

N° d'ordre : 3690 SG

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

***Des facteurs de survie durable de l'Entreprise
Multinationale : l'apport de la notion de club
Etude exploratoire***

*Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par :*

Jean-Charles BECOUR

2005

Jury

Directeur de recherche : *Monsieur Alain DESREUMAUX, Professeur,
Université des Sciences et Technologies de Lille*

Rapporteurs *Monsieur Henri Bouquin, Professeur,
Université de Paris IX Dauphine
Monsieur Régis Dumoulin, Professeur,
Université d'Angers*

Suffragants *Monsieur Pierre Louart, Professeur
Université des Sciences et Technologies de Lille
Monsieur Guy Van Loye, Professeur
Université des Sciences et Technologies de Lille*

L'université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme
propres à leurs auteurs.

« Ce n'est rien donner aux hommes, que de ne pas se donner soi même ».
« Le monde dans lequel nous vécûmes hier n'est pas le monde où nous vivons
aujourd'hui, il se meut inexorablement et nous faisons de même, sic transit.. »

Axel Munthe

REMERCIEMENTS

Monsieur le professeur Desreumaux, ce travail a connu un aboutissement grâce à vos avis toujours opportuns, conséquents et rigoureux. Je vous en remercie . J'ajoute que votre patience m'a permis de le mener à bien.

Que Hans Eggerstedt, Administrateur d'Unilever NV et Ltd. se trouve remercier de ne pas avoir mis une objection à mon premier projet de travail. Je lui dois des excuses pour avoir modifier en profondeur sans le tenir au courant de cette évolution.

A Georges Robin, ancien Président d'Unilever France, un grand merci de m'avoir fait part de remarques appropriées et d'avoir bien voulu participer au jury de soutenance.

A nombre d'anciens collègues d'Unilever va ma gratitude d'avoir consacré du temps pour répondre, encore une fois à mes questions.

Aux membres du Gremco, votre savoir s'est toujours montré enrichissant..

Ces remerciements seraient pâles si je ne remerciais mes enfants Elisabeth et Emmanuel qui m'ont supporté pendant la longue période de gestation, Charlotte et Stéphanie qui ont contribué à m'apporter un soutien logistique efficace et un esprit critique affûté, et enfin et surtout à Claude Monnier qui a questionné chaque mot de ce texte, m'a obligé à en extraire l'essentiel. Merci aussi à Hervé qui m'a donné une hospitalité hors du commun.

A ma Mère et à mon Père, depuis trop longtemps disparus.

A tous je vous dédis le résultat.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	12
La naissance d'une idée.....	12
La justification du choix de « survie durable ».....	18
L'approche méthodologique de la survie durable	20
TITRE I.....	23
LES FACTEURS SUBSTANTIELS DE SURVIE DURABLE DE L'EMN : BILAN DE LA LITTERATURE ET PROPOSITIONS	23
CHAPITRE 1	28
L'EMN, LA COMPLEXITE DE SON ENVIRONNEMENT ET SES CONSEQUENCES AU REGARD DES CONDITIONS DE SURVIE DURABLE	28
Section 1 - L'environnement de l'EMN, un vecteur de sa complexité, de son instabilité	29
Section 2 – L'instabilité et le changement perpétuel des structures des EMNs comme mode de réponse à l'évolution des environnements.	100
CHAPITRE 2	171
L'EMN, SES LEVIERS AU SERVICE DE SA SURVIE DURABLE.....	171

Introduction	171
Section 1 La notion de levier pour l'EMN ses logiques, dans la durée.....	175
Section 2. L'utilisation du pouvoir de négociation et de puissance économique comme levier d'action de l'EMN.....	202
Conclusion générale sur le pouvoir de négociation et de puissance économique .	208
Section 3. L'utilisation de systèmes de clonage ou de modèles, leur adaptation à l'histoire de l'évolution des contingences	210
Conclusion sur les modèles au sein de l'EMN en tant que leviers d'action et de pouvoir	217
Conclusion générale sur la notion de leviers	222
CHAPITRE 3.....	234
UNE DIMENSION COMPLEMENTAIRE DE L'ANALYSE DE L'EMN : LE BESOIN DE COHERENCE DE GROUPE SOCIAL COMME FACTEUR DE SURVIE DURABLE.....	234
Introduction et généralités.....	234
Section 1. Les formes d'expression de groupes sociaux	238
Section 2. Clan, club et réseaux informels.....	247
Diversité culturelle	258
TITRE II.....	294
PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	294
CHAPITRE 1.....	294
PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	294

Section 1. La recherche des concepts d'analyse de la longévité de l'EMN.....	297
Section 2. Une tentative d'analyse des groupes sociaux informels.....	307
Section 3. Le dilemme de la restitution de l'expérience personnelle approfondie d'une tranche de l'histoire : le processus de mémorisation du terrain par confrontation aux théories générales des organisations.....	317
CHAPITRE 2.....	322
LA PRESENTATION RESULTANT DE L'ANALYSE DU TERRAIN	322
Section 1.....	322
Les choix de thèmes d'analyses	322
Section 2.....	331
Le pouvoir et les principes de gouvernance	331
Section 3.....	333
La satisfaction d'un besoin d'intégration, de cohérence, de cohésion : le concept de club.....	333
TITRE III.....	348
LES FACTEURS SUBSTANTIELS DE LA SURVIE DURABLE : 120 ANS DE CONSTATS	348
INTRODUCTION GENERALE	348
CHAPITRE 1.....	349
L'EMN, LA COMPLEXITE DE SON ENVIRONNEMENT ET SES CONSEQUENCES AU REGARD DES CONDITIONS DE SURVIE DURABLE	349

Section .1.- Une approche historico-économique	349
Section 2. Le Pouvoir et les principes de gouvernance.....	393
CHAPITRE 2.....	403
UNE ANALYSE DU PHENOMENE «CLUB »AU SEIN DU GROUPE UNILEVER	403
Section 1.- Le management stratégique international des ressources et le Club..	407
Section 2.- Le Processus d’harmonisation des règles et des modes de contrôle du fonctionnement et le club	421
Section 3.- Un exemple de représentations formelles et informelles du fonctionnement d’Unilever : du « discours du Président aux « social affairs »....	427
Section 4.- Les processus de socialisation et la construction du club.....	436
Section 5.- Le sens de l’acception « club » sous forme de conclusion générale des études de cas.....	440
Section 6. Analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	444
CHAPITRE 3.....	446
UN ESSAI DE MESURE DU PHENOMENE « CLUB »	446
section 1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	447
Section 2 analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	479
CHAPITRE 4.....	481
UNILEVER CLUB : UN APPORT COMPLEMENTAIRE A LA COMPREHENSION DU PHENOMENE CLUB	481

section 1. Création Unilever <i>Club</i> (17 avril 1985) et fondements	481
section 2. Approche quantitative	482
section 3. Approches stratégiques d'Unilever <i>club</i>	483
section 4. Conclusion générale sur le <i>club</i>	493
section 5. Les limites des contradictions et contre-indications du <i>club</i>.....	494
section 6. analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	495
CONCLUSIONS GENERALES.....	497
1. Les principaux enseignements issus de l'analyse d'une EMN sur la longue durée	497
2. Les enseignements de cette analyse d'un point de vue théorique	499

