à 100 % en règle générale, mais largement autonomes et en contact direct avec leurs marchés.

Entre 1979 et 1987, Fougerolles subit des problèmes financiers avec un fonds de roulement relativement faible, compte tenu du niveau élevé des immobilisations, des besoins en fonds de roulement importants, en raison de retard de paiements enregistrés sur les grands chantiers, une trésorerie constamment négative.

2. En 1979, le groupe SAE réalise 3,5 milliards de francs de CA, dont 93 % dans le secteur du bâtiment et 7 % à l'étranger. En 1987, SAE réalise 19 milliards de francs CA, dont 40 % sur les marchés extérieurs. Le développement international représente donc le moteur de la croissance.

En France le groupe met en place une structure fortement décentralisée avec 5 filiales régionales en charge de sous-filiales, elles-mêmes largement autonomes et très proches des marchés locaux. Ce réseau est bâti par croissance externe et rachat de PME régionales en difficulté. En 1987, SAE détient 60 filiales de bâtiment, 9 filiales de construction de maisons individuelles, 10 filiales de travaux publics.

Par ailleurs, le groupe se diversifie de manière prudente vers le secteur de l'électricité, des loisirs et de la rénovation de monuments. Cette croissance externe a pour effet d'affaiblir la structure du capital.

Fougerolles lance alo:  
OPA, Fougerolles décide  
ses actionnaires de réfé:  
marché (15 % à 20 % des  
(société civile des salarié  
avec 50 % des parts et la

Peu après, 70 % des s  
de la financière Fougerol  
s'intituler la financière S/  
sociétés.

L'augmentation de ca  
fonds nécessaires à Foug  
l'OPA. À l'issue de l'opé:  
industriel, qui comprend  
munication. À ce stade, il  
fusionner à 100 % les deu  
geant de dénomination : 1

La société Fougerolle  
pertes de SAE au 2<sup>e</sup> sem  
réduire le montant de l'in  
deux sociétés sont compl  
gles qu'il serait logique de  
ture financière pour dim  
tration de Fougerolles se  
rolles (une banque d'affai  
lier pour 4 %) qui détient  
10 % pour le public et de 3

Au cours de ce consei  
la fusion. D'un point de vi  
gerolles, mais il s'inquiét  
francs. L'implication de S  
compte tenu de la faibles  
proposée pour la fusion (t  
time la valeur de SAE.

Par ailleurs, le veto du l  
tégique. Malgré les bons r  
francs de bénéfice), le P-E  
Il souhaite préserver une  
du réseau de filiales. De  
de contre-pouvoir, suscep  
un équilibre des rapports  
même pôle. Avec la monté  
rolles, il risquerait de perd  
au profit d'un mode de gc  
surveillance et d'un direct

### 2.2. Interprétation

Le mode de coordination  
tification au regard de la t

on et dans la décentralisa-  
ation du pilote (le siège de  
a redondance et le cheveu-  
BTP au sein de la CGE nous

és têtes de réseau, Fouge-  
ade de plusieurs dizaines  
ugerolles, qu'elle soit par  
uxtaposition de plusieurs  
ectricité) largement auto-  
de réseau mène une poli-

n phase de concentration,  
indépendant, SAE<sup>2</sup>, handi-  
ontrôlée. En effet, 70 % du  
ation de fusion permettrait  
t, ses actionnaires de référé-  
BTP : Fougerolles est déte-  
GE et à 11 % par un groupe  
u même titre que SAE, une

achat) avortée sur SAE, la  
opportunité et de racheter  
. En effet, SAE et Fougerol-  
même métier avec une cul-  
critique nécessaire à leur  
ents des deux sociétés qui  
concurrent plus puissant

3,5 milliards en 1979. Le groupe  
l'électricité, les maisons indivi-  
r, pour chacune des branches  
règle générale, mais largement

un fonds de roulement relative-  
besoins en fonds de roulement  
rands chantiers, une trésorerie

et 93 % dans le secteur du bâti-  
CA, dont 40 % sur les marchés  
ur de la croissance.

isée avec 5 filiales régionales en  
roches des marchés locaux. Ce  
difficulté. En 1987, SAE détient  
viduelles, 10 filiales de travaux

r de l'électricité, des loisirs et de  
d'affaiblir la structure du capital.

Fougerolles lance alors une OPA sur SAE en janvier 1992. Pour financer cette OPA, Fougerolles décide de procéder à une augmentation de capital auprès de ses actionnaires de références. Sa structure de capital est répartie auprès du marché (15 % à 20 % des parts), de la CGE (33,5 %), et de la financière Fougerolles (société civile des salariés de l'entreprise qui fonctionne sous le régime d'un RES avec 50 % des parts et la majorité du droit de vote).

Peu après, 70 % des salariés de SAE souscrivent à l'augmentation de capital de la financière Fougerolles qui, dès lors, change de dénomination sociale pour s'intituler la financière SAE-Fougerolles, regroupant les 46 000 salariés des deux sociétés.

L'augmentation de capital de 1,47 milliard de francs permet de recueillir les fonds nécessaires à Fougerolles qui obtient 97 % des parts de SAE au terme de l'OPA. À l'issue de l'opération est instaurée la structure du nouvel ensemble industriel, qui comprend trois directions : finance, grands équipements et communication. À ce stade, il semble logique d'un point de vue financier et fiscal de fusionner à 100 % les deux sociétés, en créant un directoire commun et en changeant de dénomination : naissance programmée du groupe Eiffage.

La société Fougerolles, bénéficiaire, pourrait déduire de ses résultats les pertes de SAE au 2<sup>e</sup> semestre 1992, évaluées à 130 millions de francs, afin de réduire le montant de l'impôt sur le profit. Par ailleurs, sur le plan industriel, les deux sociétés sont complémentaires et concurrentes ; elles présentent des synergies qu'il serait logique de regrouper et de rationaliser au sein d'une seule structure financière pour diminuer les coûts d'organisation. Le conseil d'administration de Fougerolles se réunit avec les actionnaires de la financière SAE-Fougerolles (une banque d'affaires pour 48 %, les salariés pour 48 %, un groupe pétrolier pour 4 %) qui détient 56 % de Fougerolles (le reste étant réparti à hauteur de 10 % pour le public et de 33,5 % pour la CGE) qui détient à son tour 97 % de SAE.