LISTE DES TABLEAUX

FACTEURS DE DIVERSITE ET DE DISPARITE DANS UNE MACRO DIMENSION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'EMN	33
SOURCES DE DIVERSITE ET DE DISPARITE DANS UNE MICRO DIMENSION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'EMN	34
GRILLE DE LECTURE DE L'ENVIRONNEMENT	35
DYNAMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DANS UN CADRE D'ETUDE LONGITUDINALE D'UNE EMM.....	48
CITONS L'EXEMPLE DES STRUCTURES MULTIDOMESTIQUES (Cf. DÉFINITION PLUS BAS), LES FILIALES SE FONDENT DANS L'ENVIRONNEMENT NATIONAL POUR FAIRE OUBLIER LEUR APPARTENANCE ÉTRANGÈRE (...ISATION DES MARQUES, DES NOMS) ET ÊTRE ASSIMILÉES PAR LE MILIEU.....	51
DANS UN SOUCI DE CONFORMISME, DE RECHERCHE DE COHÉRENCE ET D'AUTO- PROTECTION, PAR UN EFFET DE MIMÉTISME LES STRUCTURES SE DOTENT DE STRUCTURES FONCTIONNELLES (MATRICIELLES) CORRESPONDANT À CELLES DES STRUCTURES CENTRALES.....	51
ANALYSE RATIONNELLE DES LOGIQUES D'APPROCHES STRATEGIQUES.....	57
LA CONFRONTATION DES LOGIQUES DE GOUVERNANCE	97
COMPARAISON DES POUVOIRS DE CONTROLE ET DES POUVOIRS DE COORDINATION PAR STRUCTURES (INSPIRE POUR PARTIE DE HARZING, 2000).....	111
EMN : LE VIVIER ET LE CREUSET.....	137
ÉVOLUTION DES FONCTIONS DES MANAGERS.....	140
LES LOGIQUES DE LA NOTION DE LEVIER ET L'EMN	178
TYPOLOGIE DE COORDINATION ET L'EMN (EMPRUNTS POUR PARTIE À MARTINEZ ET JARILLO, 1989).....	182
ECONOMIE D'ECHELLE ET LEVIERS	187
PHASE D'EVOLUTION DES FONCTIONS AYANT VOCATION DE LEVIER.....	193
EXERCICE DES POUVOIRS DE NEGOCIATION DE L'EMN	202
RESULTANTES DU DISCOURS : ENONCES	226
STRUCTURES JURIDICO-LEGALES, RELATIONS D'AGENCE ET GROUPES DE PERSONNES...	240

THEME 1 : LE CONTROLE PAR LE CLAN SE DEFINIT DANS UN CONTEXTE D'« ACCEPTATION BASEE SUR LA COMMUNAUTE » (BARNARD).....	256
THEME 2 : LE CONTROLE PAR LE CLAN SE DEFINIT PAR LA RECIPROCITE ET LA SOLIDARITE (DURKHEIM) (CF. CHAPITRE 3 SECTIONS 1 & 2)	256
THEME 3 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE CLAN S'EXERCE AU SEIN D'UNE AUTORITE LEGITIME REPRESENTEE PAR LA HIERARCHIE (OUCHI, 1979)	257
THEME 4 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE « CLAN » S'EXERCE LORSQUE LE MARCHE EST DEFAILLANT QUANT A L'EVALUATION DES PERFORMANCES.....	258
THEME 5 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE CLAN IMPLIQUE UNE IMMERSION DE CHAQUE INDIVIDU DANS L'INTERET DES AUTRES (KANTER, 1972, 41).....	258
THEME 6 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE CLAN IMPLIQUE LA FAIBLESSE DE « ROTATION DE PERSONNEL » (OUCHI, 1978).....	259
THEME 7 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE CLAN S'EXERCE LORSQUE L'OPPORTUNISME PERSONNEL EST PEU PRESENT (OUCHI, 1978)	259
THEME 8 : LE MODE DE CONTROLE PAR LE CLAN S'EXERCE DANS UN CADRE D'AMBIGUÏTE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES (OUCHI)	260
CLUB ET CLAN, CARACTERES ET FONCTIONNALITES	276
FINS POURSUIVIES PAR LES DEUX FORMES DE GROUPES SOCIAUX : CLUB, CLAN	278
OBJETS « ECONOMIQUES » DES DEUX GROUPES SOCIAUX	279
LES MODES DE CONTROLE COMPARES DES ORGANISATIONS	280
LE CLUB : MODE RELATIONNEL D'INTEGRATION ET AGENT DE COHESION.....	281
SYNTHESE DES CONCEPTS : CLUB VERSUS CONCEPT CLAN.....	281
HETEROGENEITE, COHERENCE DES ACTIONS ET COHESION DES ACTEURS ET SOLUTIONS DE GESTION DANS UNE EMN	284
LES PROPOSITIONS	293
CONCEPTUALISATION DU ROLE JOUE PAR LE GROUPE INFORMEL DANS LE PROCESSUS D'ADAPTATION ET LE BIEN-ETRE DE SES MEMBRES (ADAPTATION)	307
GROUPE INFORMEL ET DIALECTIQUE DES BESOINS (SOURCE BRUNET ET SAVOIE PAGE 144)	308
LES POPULATIONS INTERROGEEES	343
LES FIRMES PROTAGONISTES ET LEURS ADMINISTRATEURS	355
FAMILLE JURGENS	355
FAMILLE VAN DEN BERG	355
	10