Au cours de ce conseil d'administration mixte, le P-DG de la CGE s'oppose à la fusion. D'un point de vue financier, il est satisfait de la participation dans Fougerolles, mais il s'inquiète des pertes de SAE, qu'il évalue à 550 millions de francs. L'implication de SAE dans l'immobilier présente également un risque, compte tenu de la faiblesse du secteur. Il estime donc que la parité d'échange proposée pour la fusion (une action Fougerolles contre une action SAE) surestime la valeur de SAE.

Par ailleurs, le veto du P-DG de la CGE s'explique pour des raisons d'ordre stratégique. Malgré les bons résultats de Fougerolles à cette période (400 millions de francs de bénéfice), le P-DG de la CGE refuse de fusionner les deux entreprises. Il souhaite préserver une concurrence qu'il considère stimulante à l'intérieur du réseau de filiales. De plus, il ne tient pas à favoriser l'éclosion d'un nœud de contre-pouvoir, susceptible de déstabiliser sa politique fondée justement sur un équilibre des rapports de force entre les têtes de réseau présentes au sein d'un même pôle. Avec la montée en puissance des actionnaires de référence de Fougerolles, il risquerait de perdre une partie du contrôle managérial<sup>1</sup> dans le pôle BTP, au profit d'un mode de gouvernement plus traditionnel, assorti d'un conseil de surveillance et d'un directoire.

## 2.2. Interprétation

Le mode de coordination atypique décrit précédemment peut trouver une justification au regard de la théorie sur la dépendance des ressources. Selon cette

perspective, la concurrence doit rester fragmentée entre SAE et Fougerolles, afin de ménager l'accès aux ressources des autres filiales du pôle BTP au sein de la CGE comme de la SGE. Dans ces conditions, la participation minoritaire du siège de la CGE dans Fougerolles devient un moyen privilégié d'exercer un droit de regard, afin de réguler l'intensité de la concurrence à l'intérieur et à l'extérieur du réseau, comme le suggère Lomi (1999) :

*« L'idée de network démontre que des unités concrètes s'unissent (ou qu'elles évitent de le faire) pour gérer l'échange, structurer les contextes d'action, éviter la dépendance de l'extérieur et partager les langages nécessaires à comprendre les stratégies d'entreprise et à interpréter les manœuvres des concurrents. »*

L'organisation en réseau offre ainsi l'avantage pour le siège de la CGE de coordonner indirectement l'action des fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires et des concurrents, en luttant de cette manière contre l'incertitude de l'environnement. En accord avec Pfeffer et Salancik (1978), le réseau devient ainsi un îlot rassurant dans un océan d'incertitude. Il est comparable à un « environnement négocié » entre le pilote et les unités périphériques. Pour Lomi (1999), il s'agit surtout d'un environnement dans lequel chacun cherche à réduire sa dépendance à l'égard d'autrui, en occupant des positions centrales ou médiatrices :

*« C'est à travers la logique de positionnement que l'entreprise gère et négocie le nombre et l'intensité des liens qu'elle établit avec d'autres organisations afin de chercher à réduire sa propre dépendance des éléments institutionnels et concurrentiels de son milieu, et en même temps, à augmenter la dépendance qu'elle exerce sur les autres. »*

Cet « environnement négocié » se formalise souvent par le biais de participations croisées entre partenaires, ou par la création de filiales communes avec les concurrents. Les liens ainsi créés garantissent à la CGE un contrôle de l'environnement concurrentiel dans le BTP, soit en intégrant les firmes rivales (participation > 50 %) soit en bloquant leur ascension comme dans le cas de Fougerolles, c'est-à-dire en introduisant des barrières à l'entrée du secteur.

Dans une perspective dynamique, ces manœuvres de pilotage visent à réguler deux problèmes fondamentaux : le développement et le vieillissement du réseau. En effet, la croissance du réseau se nourrit des échanges avec l'extérieur qui étendent sa sphère d'influence, en repoussant sans cesse les limites frontalières (Amar 1993, Weiss 1994, Curien 1993). Mais plus le réseau progresse et moins il devient facile à gouverner, d'après Rebeyrolle (1999) :

*« Aucun réseau ne fonctionne en circuit fermé, même s'il cultive le secret, mais s'efforce, au contraire, d'élargir son influence et, par exemple, de s'allier*

1. Au début des années 1990, la CGE est gouvernée sans conseil de surveillance dans une structure de direction favorable au pouvoir managérial. Au conseil d'administration, il n'y a pas de part d'actionnaire détenant plus de 10 % du capital. Parmi les administrateurs, la représentation managériale est supérieure à 50 %. Le P-DG de la CGE contrôle également le pouvoir de direction sans remise en cause. Il s'est entouré de directeurs généraux, fidèles à ses idées, qui sont généralement à ses côtés depuis plus de vingt ans. Enfin, des participations croisées avec des actionnaires de référence renforcent l'idée d'un mode de gouvernement sans véritable contre-pouvoir, insensible au risque d'OPA, ou à l'alternance politique (des élus de toute tendance, en rupture de mandat, rallient les effectifs de la CGE). Depuis 1996, la situation a changé, avec la disparition des noyaux durs d'actionnaires, consécutive à l'ouverture du capital à des fonds de pension anglo-saxons qui exercent un pouvoir plus important dans les décisions stratégiques.

*à d'autres réseaux moins il est maîtrisé ailleurs, un réseau plus efficace grand nombre. »*

D'après cette ar-  
taille du réseau affir-  
contrôle, avant que  
rêts communautair-  
sément de l'organism-  
maillage perde de s-  
liens provoquant l'e-

Dans ces condit-  
compétition interne  
à-dire du slack orga-  
Bouchikhi (1991) :

*« L'excès de  
constitue pour fa-  
équilibres. L'abo-  
au minimum, de  
D'une part, ils re-  
d'un système d'a-  
mum d'autonom-  
au déterminisme  
organisationnel /  
phénomène que »*

Pour la CGE, le «  
son mode d'organis-  
fonctions (recouper  
substitution), dans  
possibilités d'innov-  
« ressource libre » qu-  
qu'une ressource ra-  
flexibilité dont le co-  
membres.

En contrepartie  
ment des responsal-  
de consensus (Mile-  
disparition du rése-  
la suite de ce chapit-

### 3. Le contrôle c

À partir du moment  
des chevauchement  
s'interroger sur la m-  
individuels dans le s-

En d'autres term-  
de compétences, in-

tre SAE et Fougerolles, es du pôle BTP au sein rticipation minoritaire privilégie d'exercer un rence à l'intérieur et à

es s'unissent (ou qu'elles ontentes d'action, éviter écessaires à comprendre es des concurrents. »

r le siège de la CGE de les sous-traitants, des ère contre l'incertitude (1978), le réseau devient l est comparable à un s périphériques. Pour lequel chacun cherche des positions centrales

ntreprise gère et négocie utres organisations afin nents institutionnels et gmenter la dépendance

ar le biais de participa- les communes avec les r contrôle de l'environ- nt les firmes rivales me dans le cas de Fou- ée du secteur.

de pilotage visent à t et le vieillissement du anges avec l'extérieur esse les limites fronta- le réseau progresse et (1999) :

ne s'il cultive le secret, ar exemple, de s'allier

veillance dans une structure ation, il n'y a pas de part s. la représentation managé- oir de direction sans remise oi sont généralement à ses s actionnaires de référence uvoir, insensible au risque ture de mandat, rallient les u des noyaux durs d'action- sions qui exercent un pou-

*à d'autres réseaux. Ce qui induit un paradoxe, car plus un réseau se développe, moins il est maîtrisable, et plus son action tend à se diluer. C'est pourquoi d'ailleurs, un réseau dans lequel "on se bat contre le reste du monde" est souvent plus efficace qu'un réseau dont les convictions sont partagées par un plus grand nombre. »*

D'après cette analyse, la bataille autour de la fusion est destinée à limiter la taille du réseau afin de permettre au P-DG de la CGE de conserver le pouvoir de contrôle, avant que les enjeux individuels ne se substituent totalement aux intérêts communautaires. Il s'agit également d'une volonté de retarder le vieillissement de l'organisation réticulaire exposé par Larson (1992), en évitant que le maillage perde de ses propriétés plastiques, avec l'apparition d'une rigidité des liens provoquant l'excroissance de certains nœuds.

Dans ces conditions, nous pouvons dire que l'échec de la fusion, et donc la compétition interne, préserve un excès de ressources et de compétences, c'est-à-dire du *slack* organisationnel, nécessaire à la flexibilité et au changement selon Bouchikhi (1991) :

*« L'excès de ressources n'est pas seulement une réserve qu'un système se constitue pour faire face à des situations imprévisibles et préserver ses grands équilibres. L'abondance des ressources et le flou sur l'information remplissent, au minimum, deux autres rôles dans la dynamique des systèmes organisés. D'une part, ils représentent des conditions nécessaires à l'équilibre politique d'un système d'action en permettant à chaque acteur de se constituer un minimum d'autonomie dans son secteur. D'autre part et c'est là une limite sérieuse au déterminisme affirmé par le courant de l'écologie des populations, le slack organisationnel fournit des opportunités d'émergence de nouveauté structurelle, phénomène que ces théories ne permettent pas d'envisager. »*

Pour la CGE, le « *slack* » organisationnel est l'un des fondements majeurs de son mode d'organisation : dans les structures (redondance des filiales), dans les fonctions (recoupement des responsabilités), dans les hommes (polyvalence et substitution), dans le management (commandement parallèle). En dehors des possibilités d'innovation, l'excès de ressources est selon Lorenzoni (1999) une « *ressource libre* » qui peut être acquise et transférée dans un délai plus court qu'une ressource rare. À ce titre, l'excès de ressources constitue une réserve de flexibilité dont le coût peut être réparti, de façon variable, sur l'ensemble des membres.

En contrepartie, il génère des sources de rivalité qui favorisent l'éclatement des responsabilités, avec une perte de cohésion collective par manque de consensus (Miles et Snow, 1992). Il y a alors un risque de contraction ou de disparition du réseau (Assens 1999-b), comme nous allons le constater dans la suite de ce chapitre.

### 3. Le contrôle du réseau

À partir du moment où la conception et la coordination du réseau maintiennent des chevauchements d'activités et des redondances de compétences, il faut s'interroger sur la manière dont le pilote parvient à réguler les comportements individuels dans le sens de l'intérêt collectif.

En d'autres termes, il s'agit de savoir comment les conflits de territoires ou de compétences, inévitables dans cette structure, peuvent être arbitrés. Pour

répondre à cette question, nous avons choisi de présenter deux perspectives au sein du réseau : un mode de management très souple qui tolère la concurrence interne ; un mode de management autoritaire qui abolit la compétition entre les nœuds.

### 3.1. Le contrôle souple de la concurrence interne

Pour illustrer ce mode de contrôle, nous présentons une étude de cas consacrée à la mise en concurrence de deux unités redondantes de la CGE : la Sogea et CGC (Compagnie générale de chauffe). La première est rattachée au pôle BTP alors que la seconde appartient au pôle énergie. Malgré cette distinction, les deux entités se retrouvent en concurrence sur certains marchés à l'intersection du pôle énergie et du pôle BTP : les marchés METP (Marché, Entreprise, Travaux publics) de construction et d'exploitation d'ouvrages liés au traitement et à la valorisation des déchets. Sur l'un de ces marchés, CGC s'oppose à la Sogea.

En 1993, les deux filiales (la Sogea et CGC) prennent simultanément connaissance d'un appel à candidature au bulletin officiel des annonces de marché. Ce marché concerne la réalisation d'une filière globale de traitement des déchets en METP. Il est proposé par un syndicat de communes, soucieux de s'adapter à l'évolution des normes européennes en matière de traitement des déchets. En septembre 1993, avec l'aide d'un cabinet juridique indépendant et avec le soutien d'un cabinet d'architecte spécialisé dans les infrastructures de traitement des déchets, les élus élaborent un cahier des charges afin de sélectionner les entreprises capables de maîtriser la conception, la réalisation et l'exploitation des équipements. L'entreprise ou le groupement d'entreprises sera choisi, à l'issue d'une consultation par appel d'offres, en fonction de son aptitude à concevoir et exploiter un centre de tri et d'incinération.