LE REGROUPEMENT DES HOLLANDAIS : UNE DES PREMICES DE LA CREATION D'UNILEVER	357
LEVER BROTHERS AVANT FUSION.....	357
LEVER BROTHERS CONSEILS D'ADMINISTRATION 1898-1928.....	360
COMPARAISON DES MODES DE GESTION DES POUVOIRS STATUTAIRES	362
UNILEVER ET SES ADMINISTRATEURS :LEVER BROTHERS & UNILEVER NV.....	364
UNILEVER ET SES ADMINISTRATEURS L.EVER BROTHERS & UNILEVER LTD	365
UNILEVER ET SES ADMINISTRATEURS UNILEVER LTD/NV	366
LEVER BROTHERS, UNILEVER LTD ET UNILEVER NV 1937-1965	368
SCHEMA GENERAL DE LA CREATION D'UNILEVER.....	373
PERIODE DE REFERENCE 1880 - AVRIL 1929	373
LABORATOIRES DE RECHERCHE 1965 (D'APRES WILSON, 1968).....	379
PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LTD PAR CATEGORIES D' ACTIONS.....	396
OBJETS, OBJECTIFS & MOYENS DE LA GRH CHEZ UNILEVER : SOCIALISATION ET CLUB	437
ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX « PROPOSITIONS »	444
ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX « PROPOSITIONS » SUR LE PHENOMENE « CLUB » CHEZ UNILEVER.....	479
NOMBRE DE PERSONNES PAR SEXES ET ANNUAIRES	488
ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX PROPOSITIONS CLUB UNILEVER .	495

Introduction générale

LA NAISSANCE D'UNE IDEE

Une longue carrière dans une fonction d'audit au niveau national puis international dans une multinationale nous a permis de saisir l'importance des contingences externes et internes, des distances culturelles, des formes d'exercice du pouvoir, amis aussi de l'importance des conventions, des modes d'utilisation des pratiques bureaucratiques selon les cultures et de la valeur des modèles dans l'organisation.

Une presque aussi longue expérience d'éducateur dans le processus de socialisation de jeunes recrutés toujours dans le même groupe, ainsi que de participant à des cours internationaux et enfin, le contact avec des groupes sociaux multiples, nous ont permis de mesurer le pouvoir de l'acculturation pour et dans un groupe.

L'exercice de responsabilités fonctionnelles dans des espaces économiques représentant environ dix pour cent du monde, nous a permis d'identifier un certain nombre de pratiques constantes dans l'approche de la gestion de ce groupe et ce sur une longue période, pouvant représenter un facteur explicatif de la longévité de la firme.

Enfin, une de nos manières d'introduire nos propres cours a été de présenter le « Groupe » comme un petit club de 300.000 personnes, définition que nous avons empruntée à un exécutif, car elle nous paraissait refléter un des facteurs explicatifs de la continuité de ce groupe. En existait-il d'autres qu'un acteur soumis aux pressions journalières de l'environnement interne et externe pouvait ne pas percevoir ?

Si oui, cela pourrait-il constituer un support académique à une problématique des modes explicatifs de la survie durable des organisations ?

La méthodologie suivie

Ce « terrain » privilégié, qui se présente sous la forme d'une étude longitudinale, constitue, en soi, pour nous, un piège. En effet, il peut faire perdre le caractère scientifique attaché à un travail de recherche, ne serait-ce que par l'ordre inverse de la

conduite du travail, mais aussi par l'écueil de disposer de trop d'informations faisant planer une somme de « bruits » qui « brouillent » les phénomènes que nous avons entrepris d'analyser.

Pour éviter de nous trouver confronté à la critique pertinente d'être à la fois juge et partie - cas devant lequel nous avons été très souvent confronté, durant notre longue carrière de « producteur de politique d'audit » -, nous nous sommes soumis à un long *auto interview* préalable à l'élaboration du travail de thèse, quant à la pertinence des théories de la firme pour ledit groupe. Par cela, nous avons cherché à nous doter d'une approche méthodologique de classement d'idées ; nous avons voulu éviter de perdre des éléments de mémoire et réduire des risques de contamination évoqués par Thiétart (2002).

Le processus de recherche des phénomènes a reposé pour cette phase sur la logique suivante :

- Identifier les théories qui sous-tendent les organisations en général,
- identifier, inventorier les expériences, consolider les éléments de preuve,
- réévaluer les théories à partir des « faits »,
- tenter d'identifier, ambitieusement, des éléments d'apport non contestables à une théorie.

Notre terrain, fait d'interactions de politiques, de systèmes et processus organisationnels, constituait notre « goodwill » personnel. Nous ne souhaitons pas le perdre.

Un produit annexe de cette analyse a été d'enrichir nos cours d'audit.

Ce processus de recherche, apparemment non orthodoxe, constitua notre premier engagement, avant même que nous décidions d'engager le long processus de la thèse.

La deuxième phase de notre travail a porté sur l'analyse historique du groupe, en tentant d'identifier des modèles de fonctionnement dominants, répétitifs, reproductibles, d'interactions de visions stratégiques, de stratégies et de structures.

Mais il restait deux problèmes de fond à résoudre : devait-on faire porter notre analyse sur des déterminants de longévité pour l'Entreprise Multinationale (désormais EMN) ou

bien limiter cette analyse à celle du « club » comme déterminant de longévité d'une organisation spécifique : une EMN bicéphale, anglo-néerlandaise ?

Quelle théorie « clé de voûte » mobiliser ? La théorie qui nous permettrait de démontrer sa prééminence, sa persistance, son influence, ses insuffisances dans l'explication d'une survie durable sur une très longue période ? Mais aussi, celle qui se différencierait de l'analyse d'une organisation complexe, confrontée à une multiplicité d'environnements externes et internes vecteurs de sa propre complexité ?

Parallèlement à nos études des théories de la firme, nous avons poursuivi des études sur les auteurs qui ont voué une partie de leurs oeuvres aux EMNs en tant qu'organisations différenciées des organisations complexes. Bartlett et Ghoshal apparaissent s'être affirmés dans leurs apports sur les différenciations des structures-stratégies à partir d'une analyse approfondie de neuf EMNs, dont Unilever, notre terrain. Ils distinguent, et en cela se démarquent de Perlmutter, de Stopford & Wells, trois types d'organisation : les formes multidomestiques, les formes transnationales et les formes globales. A partir de deux traits dominants : l'intégration et la « responsivness », concept que nous identifions comme représentant une capacité réactive alliée à une capacité d'anticipation face au marché international.

En outre, ces mêmes auteurs détectent chez Unilever l'utilisation du concept de club. Ils en apportent une représentation de ce que Prahalad et Doz appelaient le besoin d'une « Glue » pour assurer la cohérence à l'ensemble.

Mais, ces approches théoriques de l'EMN, devaient-elles rendre obsolètes les voies traditionnelles d'analyse (théorie de l'agence, théorie de conventions, ... etc.) de la firme, par ailleurs, multinationale ? Ou pouvions-nous, à la suite de Doz et Prahalad (1993), poursuivre la recherche d'un paradigme qui permettrait de tenir compte de l'hétérogénéité des EMNs et de leurs environnements, de leur indétermination structurelle, de leurs différences internes, de leur capacité d'intégration, de l'existence des liens latents entre l'ensemble de ses composants, de leur capacité permanente de remise en cause, et ce en jouant des interactions répétées entre l'innovation et le changement et en faisant côtoyer la gestion de la complexité avec le besoin de simplicité ?