Une procédure d'appel d'offres européen est alors engagée jusqu'en 1995, pour départager les candidats à la réalisation et à l'exploitation du centre de tri et de l'usine d'incinération. Parmi les 16 actes de candidatures, la commission d'appel d'offres reçoit la proposition des deux filiales de la CGE qui postulent séparément après avoir tenté de négocier une collaboration : la filiale Sogea et la filiale CGC.

La Sogea est polyvalente (bâtiment, travaux publics, traitement des eaux, propreté). En raison de cette caractéristique, elle doit justifier son positionnement généraliste au sein de la CGE, pour éviter de perdre son autonomie. Il ne faut pas que ses compétences soient compartimentées dans des pôles d'activités différents. Elle doit défendre son rang et son particularisme, y compris face aux autres filiales CGE. De fait, elle tire sa légitimité en répondant à des marchés multiservices. Pour cela, elle dispose d'une capacité d'autofinancement et d'un éventail de compétences qui l'autorisent à répondre à des marchés, sans aide extérieure et sans le recours à des partenaires légitimes à l'intérieur du réseau des filiales de la CGE.

Face à la Sogea, CGC est une filiale mono-activité spécialisée dans l'incinération et la récupération d'énergie. De taille importante, elle intervient sur des gros chantiers internationaux. Elle dispose de nombreuses références techniques et commerciales en matière de traitement des déchets. D'ailleurs, elle occupe la position de « leader » français dans ce domaine ; CGC est en effet le premier constructeur et le premier exploitant français d'une filière de traitement global des

déchets. Dans ce domaine d'étude de la CGE où elle c sur des maillons de la filière des compétences (l'un av ni les superposer (l'un s énergie, CGC joue la carte

Au lieu d'unir leurs fo Sogea s'affrontent. Mais, c face à des concurrents ex Dans ce contexte défavor écarte successivement la c au profit d'un groupement

D'après cette histoire, b tés, n'est pas toujours bé membres de se regrouper les dépenses pour chaque la CGE, la compétition int l'organisation : le consensu cées par les plus fortes. L sources se multiplient, en c qui anime l'organisation er

Dans ces conditions, nc contrôle trop souple du r jouer la carte de la coopér. fondés sur la confiance (Ri 1992), ne suffisent pas touj

Ces inconvénients perr de pilotage introduit depui effet à éliminer les sources tures. Toutefois, cette réfor L'excès de formalisme et de ments en matière de flexibi encore plus nuisibles, com

### 3.2. Le contrôle rigide

Dans le cas précédent, no concurrence interne. Une collectif et dans le secteur incohérences en restructu décisionnel des unités sur

Afin d'exercer un meille CGEA-ONYX entreprend de preté, en dédoublant les é preté). Les activités de su l'administratif et les savoir-bénéficiaire des économies c activités opérationnelles so dorénavant au contrôle ren un maillon hiérarchique inc

deux perspectives au  
tolère la concurrence  
compétition entre les

ie  
étude de cas consa-  
s de la CGE : la Sogea  
est rattachée au pôle  
égré cette distinction,  
ins marchés à l'Inter-  
IETP (Marché, Entre-  
on d'ouvrages liés au  
le ces marchés, CGC

multanément connais-  
nonces de marché. Ce  
ement des déchets en  
cieux de s'adapter à  
ment des déchets. En  
endant et avec le sou-  
uctures de traitement  
in de sélectionner les  
ation et l'exploitation  
eprises sera choisi, à  
on de son aptitude à

agagée jusqu'en 1995,  
tation du centre de tri  
atures, la commission  
la CGE qui postulent  
on : la filiale Sogea et la

traitement des eaux,  
stifier son positionne-  
son autonomie. Il ne  
ans des pôles d'activi-  
risme, y compris face  
ondant à des marchés  
tofinancement et d'un  
es marchés, sans aide  
à l'intérieur du réseau

alisée dans l'incinéra-  
ntervient sur des gros  
érences techniques et  
illeurs, elle occupe la  
effet le premier const-  
traitement global des

déchets. Dans ce domaine de pointe, elle profite du soutien technique du bureau d'étude de la CGE où elle coordonne son action avec des partenaires spécialisés sur des maillons de la filière. De cette manière, CGC est en mesure d'assembler des compétences (l'un avec l'autre) sans les juxtaposer (l'un à côté de l'autre) ni les superposer (l'un sur l'autre). Pour affirmer sa suprématie dans le pôle énergie, CGC joue la carte des synergies entre sociétés à l'intérieur du réseau.

Au lieu d'unir leurs forces afin de bénéficier des effets de taille, CGC et la Sogea s'affrontent. Mais, cette dilution des moyens affaiblit leur compétitivité face à des concurrents extérieurs animés par un esprit de cohésion plus fort. Dans ce contexte défavorable à la désunion, la commission d'appel d'offres écarte successivement la candidature de la Sogea et de CGC jugée trop onéreuse, au profit d'un groupement concurrent bénéficiant d'un partenaire local influent.

D'après cette histoire, le pilotage souple, avec la mise en compétition des unités, n'est pas toujours bénéfique au réseau, dans la mesure où il empêche les membres de se regrouper pour bénéficier des effets de taille. En augmentant les dépenses pour chaque unité et en évitant de capitaliser sur la notoriété de la CGE, la compétition interne porte ainsi atteinte aux fondements même de l'organisation : le consensus collectif. Les filiales les plus faibles sont alors menacées par les plus fortes. Les risques de cloisonnement ou d'isolement des ressources se multiplient, en contradiction avec le principe d'alliances stratégiques qui anime l'organisation en réseau d'après Ring (1997) ou Dyer (1997).

Dans ces conditions, notre exemple met l'accent sur les limites d'un mode de contrôle trop souple du réseau lorsque les unités refusent spontanément de jouer la carte de la coopération. En l'occurrence, les mécanismes de régulation, fondés sur la confiance (Ring 1996) ou l'ajustement mutuel (Drazin, Sandelands 1992), ne suffisent pas toujours à concilier les objectifs individuels et collectifs.

Ces inconvénients permettent de mieux saisir l'importance des changements de pilotage introduit depuis 1996 au sein de la CGE. Ces changements visent en effet à éliminer les sources de conflits évitables, par la rationalisation des structures. Toutefois, cette réforme n'est pas non plus sans risque pour l'organisation. L'excès de formalisme et de centralisme peut également provoquer des désagréments en matière de flexibilité et d'adaptation, au risque de générer des conflits encore plus nuisibles, comme nous allons l'étudier maintenant.

### 3.2. Le contrôle rigide de la compétition interne

Dans le cas précédent, nous avons montré les effets pervers et artificiels de la concurrence interne. Une filiale, tête de réseau, spécialisée dans le transport collectif et dans le secteur de la propreté, CGEA-ONYX, essaye de résoudre ces incohérences en restructurant son organigramme et en réduisant le pouvoir décisionnel des unités sur le terrain.

Afin d'exercer un meilleur contrôle sur ses métiers, la direction générale de CGEA-ONYX entreprend de séparer la gestion des branches transport et propreté, en dédoublant les équipes de direction opérationnelle (transport/propreté). Les activités de support comme la gestion du capital et des crédits, l'administratif et les savoir-faire techniques incombent toujours au siège, pour bénéficier des économies d'échelle entre les deux branches. En revanche, les activités opérationnelles sont séparées au niveau des agences locales, soumises dorénavant au contrôle renforcé des directions régionales. Celles-ci deviennent un maillon hiérarchique incontournable entre les agences et le siège.

L'effort de rationalisation affecte principalement les agences locales multi-activités qui opèrent simultanément dans le transport et la propreté. Celles-ci sont restructurées en centres de profit autonomes, avec une division de la gestion entre la partie propreté et la partie transport. Des équipes de direction spécialisées se substituent alors aux anciennes équipes polyvalentes. Dans la commune de Rambouillet, ces réformes structurelles affectent le fonctionnement du centre d'exploitation CGEA-ONYX. Après la restructuration, l'agence de Rambouillet perd son indépendance avec un renforcement du pouvoir des directions régionales.

Le directeur du centre CGEA-ONYX de Rambouillet supporte mal ce changement qui lui fait perdre ses prérogatives. D'après son analyse, la rationalisation tue l'initiative locale, en accordant la priorité aux services fonctionnels, jugés non productifs. Dans ces conditions, il s'oppose très rapidement aux décisions « technocratiques » du directeur régional animé par d'autres objectifs de carrière et par une autre vision de la stratégie commerciale. Pour clore le conflit, il démissionne, emportant avec lui le « capital relationnel », véritable ressource immatérielle de l'antenne locale. Suivi par une partie de ses anciens collaborateurs, il décide ensuite de créer une petite société, SEA (Société environnement action), qui projette des ambitions locales dans le secteur de la propreté.

En compétition sur les marchés locaux de propreté, SEA obtient en effet une série de contrats au détriment de l'agence CGEA-ONYX de Rambouillet. En effet, SEA n'assume pas de frais de structures aussi lourds que CGEA-ONYX, dans la mesure où le siège social de la société se situe dans l'appartement privé de son directeur, durant la phase de lancement de la création d'entreprise. En dehors de l'argument de prix, SEA présente l'avantage de conserver le personnel en place afin d'éviter tout licenciement. Enfin, les relations de confiance entre le directeur de SEA et les élus constituent également un avantage compétitif non négligeable.

La perte des marchés en cascade provoque alors la chute de l'implantation de CGEA-ONYX sur Rambouillet. Elle affecte aussi « l'image de marque » des autres implantations de la CGE dans la région. Mais le problème commercial réussit à être enrayé par le siège de CGEA-ONYX, avant qu'il prenne une dimension régionale. En effet, la structure en réseau, tout en préservant l'autonomie juridique des entités, protège les filiales les unes des autres dans ce genre de situation. Chaque maillon sert de fusible avant qu'un problème ne s'étende à toute la structure, à l'inverse d'une organisation pyramidale où un problème aura plus de chance de se propager à l'ensemble de l'édifice.

Au cours de cette étude, nous montrons les conséquences d'une politique de rationalisation visant à améliorer la cohérence d'ensemble, en atténuant les rivalités locales. On constate que cette politique fonctionne au détriment de l'esprit d'entreprise des acteurs. La perte du « capital relationnel » des entrepreneurs exclus du réseau a des répercussions considérables lorsqu'elle est associée à la disparition des rentes de position commerciale, comme dans le cas étudié.

En guise de synthèse, il ressort que la fonction de pilotage au sein du réseau supporte un dilemme permanent entre l'autonomie et le contrôle : renforcer l'autonomie sans se soucier du contrôle libère la créativité et les prises d'initiatives locales. C'est le cas du mode de contrôle souple évoqué au début de cette section. Mais cette autonomie peut entraîner des conflits d'intérêts individuels qui provoquent à terme des contradictions collectives. Dans une logique différente, renforcer le contrôle au détriment de l'autonomie présente alors l'avantage

d'améliorer la coordination, le contrôle rigide étudie l'ajustement des actions et de l'ajustement des actions, donc extrêmement coûteuses et les responsables (1993).

## Conclusion

Au stade de la conclusion, une méthode efficace de gestion d'un réseau, ou l'ajustement des actions, étayer notre discours sur la fonction. observations, celle-ci différentes.

En premier lieu, les actions réalisables. D'un point de vue des centres de profit et des actions de quasi-mono-activités, toutes ces entités luttent pour maintenir le nombre de clients, les chances de décrocher des contrats, profitera à l'ensemble.

En deuxième lieu, les actions coordonnées, coordonnant le flux de clients, la dépendance à l'égard des autres (concurrent) et l'ajustement. Elle s'opère par le jeu des actions croisées au sein des centres.

Il s'agit alors d'une discipline imposée par le marché. Lomi *et al.* (1999) sur le marché de 1990, l'analyse des actions révèle la place centrale de la régulation des relations que le secteur des « actions » de la sphère privée, CGE semble le confirmer.

En troisième lieu, les actions locales au sein du réseau, la compétition des unités pour le client, empirique et théorique.