Une autre voie possible d'orientation, pouvait nous conduire à mobiliser l'approche institutionnelle pour analyser l'EMN.

Notre expérience nous a aidé à choisir une orientation : notre étude préalable de l'organisation, évoquée plus haut, nous a enseigné de ne pas privilégier un seul domaine des sciences de gestion, pour analyser la firme sur la longue durée et dans une multiplicité d'espaces, comme le ferait un médecin généraliste vis à vis d'un patient¹; devant une multiplicité d'acteurs, de l'actionnaire à l'institutionnel, du management aux tiers (les fournisseurs, les clients, les consommateurs) et de catégories de personnels. Dans leurs jeux interactifs, ces parties prenantes n'attendent-ils pas que la firme trouve un équilibre qui leur donne des assurances de continuité ?

L'entreprise multinationale, plus encore que la simple organisation productive et marchande plus ou moins complexe, n'est-elle pas soumise à des forces contraignantes qui la conduisent à un déséquilibre permanent ? Sa survie durable ne repose-t-elle pas, alors, sur sa capacité de trouver des équilibres variables multimodaux²?

Notre expérience nous a enseigné que la gestion d'une firme à vocation internationale³ ne peut être coupée, entre autres, de ses contextes sociologiques et ethnographiques, de l'évolution économique de chacun de ses pays d'exercice d'activités, mais aussi des grands courants économiques, des contingences financières - endettements différenciés des nations, niveaux différentiels d'inflation, taux différentiels d'intérêts, niveaux différenciés de transférabilité des capitaux -, des environnements légaux et fiscaux différenciés et enfin de l'évolution différenciée, dans le temps et les espaces, des idéologies, des courants de pensée qui servent de base au droit de propriété, au droit des contrats et des conventions, aux relations interpersonnelles dans la gestion, dans chaque nation et maintenant dans chaque région.

L'analyse-interview se justifie par le fait que notre terrain nous avait appris que la continuité de la firme reposait sur une alternance d'évaluation de temps qui tiennent du « moment », ou d'une période plus ou moins durable, plus ou moins acceptable de

¹ Quarante ans d'exercice d'un métier de généraliste - audit interne - appuie cette prise de position.

² La logique modale selon une définition parmi de multiples, cherche à déterminer la manière dont les propositions sont vraies ou fausses afin de rendre compte des diverses possibilités d'adéquation ou de non- adéquation avec les faits du monde, soit en termes de possibilités et de nécessité.

³ Les termes seront précisés dans la première partie.

« digestion », d'assimilation de la portée d'une décision stratégique, mais en même temps, de « processus » d'assimilation plus ou moins longs d'ordre tactique d'un sens donné à une stratégie. Nous avons de nombreux exemples en tête qui faisaient prendre à cette assertion une teinture d'évidence.

Notre choix a donc été d'entrer dans un mode de recherche de type longitudinale.

L'analyse longitudinale⁴ présentait un certain nombre de difficultés, notamment dans la collecte des données qui permettent de comparer leurs influences sur l'histoire de l'entité, surtout si, dans le terrain choisi, la période recouvre un espace de l'ordre d'un peu plus d'un siècle et un champ géographique quasi mondial composé de plusieurs centaines d'organisations, filiales, sites d'exploitation, régions, avec, ici, une forme d'alternance de volonté de centralisation et de délégations décentralisées, incomplètement appliquées à les divisions, à des régions, des pays, où le multicensrisme côtoie le multilocal.

Sur le plan de la collecte de preuves, le chercheur rencontre des difficultés face à un volume de documents sans dimension mesurable⁵, à la disparition de structures au fil de fusions, de scissions et/ou de sessions mais aussi de rapprochements, de redéfinition d'attribution de portefeuilles de produits. La capacité de recours à des acteurs qui peuvent apporter des interprétations et/ou des confirmations s'affaiblit rapidement (nous avons calculé que chaque année, au minimum 4 % des managers sortent du groupe). Enfin, les entités tendent à se prémunir contre des intrusions hostiles pouvant entraîner des préjudices, fusse de la part d'un ancien collaborateur « fidèle ».

La perte partielle de contacts internes privilégiés, nous a conduit à arrêter notre étude vers la fin des années 1990, sous la réserve, que certains documents rendus publics postérieurement à cette fin de siècle (jusque 2002) pussent, de leur côté, nous permettre de conserver la même vision globale du groupe étudié⁶.

⁴ Pettitgrew, A.M. Longitudinal Field Research on Change, Theory and practice, *Organisation Science*, Vol 1, N°3, aug. 1990, p.267-291;Forgues B, Vandangeon-Derimez, *Analyses Longitudinales*, in *Méthodes de Recherche en Management*, Thiétart, R-A et coll. Dunod, Paris 1999, p.422-448

⁵ Il est coutumier de lire dans les documents émanant du groupe que « chaque jour, les produits du groupe dans le monde sont proposés à 150 millions de consommateurs » (WWW.unilever.com/company/ourcompany; 20/11/2003.)

⁶ Nous faisons référence ici au site « Unilever.com ».

Quant aux périodes les plus lointaines, l'information a été extraite d'œuvres du fondateur d'une des firmes protagonistes⁷, Lord LeverHulme⁸ (W.H.Lever, avant son élévation à la Pairie), de deux historiens mandatés par la firme (Wilson⁹, Reader)¹⁰ et d'un historien indépendant non commissionné (Fieldhouse). Bartlett et Ghoshal¹¹ nous ont servi de « caution » pour le concept de club, groupe social informel.

Indépendamment de ces sources, la littérature académique est peu fournie d'œuvres, de parutions indépendantes qui ne soient rattachées aux auteurs précités. Toutefois, Jones (2002) apporte une vision de Lever Brothers U.S. sur la période 1945-1980, qui confirme une vision répétée de Wilson sur « l'exception américaine ».

Dans ce type d'étude, nous avons estimé que nous ne pouvions négliger les articles de presse, les ouvrages économique-politiques (principalement édités par Les Echos), des notes personnelles conservées de notre passé opérationnel (conférences internationales, « working groups », cours internes) et des documents, maintenant valant preuve historique dont un « audit manual » de 1947, une copie du Golden Book de Port Sunlight War memorial 1914-1919 et de nombreux discours annuels publiés des présidents d'Unilever, ... etc.

La recherche de facteurs substantiels de survie durable du groupe pose un certain nombre d'autres questionnements méthodologiques :

Se devait-on de respecter la chronologie des événements, situations, données ou bien devait-on adopter un découpage par ensembles comparables, mobilisant des mêmes groupes d'approches théoriques ?

Quelle valeur attribuer aux théories, dont certaines ont jusqu'alors eu une vocation explicative spatiale, mais non spatio-temporelle ?

Les approches théoriques de naissance plus récente permettaient-elles de fonder nos observations par rapport aux événements, situations, données analysées ?

Quelle valeur attacher aux conclusions issues de l'observation d'une seule entité (Unilever), certes composée de plusieurs centaines d'entités, qui ont, elles-mêmes, des durées de vie plus ou moins longues, dans des espaces géographiques variables ?

⁷ Nous utilisons ce terme pour désigner les firmes qui ont joué un rôle prépondérant dans la constitution du groupe actuel.

⁸ Lord LeverHulme, *Six hours a day*.

⁹ Wilson, Ch. *The History of Unilever*, t. I et II, *Unilever 1945-1965*.

¹⁰ Reader, W.J. *Fifty years of Unilever 1980*.

¹¹ Bartlett et Ghoshal, *Management sans frontières*, 1989.

Comment approcher la littérature de gestion qui ne s'est pas privée d'appeler Unilever pour supporter ses conclusions¹² ?

A ce stade de réflexions, notre problématique se trouve résumée ainsi :

*Quels sont les facteurs substantiels de survie durable de l'EMN,
Et,
En quoi le club peut-il constituer un de ces facteurs ?*

Dans cette définition de problématique, pourquoi avoir utilisé l'expression de *facteurs substantiels de survie durable* plutôt que celui de déterminants de longévité ?

LA JUSTIFICATION DU CHOIX DE « SURVIE DURABLE »

Dans notre interprétation, le terme de déterminant présente un caractère trop général par rapport à notre objet qui est de se limiter à ce qui constitue la substance de la firme. Quant au terme de longévité, il nous est apparu donner une image statique d'un état, lorsque nous souhaitons apporter une vision dynamique de l'EMN dont l'objet repose sur des phénomènes de compensation qui permettent de répondre à une diversité de marchés externes ou bien, qui permettent de mettre en œuvre un besoin de solidarité entre entités composant l'ensemble de l'organisation.

Nous souhaitons mettre en évidence une idée de *recherche d'équilibres internes jamais satisfaits*.

Nous avons puisé dans l'approche écologique¹³ le concept de « *développement durable* » avant de nous orienter vers celui de « *survie durable* ».

Nous tenterons de justifier notre choix pour rendre compte de la « longévité » d'une organisation qui présente un assemblage des caractères micros et macro-économiques, politiques et sociaux :

¹² Nous renvoyons à l'annexe spécifique des supports bibliographiques sur la firme.

¹³ les verts et non l'écologie des populations

Les principes de solidarité, de précaution et de participation dans une conception globale et responsable de l'environnement mis à disposition des organisations et des individus servent de supports à la notion de développement durable.

Cette notion comprend trois volets : le développement durable doit être **économiquement efficace, socialement équitable** et **écologiquement soutenable**. Ces trois volets nous apparaissent, en eux-mêmes, nécessaires pour justifier le choix du concept de survie durable comme facteurs explicatifs de la longévité des EMNs. En effet, ce type d'organisation, comme toute autre forme d'organisation, doit assurer sa survie à court terme pour conduire sa survie à long terme en respectant un certain nombre d'équilibres.

La notion de **durable** recouvre trois idées celle de longue durée, de constance et de permanence et leurs contraires, l'éphémère et le périssable ; elle est liée aussi à un facteur décisionnel représenté par la défense d'intérêts économiques, moraux où le respect de l'autre coûte dans l'acceptation de prendre en compte l'intérêt des autres autant que de soi-même. Mais, la durée introduit des biais :

- celui de connaissance des limites de disponibilité des ressources internes et externes
- celui de la conscience de l'existence des dites ressources ; c'est à dire d'une conscience morale, éthique, physique, évolutive de leur accessibilité
- celui de la recherche d'un équilibre par définition instable eu égard au nombre de composantes écologiques, matérielles, économiques, légales, culturelles, politiques, psychologiques variables dans l'espace à un moment donné¹⁴.

L'ensemble de ces facteurs nous est apparu suffisant pour justifier une analyse d'une organisation sur la très longue période, si nous faisons l'hypothèse que l'organisation avait dû poursuivre des principes analogues pour expliquer sa survie durable : L'EMN, notre terrain, devenait ainsi un sujet d'analyse permettant de vérifier la validité du concept.

¹⁴ [WWW.Auxilia.asso ; fr/articles/fiche.php ?s_code=defdd](http://WWW.Auxilia.asso.fr/articles/fiche.php?s_code=defdd)

L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA SURVIE DURABLE

La construction de modèles d'analyse

Afin de mieux cerner la notion de survie durable dans une EMN, nous avons tenté, tout au long du titre 1, chapitres 1 & 2 de répertorier les « résultantes des discours », c'est à dire des textes analysés. Lors de la conception de cette approche d'analyse, nous pensions pouvoir identifier un nombre limité de propositions que nous aurions pu confronter avec l'analyse du terrain. Vu le volume pris par ce « répertoire », nous en avons réalisé une synthèse autour de trois idées :

La survie durable pouvait trouver sa genèse dans une organisation systémique de toute organisation, faite d'interactions stratégie-structure, politiques-organisation et systèmes de contrôle, systèmes de valeurs et les ensembles précédents, multiplicité d'environnements-organisations ; elle pouvait trouver un support aussi dans la mise en œuvre de théories de la firme ; mais ces deux ensembles se trouvaient insuffisants pour expliquer les phénomènes recouverts par d'autres modes d'organisation, de contrôle, de coordination de l'EMN ; ceci nous a conduit à créer une autre classe d'analyse modale autour de mots clés répertoriés dans le vocabulaire doctrinal de l'EMN tels que l'intégration et la « responsiveness ».

C'est à partir de ce triple classement que nous avons analysé notre terrain.

Justifier ainsi de l'existence de facteurs substantiels de survie durable nous est apparu pouvoir donner une vision dynamique à des facteurs porteurs de continuité. C'était aussi tenter de démontrer, au-delà d'un ensemble de théories mobilisées, que l'organisation, dans le temps et quant à ses espaces choisis, s'appuie sur une recherche de cohérence dans ses opérations, ses structures, ses stratégies ainsi que de cohésion entre ses différents niveaux d'acteurs par ce qu'elle représente une somme de choix d'allocation de ressources, fonctions d'attente de performances, d'acceptations de mise en commun de savoirs, de talents au bénéfice de l'organisation forgés au cours de processus de socialisation, de partages d'expériences et d'acquisition de crédibilité mutuelle.

Si la notion de continuité implique, pour beaucoup d'auteurs un recours à une explication stratégique et structurelle, nous avons souhaité prendre une orientation plus organisationnelle, sans toutefois négliger les deux premiers éléments.

Pour pouvoir répondre à notre double problématique, comment intégrer l'approche longitudinale ?