Sur le plan empirique, le contrôle réduit les frais d'entretien, maintenir la compétitivité, le coût du client, en pro

t les agences locales multi-  
port et la propreté. Celles-ci  
ec une division de la gestion  
Des équipes de direction  
uipes polyvalentes. Dans la  
affectent le fonctionnement  
cturation, l'agence de Ram  
nt du pouvoir des directions

let supporte mal ce change-  
on analyse, la rationalisation  
services fonctionnels, jugés  
es rapidement aux décisions  
d'autres objectifs de carrière  
ale. Pour clore le conflit, il  
onnel », véritable ressource  
ie de ses anciens collabora-  
SEA (Société environnement  
ecteur de la propreté.

eté, SEA obtient en effet une  
YX de Rambouillet. En effet,  
is que CGEA-ONYX, dans la  
l'appartement privé de son  
n d'entreprise. En dehors de  
server le personnel en place  
confiance entre le directeur  
compétitif non négligeable.  
s la chute de l'implantation  
« l'image de marque » des  
is le problème commercial  
ant qu'il prenne une dimen-  
t en préservant l'autonomie  
les autres dans ce genre de  
un problème ne s'étende à  
pyramidale où un problème  
l'édifice.

équences d'une politique de  
emble, en atténuant les riva-  
onne au détriment de l'esprit  
tionnel » des entrepreneurs  
lorsqu'elle est associée à la  
me dans le cas étudié.

e pilotage au sein du réseau  
e et le contrôle : renforcer  
ativité et les prises d'initia-  
le évoqué au début de cette  
onflits d'intérêts individuels  
ves. Dans une logique diffé-  
ie présente alors l'avantage

d'améliorer la coordination et la cohésion collective. C'est le cas du mode de contrôle rigide étudié ci-dessus. Mais cette régulation limite les capacités d'adaptation et de réaction au niveau individuel. Le problème de la régulation et de l'ajustement des actions individuelles dans le cadre de l'intérêt général reste donc extrêmement complexe dans une logique de réseau, où par définition, les décisions et les responsabilités demeurent fragmentées (Normann, Ramirez, 1993).

### Conclusion

Au stade de la conclusion, il est temps d'analyser si la compétition interne est une méthode efficace pour sélectionner les éléments les plus compétitifs au sein d'un réseau, ou s'il s'agit d'un défaut de pilotage qui maintient artificiellement des doublons, sources de conflits et d'échecs. Pour cela, nous allons étayer notre discours sur les éléments de l'étude empirique, et plus précisément sur la fonction de pilotage de la direction générale de la CGE. D'après les observations, celle-ci gouverne l'organisation réticulaire selon trois dimensions différentes.

En premier lieu, elle structure le réseau en conservant des unités substituables. D'un point de vue juridique, la redondance (la séparation des filiales en centres de profit autonome) permet à la CGE d'atténuer l'impact des situations de quasi-monopole lorsque plusieurs entités se concurrencent, même si toutes ces entités lui appartiennent. D'un point de vue économique, en augmentant le nombre de propositions, la redondance peut également renforcer les chances de décrocher le contrat pour un seul membre, ce qui indirectement profitera à l'ensemble du réseau.

En deuxième lieu, elle régule l'intensité concurrentielle au sein du réseau en coordonnant le flux des entrées et sorties. Cette coordination a pour but de gérer la dépendance à l'égard d'autres entreprises, dont le contrôle direct est impossible (concurrent) et l'acquisition difficile (coût et irréversibilité de l'intégration). Elle s'opère par le jeu des participations financières et des représentations croisées au sein des conseils d'administrations (*interlocking directorship*).

Il s'agit alors d'un mode de coordination non économique qui échappe à la discipline imposée par le marché et la concurrence. D'après l'étude menée par Lomi *et al.* (1999) sur 185 grandes entreprises italiennes observées entre 1986 et 1990, l'analyse des administrateurs communs aux conseils d'administrations révèle la place centrale des firmes du secteur bancaire ou du secteur textile dans la régulation des relations d'affaires. En France, nous supposons au contraire que le secteur des « aménageurs urbains », à l'interface de la sphère publique et de la sphère privée, est au croisement des réseaux d'affaires. L'exemple de la CGE semble le confirmer.

En troisième lieu, la direction générale de la CGE contrôle les interactions locales au sein du réseau comme dans un marché. Le pilotage par la mise en compétition des unités peut alors faire l'objet de plusieurs interprétations d'ordre empirique et théorique (*cf.* tableau 1).

Sur le plan empirique, la concurrence interne est une forme de régulation qui réduit les frais d'encadrement et les coûts de structure. Elle permet à la CGE de maintenir la compétitivité des filiales en situation de quasi-monopole face à l'arbitrage du client, en proposant une offre diversifiée et variée. Sur le plan théorique,

la concurrence interne permet de stimuler la compétitivité des filiales, de manière à éviter qu'elles se retranchent derrière l'image faussement sécurisante du groupe qui les abrite. La coordination et l'ajustement des ressources s'effectuent alors sans intermédiaire hiérarchique, en l'absence d'organe de régulation centrale au sein d'un quasi-marché (Thorelli 1986). Pour Lorrain (1995), le fait de développer un « quasi-marché », animé par la concurrence interne, constitue également un moyen de réduire les coûts de transactions dans le cadre des collaborations tacites et informelles qu'il autorise en parallèle.

Tableau 1.  
La justification de la concurrence interne

<b>La concurrence interne : justification empirique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des économies de frais de structure</li> <li>• Respecter les règles de concurrence sur les marchés publics</li> <li>• Produire de la variété pour le client</li> <li>• Masquer des situations de quasi-monopole</li> </ul>
<b>La concurrence interne : justification théorique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler la compétitivité dans un quasi-marché</li> <li>• Sélectionner de façon « naturelle » les entités viables</li> <li>• Conserver du <i>slack</i> organisationnel, un excès de ressources</li> </ul>

En dépit de ces justifications, la concurrence interne soulève des problèmes de cohérence et de dilution des moyens. La multiplication des coûts d'entrée sur le marché et le cloisonnement des ressources sont en mesure de perturber le client au profit d'un concurrent extérieur. En cela, notre recherche montre clairement les limites du fonctionnement en réseau lorsque des discordes empêchent de relier les membres entre eux, rapidement et au moindre coût, ou lorsqu'elles provoquent des exclusions. Avec des membres évincés, la compétition tourne au conflit. L'intensité de la concurrence devient alors plus forte et plus agressive lorsqu'elle se déroule à l'extérieur du réseau, car, à l'intérieur de l'organisation, il y a toujours des garde-fous pour fixer les limites à ne pas dépasser en cas de rivalité (Grandori, Soda 1995).