L'approche longitudinale des organisations (des firmes des protagonistes, d'Unilever constitué en 1929 jusqu'à nos jours) sert de support à un ensemble de discussions théoriques, cette approche devant permettre de répondre au premier questionnement des « facteurs substantiels de survie durable de l'EMN ».

La réponse au second questionnement, « la notion de club en constitue-t-il un élément particulier ou spécifique ? » s'appuie sur la construction d'un deuxième modèle composé de propositions dont il conviendra de vérifier la pertinence.

L'analyse du club mobilise une approche triangulaire d'études de cas, puisée dans une analyse de textes, une « analyse quantitative » et une étude de l'association d'anciens du groupe dénommée « Unilever Club ».

L'insuffisance du nombre de réponses obtenues à notre questionnaire s'est révélée un handicap pour apporter un élément de preuve à part entière.

Dans l'approche du concept de club, nous avons tenté de mettre en évidence l'importance de l'informel dans la gestion d'un groupe réputé en interne fortement bureaucratisé, où ce terme de bureaucratie est utilisé dans un sens étroit.

Nous nous interrogeons sur le poids de l'informel, sur sa capacité de changer de forme selon la structure, sur l'influence des cultures d'origine de l'entité bicéphale, tout autant que sur son évolution face à des changements profonds de structure et, *a fortiori*, sur sa contribution à la pérennité de l'entreprise.

Annonce du plan

Afin de présenter une vision globale de notre travail, nous avons découpé notre plan en trois titres

Le **titre 1** a pour objet de présenter une analyse théorique conduisant à identifier les facteurs substantiels de survie durable dans l'EMN en tant qu'organisation complexe, Il est subdivisé en trois chapitres

Le chapitre 1 porte sur les facteurs substantiels de survie durable de l'EMN.

Le chapitre 2 étudie les leviers d'actions de l'EMN comme facteurs de survie durable.

Le chapitre 3 présente le besoin de cohérence dans la durée et dans l'espace.

Le **titre 2** traite de la problématique ainsi que de la méthodologie développée dans notre travail. Cette partie tend à justifier les raisons de notre choix du sujet et les modalités d'élaboration de notre problématique qui se trouve alors précisée ainsi :

Existe-t-il des facteurs substantiels de survie durables de la multinationale ?

La notion de club constitue-t-elle une application particulière de la notion de clan ? et ses corollaires , constitue-t-elle un aspect spécifique de l'EMN étudiée, ou encore, constitue-t-elle un mode de fonctionnement pouvant être généralisable aux organisations multinationales ?

Le **titre 3** présente l'analyse longitudinale d'Unilever : de la création des firmes des protagonistes jusqu'à nos jours et une présentation de nos recherches portant sur la satisfaction du besoin de cohésion entre les acteurs et de cohérence de l'organisation.

Le chapitre 1 étudie les facteurs de survie durable de l'EMN à travers 120 ans de constats et leur confrontation au modèle tripartite défini plus haut.

Le chapitre 2 élabore une analyse exploratoire de la notion de « club » au sein d'Unilever, comme moyen de cohérence dans la durée et dans l'espace.

Le chapitre 3 représente une tentative de mesure quantitative du phénomène club

Le chapitre 4 utilise les données d'un club d'anciens d'Unilever pour approfondir le phénomène Club.

Titre I

Les facteurs substantiels de survie durable de l'EMN : bilan de la littérature et propositions

L'objet de ce premier titre est de montrer en quoi l'EMN présente des caractères d'une organisation complexe constituée d'organisations nationales plus ou moins coordonnées et contrôlées, dans le temps et dans l'espace, par des organes centraux, mais aussi de composantes élémentaires¹⁵ hétérogènes par la taille, par la nature des problèmes qu'elles ont à résoudre et des moyens dont elles disposent pour les résoudre.

Ainsi, l'EMN évolue dans une multiplicité de contextes environnementaux qui présentent des alternances d'instabilité et de stabilité, d'attractivité et d'hostilité. Cependant de nombreux écrits lui attribuent une *survie durable* au moins aussi longue, si ce n'est plus longue que toute autre organisation complexe.

L'ensemble des écrits qui tendent à expliciter les facteurs de sa survie durable avance un certain nombre d'éléments :

L'EMN dans la durée tend à créer ses propres modèles de fonctionnement, ses propres modèles de systèmes d'information dans le but de s'assurer d'une manière durable du contrôle de ses composantes et de leur donner les moyens de s'auto contrôler, mais aussi de garantir le pouvoir financier de l'existence d'un contrôle opérationnel sur les activités face à une multiplicité de marchés, d'environnements politiques, sociaux et culturels. L'EMN se doit, en outre, de garantir les États du respect de principes de gouvernance à chaque niveau d'intervention de l'ensemble des éléments qui la composent, afin de satisfaire les besoins interactifs des composantes entre elles et avec leurs centres de décision et de limiter les risques de rejet.

¹⁵ Nous attribuons le terme de *composante élémentaire* des structures ayant reçu une délégation spécifique (une agence, un bureau de vente, un bureau d'achat, une unité de fabrication, un établissement, et plus anciennement un comptoir mais aussi une structure complète (Production/Vente/Administration) dotée de pouvoirs et de responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie définie par le centre pour atteindre des objectifs facilement identifiables et mesurables.

L'EMN, enfin, opère dans un contexte de recherche permanente de cohérence pour l'ensemble des opérations de son choix et de cohésion entre ses acteurs. Mais pourquoi utiliser le terme de survie durable plutôt que de *développement durable*¹⁶ ?

Si l'on admet *a priori* que le concept de développement durable repose sur trois principes fondamentaux déjà cités (**solidarité, précaution, participation** dans une **conception globale patrimoniale et responsable**), ce concept peut alors permettre d'analyser un certain nombre de fils directeurs du fonctionnement d'une EMN,

Si l'on admet, en outre, que l'EMN présente un **double profil**, celui d'un organe central définissant les choix stratégiques et les politiques dépassant l'horizon d'un pays, d'une région, d'un continent, et tendant à réguler son « Monde », et celui d'organisations plus ou moins dépendantes de l'organe central avec comme vocation d'être à proximité du marché et à être confrontées aux terrains d'opérations, on peut avancer que l'organe central prend une dimension « macro » lorsque les composantes délocalisées approchent des dimensions micro économiques/ sociales/politiques... etc.

Nous prendrons les trois principes évoqués dans leur sens profond :

Le **principe de solidarité** est bien connu dans l'analyse du groupe social où on lui fait rendre compte du besoin d'intégration des actions, d'intégration des valeurs, de la cohérence de l'ensemble et de la cohésion des acteurs.

Le **principe de précaution** est bien connu en science de gestion, notamment dans les techniques financières et comptables où il prend la forme de principe de prudence, dans les modalités de calcul d'amortissement et de provision, de comptabilisation de recherche-développement et plus récemment de comptabilisation des engagements de retraite ; il est, de plus, un des principes fondateurs de la notion de contrôle interne dans ce que recouvrent les termes de protection et de sauvegarde du patrimoine et de qualité de l'information.

Le **principe de participation** des individus à une cause commune qui les dépasse dans l'immédiat comme dans le futur, prend une dimension stratégique vis-à-vis des ressources humaines et matérielles. Il a un rapport direct avec le besoin de coordination dans la protection contre les risques. En cela, il permet de s'intégrer dans le vocabulaire de gestion.

¹⁶ Concept développé « au sommet de la terre » organisé par les Nations Unies de juin 1992 à RIO

L'**approche conceptuelle** « **patrimoniale et responsable** » rend compte à nouveau d'un facteur d'intégration : le patrimoine est un tout. Il rend compte aussi d'un besoin d'équilibre. Pour les détenteurs du patrimoine et dans les conceptions culturelles européennes, celui-ci est fait pour être transmis, pour fructifier, pour se développer.

Quant à l'approche du terme de **survie durable** préféré à celui de *développement durable*, elle permet de rendre compte de *liens nécessaires entre le passé, le présent et le futur*, en termes de choix stratégiques et tactiques, d'affectation et d'utilisation de ressources, mais aussi, de recherche d'équilibre global au-delà des déséquilibres atomisés entre des individus, des organisations, des États, des institutions voir « le Monde », sans que ce terme puisse avoir une représentation perçue d'une manière identique par l'ensemble des parties prenantes.

Ces différents éléments nous ont permis de donner un sens économique à la notion de survie durable qui sera dorénavant utilisé dans le corps de notre travail.

Ceci nous conduit à présenter le plan détaillé du titre 1 :

Dans le Chapitre 1 nous étudions le phénomène de la complexité de l'environnement de l'EMN et ses traits distinctifs propres qui contribuent à la complexité de l'organisation. Les deux premières sections du premier chapitre étudient le phénomène de la complexité comme vecteur de besoins d'ajustements permanents dans le temps comme dans l'espace.

Cependant, l'environnement de chaque aire géographique, politique, économique peut présenter autant un caractère de bienveillance que d'hostilité et laisser la place à des opportunités pour une EMN. Dans la même direction, la richesse de l'environnement, voire sa pauvreté peuvent être des éléments d'appréciation de la pertinence d'installation dans certains pays et de fixation de priorités d'actions. L'environnement peut contribuer à apporter une certaine légitimité de l'organisation et constituer un facteur de sa légitimation. Enfin, l'environnement, en soi, présente parfois, un caractère de négociabilité pour l'EMN.

Face à la disparité et à la dispersion de données environnementales, l'EMN dispose de capacités d'action, porteuses de survie durable. Nous avons tenté d'en établir une ébauche de classification, nous rapprochant, ici, de Doz et Prahalad, en mettant en évidence que l'extension de son champ géographique permet à l'EMN de disposer d'une

plus grande maîtrise d'information que des simples concurrents nationaux, voire que des États dans lesquels l'EMN est implantée.

Ainsi elle dispose d'une capacité d'anticipation et de détection des changements environnementaux et de levée des incertitudes potentielles, d'anticipation des phénomènes mal connus, voire inconnus mais prédictibles dans leur logique de déroulement ; ceci accroît sa capacité réactive, sa capacité de sélection, de répartition et de mobilisation de ses ressources. L'EMN dispose aussi, *a priori*, d'une capacité de mobiliser une grande variété de ressources sur les plans nationaux et internationaux tels que les ressources émanant des marchés financiers, des marchés des individus, des marchés de matières premières et de services. Dans cette section, nous avons voulu distinguer ces moyens d'action de la notion de levier qui implique que l'EMN peut peser sur ses environnements et ses composantes.

Un des moyens d'action *a priori* de l'EMN réside aussi dans sa capacité de maintenir cohérent et équilibré l'ensemble qui la constitue et dépasse un horizon géographique national, régional...

L'EMN dispose aussi d'une capacité d'institutionnalisation, c'est-à-dire d'élaboration, de maintien, de mise à jour d'un ensemble de règles cohérentes qui lui sont propres et qui dépassent, chacune, des horizons nationaux limités dans lesquels elle opère.

Une dernière capacité d'action *a priori* de l'EMN réside dans sa capacité d'utilisation d'un pouvoir que nous qualifions de dominant et qui s'exerce principalement par un pouvoir de négociation qui trouve certaines limites dans le jeu du marché.

La section 2 du chapitre I tend à faire une analyse du phénomène de changement « perpétuel » des structures et des stratégies et des interactions entre structures et stratégies.

Dans cette section, en mobilisant la classification de Bartlett et Ghoshal et alii, nous traiterons principalement les stratégies et structures des organisations multinationales, transnationales, globales ou/et mondiales sur au moins trois plans pour chacune : celui

de l'affectation par l'EMN de ressources à ses composantes, celui de ses stratégies commerciales, celui de l'interaction des stratégies de groupe et des filiales pour en évaluer les facteurs de survie durable. Nous évoquerons, aussi, dans une sous-section, la valeur attribuée à la notion de stratégie de recentrage, soit sur les cœurs d'activité soit sur les cœurs de compétences.

Dans les trois sections qui suivent, nous élaborons la problématique de l'EMN conçue comme un centre d'apprentissage organisationnel permanent, créateur de solutions multiniveaux et constitutif d'un « **fonds de commerce** » composé d'acteurs, capable d'effectuer des mutations en chaîne, suivant un processus de régénérescence continue. Nous y évoquerons, aussi, l'importance de la gestion du haut de bilan de l'EMN comme moyen de redistribution des ressources et terminerons ce chapitre par la gestion des phénomènes de rupture au sein de l'EMN que représentent les changements d'actionnaires et/ou de leader charismatique.

Dans le deuxième chapitre du titre 1, nous poursuivons l'objectif de définir les leviers utilisables par l'EMN au moins sur trois niveaux au service de sa survie durable : Les leviers dans leurs rapports avec le facteur temps, les leviers d'actions de l'EMN envers les managers internationaux mais aussi à leur disposition, les leviers du pouvoir de négociation et d'exercice de la puissance économique. Nous introduisons, en fin de ce chapitre, l'utilisation des systèmes de clonage, de modèles comme mode de pérennisation de l'organisation, sous réserve de leur adaptation à l'évolution des contingences.

Le chapitre 3 du titre 1 est entièrement dédié à ce que Doz et Prahalad avaient identifié comme un besoin de « glue », comme facteur de survie durable c'est-à-dire ce qui pouvait permettre de satisfaire un besoin de cohésion des différents groupes sociaux dans le temps et dans l'espace.