Dans cette mesure, la compétition interne n'est pas toujours un élément moteur dans la dynamique du réseau. Elle demeure intéressante sur des projets de faible envergure pour stimuler la créativité (Gambetta 1988) ; mais elle ne se justifie pas sur des projets de grande taille, où il est au contraire nécessaire de regrouper les capacités de production (Callon 1989). Il serait utile de prolonger cette réflexion par des travaux sur d'autres terrains d'études, pour tester les hypothèses retenues, en cherchant à découvrir si la compétition est inévitable dans un réseau d'entreprises pour la « survie de l'espèce », ou si elle représente la manifestation notoire d'un dysfonctionnement.

## Bibliographie

- AMAR G. (1993), « Qu  
 ARGYRIS C. (1985), « I  
*selected readings*, Pengu  
 ASSENS C. (1999-a),  
 d'entreprises », *Les cah*  
 ASSENS C. (1999-b), «  
 un réseau d'entreprises:  
 territoires, 36/37, p. 33-  
 ASTLEY W.G et ZAJAC  
 nal design: reconciling  
*zation Science*, 2, 4, p. 3  
 BARONCELLI A. (1999  
 gique d'un district i  
 FROELICHER T., VENDEM  
*interentreprises et mét*  
 Nancy, Nancy.  
 BARNETT W.P. et B  
 strategy », *Strategic Ma*  
 BARNEY J.B. et HANSI  
 tive advantage », *Strate*  
 BARTLETT C. et GHOS  
 theory of the firm », *Str*  
 BARTMESS A. et CERN  
 bal network of capabili  
 BATESON P.P.G. (19  
 APPIGNANESI L. (eds), *Sc*  
 BOARI C. et ODORICI  
 organisations dans le d  
*relationnelle des organ*  
 BOUCHIKHI H. (1991)  
*et étude de cas*, Econo  
 CALLON M. (1989),  
*scientifiques*, Éditions I  
 CROZIER M. (1963), I  
 CROZIER M. (1970), I  
 CROZIER M. et FRIE  
 Paris.  
 CURIEN N. (1993), «  
 DAFT R.L. et LEWIN /  
 tional forms? an edito  
 DARWIN C. (1949), 7  
 DESREUMAUX A. (19  
 DRAZIN R. et SANDEL  
 of organizing », *Organi*  
 DYER J.H. (1997), «  
 saction costs and ma  
 18, 7, p. 535-556.

## Bibliographie

- AMAR G. (1993), « Qu'est-ce qui n'est pas un réseau ? », *Flux*, n° 13/14, p. 56-58.
- ARGYRIS C. (1985), « Defensive routines », in PUGH D.S (ed), *Organization theory selected readings*, Penguin Books, London, p. 439-454.
- ASSENS C. (1999-a), « Connivence, discorde et schisme dans un réseau d'entreprises », *Les cahiers de l'Artemis*, 1, p. 55-88.
- ASSENS C. (1999-b), « La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises », *Flux*, Cahiers scientifiques internationaux réseaux et territoires, 36/37, p. 33-37.
- ASTLEY W.G et ZAJAC E.J. (1991), « Intraorganizational power and organizational design: reconciling rational and coalitional models of organization », *Organization Science*, 2, 4, p. 399-413.
- BARONCELLI A. (1999), « La double configuration organisationnelle et stratégique d'un district industriel, le cas du biomédical de Mirandola », in FROELICHER T., VENDEMINI S. (eds.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations*, Presses universitaires de Nancy, Nancy.
- BARNETT W.P. et BURGELMAN R.A. (1996), « Evolutionary perspectives on strategy », *Strategic Management Journal*, 17, p. 5-19.
- BARNEY J.B. et HANSEN M.H. (1994), « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 15, p. 175-190.
- BARTLETT C. et GHOSHAL S. (1993), « Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 14, p. 23-46.
- BARTMESS A. et CERNY K. (1993), Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, p. 78-103.
- BATESON P.P.G. (1986), « Sociobiology and human politics », in ROSE S., APPIGNANESI L. (eds), *Science and beyond*, Basil Blackwell, Oxford.
- BOARI C. et ODORICI V. (1999), « Pressions institutionnelles et relations entre les organisations dans le domaine du recyclage du verre », in LOMI A. (eds), *L'analyse relationnelle des organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 279-324.
- BOUCHIKHI H. (1991), *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas*, Economica, Paris.
- CALLON M. (1989), *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Éditions la Découverte, Paris.
- CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. (1970), *La société bloquée*, Éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.
- CURIEN N. (1993), « Réseau : du mot au concept », *Flux*, 13/14, p. 52-55.
- DAFT R.L. et LEWIN A.Y. (1993), « Where are the theories for the 'new' organizational forms? an editorial essay », *Organization Science*, 4, 4, p. 1-6.
- DARWIN C. (1949), *The origin of species*, Modern Library, New York.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des organisations*, Éditions EMS, Caen.
- DRAZIN R. et SANDELANDS L. (1992), « Autogenesis: a perspective on the process of organizing », *Organization Science*, 3, 2, p. 230-249.
- DYER J.H. (1997), « Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic Management Journal*, 18, 7, p. 535-556.

- EISENHARDT K.M. et ZBARACKI M.J. (1992), « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, 13, p. 17-37.
- GAMBETTA D. (1988), « Can we trust? », in GAMBETTA D. (ed), *Trust: making and breaking cooperative relations*, Basic Blackwell, London, p. 213-237.
- GRANDORI A. et SODA G. (1995), « Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, 16, 2, p. 183-214.
- GRANOVETTER M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER M.S. (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3, p. 481-510.
- HANNAN M.T. et FREEMAN J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, 82, 5, p. 929-964.
- LARSON A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, 37, 1, p. 76-104.
- LAZEGA E. (1994), « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, p. 302-325.
- LE ROY F. (1999), « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue française de gestion*, janv.-fév., p. 6-16.
- LIPPARINI A. et RING P.S. (1997), « The role of economic and sociological dimensions in relational governance: an empirical study of networked organizations », in *Italy's packaging valley*, Mimeo.
- LOMI A. (1999), « L'étude relationnelle de l'organisation sur différents plans de l'analyse », in LOMI A. (eds), *L'analyse relationnelle des organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 23-57.
- LOMI A., CORRADO R. et SANDRI S. (1999), « La structure sociale du contrôle des entreprises : partage des membres du conseil d'administration et liens sociétaire », in LOMI A. (eds), *L'analyse relationnelle des organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 369-414.
- LORENZ D. (1984), *L'agression*, Flammarion, Paris.
- LORENZONI G. (1999), « Les réseaux inter-entreprises en tant que forme organisationnelle distincte », in LOMI A. (eds), *L'analyse relationnelle des organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 243-275.
- LORENZONI G. et BADEN FULLER C. (1993), « Creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management Review*, 37, 3, p. 146-163.
- LORRAIN D. (1995), *Gestions urbaines de l'eau*, Economica, Paris.
- LORRAIN D. (1995), « Les "affaires" et les entreprises », *Metropolis*, 103, p. 32-37.
- MARCH J. et SIMON H. (1958), *Les organisations*, Dunod, Paris.
- MILES R. et SNOW C. (1986), « Organizations: new concepts for new forms », *California Management Review*, 27, 3, p. 62-73.
- MILES R. et SNOW C. (1992), « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, 34, 4, p. 53-72.
- MINTZBERG H. (1987), *Structure en cinq points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles*, in SÉGUIN F., CHALET J.-F. (éds), *une anthologie sociologique*, t. 2, Quebec, Gaëtan-Morin.
- NORMANN R. et RAMIREZ R. (1993), « From the value chain to value constellation: designing interactive strategy », *Harvard Business Review*, p. 65-77.

- OSBORN R.N. et HAGI  
nary dynamics of inter  
gement *Journal*, 2, p. 26
- PFEFFER J. et SALANC  
York, Harper and Row.
- REBEYROLLE M. (1999  
*l'ENSPTT*, 11, p. 9-12.
- RING P.S. (1996), « Fi  
tive interorganizational
- RING P.S. (1997), « Ti  
governed by converger
- ROMELAER P. (1996)  
*Revue française de gest*
- SHAPIRO S.P. (1987),  
*Journal of Sociology*, 93
- TEUBNER G., (1993),  
*çaise de gestion*, 96, p. 1
- THORELLI H.B. (1986  
*gic Management Journa*
- WATZLAWICK P. (1971  
WATZLAWICK P., HELM  
*munication*, Éditions de
- WATZLAWICK P., WEI  
*chothérapie*, Éditions de
- WEIL T. (1997), « Qu  
*Journal de l'École de P*
- WEISS D. (1994), « L  
*Revue française de ges*.

- OSBORN R.N. et HAGEDOORN J. (1997), « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network », *Academy of Management Journal*, 2, p. 261-278.
- PFEFFER J. et SALANCIK C.A. (1978), *The external control of organization*, New York, Harper and Row.
- REBEYROLLE M. (1999), « Éditorial sur les réseaux de dirigeants », *Les cahiers de l'ENSPTT*, 11, p. 9-12.
- RING P.S. (1996), « Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships », *Business and Society*, 25, 2, p. 148-175.
- RING P.S. (1997), « Transacting in the state of union: a case study of exchange governed by convergent interests », *Journal of Management Studies*, 4, p. 1-25.
- ROMELAER P. (1996), « Rôle des dirigeants et structures des entreprises », *Revue française de gestion*, nov.-déc., p. 65-75.
- SHAPIRO S.P. (1987), « The social control of interpersonal trust », *American Journal of Sociology*, 93, p. 623-658.
- TEUBNER G., (1993), « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue française de gestion*, 96, p. 50-68.
- THORELLI H.B. (1986), « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, 7, p. 37-51.
- WATZLAWICK P. (1978), *La réalité de la réalité*, Éditions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J. et JACKSON D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J. et FISCH R. (1975), *Changements paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, Paris.
- WEIL T. (1997), « Quand les éléphants apprennent à danser avec les puces », *Journal de l'École de Paris*, 5, p. 17-20.
- WEISS D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue française de gestion*, 96, p. 95-103.

cision making », *Strate-*

(ed), *Trust: making and*  
p. 213-237.

antecedents, mecha-

», *American Journal of*

cial structure: the pro-

1, 3, p. 481-510.

logy of organizations »,

setting: a study of the

*science Quarterly*, 37, 1,

organisations », *Revue*

a stratégie militaire au

6.

nd sociological dimen-

orked organizations »,

sur différents plans de

rganisations, L'Harmat-

ociale du contrôle des

ministration et liens

rganisations, L'Harmat-

tant que forme organi-

elle des organisations,

egic center to manage

p. 146-163.

a, Paris.

etropolis, 103, p. 32-37.

Paris.

epts for new forms »,

rganizations », *Calif-*

se de la recherche sur

une anthologie socio-

ain to value constel-

view, p. 65-77.



## La concurrence : entre affrontement et connivence

La concurrence contemporaine se caractérise, d'une part, par des affrontements de plus en plus violents et, d'autre part, par une connivence de plus en plus forte entre les firmes en compétition.

L'objet de cet ouvrage est de mieux comprendre ce paradoxe en étudiant des cas réels d'entreprises (Bonduelle, Heinz, CGE, Saupiquet, Lafarge, BNP, etc.). Ces études de cas permettent de révéler, d'analyser et de mieux comprendre des comportements, comme ceux qui consistent à pousser délibérément un concurrent à sortir du secteur, à s'allier pour nuire à un rival, à déclencher des guerres de prix pour maintenir ou accroître ses parts de marchés, à s'entendre pour répondre à un appel d'offres, à élever les coûts des rivaux pour les déstabiliser, à limiter la rivalité quand la compétition est multimarchés, à introduire de la concurrence entre filiales, à réagir violemment à de nouvelles entrées, etc.

De façon générale, les cas étudiés montrent la diversité et la complexité des pratiques concurrentielles actuelles ainsi que leur impact profond sur les performances des firmes en compétition.

### *Les auteurs*

*Christophe Assens, Philippe Baumard, Faouzi Bensebaa, Gregory Denglos, Hervé Dumez, Patrice Guilloreau, Lionel Honoré, Jérôme Ibert, Alain Jeunemaître, Frédéric Le Roy, William H. Starbuck.*

2-7117-6988-7



Illustration Sandrine Deniau

**vuibert**  
www.vuibert.fr