Reprenons maintenant ce travail d'un opérationnel qui a cherché, d'abord, à se cultiver et peut-être à apporter une vision de modes de fonctionnement l'EMN sur la très longue période.

Chapitre 1

L'EMN, la complexité de son environnement et ses conséquences au regard des conditions de survie durable

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de comprendre en quoi la confrontation de l'EMN à un environnement complexe lui crée un besoin d'ajustement de ses structures et de sa stratégie. Cette analyse en sera présentée sous deux grands thèmes :

Premier thème

L'approche de la notion d'environnement des structures capitalistes se développant internationalement sur la longue période, se fera à partir de typologies existantes¹⁷. Elle portera sur l'examen de l'interaction de la nature et du volume des attributs de l'EMN, sur ses stratégies et ses structures et sur les modalités de réduction de vecteurs d'incertitude, (instabilité des régimes économiques, des régimes politiques et de leurs alternances d'hostilité et de bienveillance), pour assurer sa continuité dans une multiplication des sites d'opérations, d'interrelations de composantes et de pluralité des centres de décision. Cela passe notamment par des formes de répétitivité et de reproduction internationale de modèles économiques et sociaux.

Deuxième thème

Le deuxième thème, qui nous permettra de discerner des facteurs de survie durable de l'EMN, nous fera nous interroger sur sa capacité d'action et son potentiel d'institutionnalisation de ses propres règles en les imposant à certaines catégories d'agents économiques par ses modes de réponse aux marchés externes et internes, par le pouvoir attaché à l'importance de ses implantations et de ses ressources, par sa capacité

¹⁷ Sharf M.P. & Dean J.W (1991) ; Duncan R.B.(1972) ; Emery F.E. & Trist E.L. (1965), et alii.

de création de processus bureaucratiques dépassant les frontières politiques d'un seul État.

SECTION 1 - L'ENVIRONNEMENT DE L'EMN, UN VECTEUR DE SA COMPLEXITE, DE SON INSTABILITE

L'objet de cette section, dans sa première partie est de découvrir les facteurs qui rendent complexe la compréhension de l'environnement de l'EMN dans le temps et dans l'espace, qui rendent instables ses stratégies et ses structures, mais qui sont, aussi, tout autant susceptibles de lui créer des conditions d'hostilité et d'incertitude dans l'exercice de son activité, que de favoriser la marche de ses affaires.

La deuxième partie de cette section aura pour objet de montrer que l'EMN n'est pas dépourvue de moyens d'action face à son environnement *a priori* puisqu'elle dispose de processus d'information qui favorisent l'apprentissage des situations, lui permet de les anticiper et d'agir sur les ressources, de mobiliser des marchés peu accessibles aux organisations purement nationales et de créer ses propres règles de fonctionnement, d'assurer certaines formes de pouvoirs et d'assurer une certaine cohérence et la continuité de ses composantes¹⁸.

Ce cheminement devrait tendre à démontrer que les liens existants entre environnements, stratégies et structures sont des facteurs explicatifs de la survie durable de l'EMN, mais ils n'en sont pas les seuls.

¹⁸ McKinsey (1970), Rothschild (1976), Hofer et Schendel (1978), Hax et Maljuf (1983) ont dressé des listes de variables pouvant avoir une influence sur les choix stratégiques des organisations et des modes d'organisation de leur traitement.

§.1. Les caractéristiques de l'environnement de l'EMN, vecteurs de besoins d'ajustement

La Doctrine analyse l'environnement sous au moins quatre dimensions : la dimension statique ou dynamique, les dimensions de la simplicité ou de la complexité, sur lesquelles se greffe un facteur supplémentaire d'incertitude, celui lié à l'hostilité qu'il peut représenter vis-à-vis de l'EMN.

Desreumaux, dans une analyse critique de la typologie d'Emery et Trist, montre que l'environnement d'une organisation n'est pas nécessairement homogène sur le plan des caractéristiques qu'il possède ; nous en déduisons que l'environnement de chacune des composantes¹⁹ d'une EMN présente des caractéristiques d'hétérogénéité à deux niveaux : hétérogénéité des composantes de l'environnement et hétérogénéité des impacts de l'environnement sur chacune des composantes de l'EMN. Ces deux niveaux d'analyse de l'hétérogénéité deviennent une composante de la complexité de l'environnement des EMNs :

Comme pour toute organisation, l'environnement de l'EMN est fait de différentes dynamiques qu'imposent les institutions, les acteurs économiques, politiques et sociaux auxquels elle est confrontée et qui pèsent sur les possibilités d'atteindre ses objectifs visés.

Cependant, la spécificité de l'EMN s'inscrit dans des dynamiques environnementales différentes, une multiplicité de variables d'activités, d'agents agissant dans des contextes culturels différents, ne serait-ce que dans l'exercice de leurs métiers, de leur situation d'entreprise citoyenne, dans leur « positionnement culturel » (Hofstede, 1980).

On peut, dès lors, s'interroger sur ce qui permet à l'EMN de maîtriser son évolution et ce qui lui permet de réaliser ses objectifs sur la longue période : ne s'agit-il pas de sa capacité d'asservir l'environnement auquel elle fait face, de sa capacité de simplifier les éléments de la complexité environnante pour mieux la maîtriser, de sa

¹⁹ Voir glossaire

capacité de s'y intégrer sans perdre sa substance grâce à une aptitude particulière ?

Analysons plus précisément ce qui fonde la spécificité de l'environnement d'une EMN.

1.1. L'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN, vecteur de complexité

Si progressivement, au cours de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, les cartes politico-économiques tendent à attacher autant d'importance aux « régions » qu'aux États, les phénomènes politico-économiques qu'elles préfigurent sont apparus relativement instables²⁰.

L'EMN doit compter avec les États de ses pays d'implantation, avec l'hétérogénéité de leurs composantes géographiques, démographiques, sociologiques ethniques, tout autant que de leurs composantes politiques, économiques, fiscales, sociales²¹ etc. L'hétérogénéité des facteurs constitutifs environnementaux ainsi caractérisée s'exprime sous deux formes : en termes de ***diversité de natures d'environnements*** - variant de pays à pays - et en termes de ***disparité*** entre chaque composante dans une même nature d'environnement.

Afin d'illustrer la différence entre les deux concepts, nous entendons par ***diversité de nature d'environnement***, l'éventail des composantes de l'environnement global de l'EMN - par exemple, la diversité de marchés de l'EMN : marchés de matières premières, marchés de production intermédiaire, marchés de produits finis - et ***par disparité*** l'inégalité des caractéristiques de taille, de volume, d'élasticité, ... etc. des environnements auxquels est confrontée chaque composante élémentaire de l'EMN.

Chaque élément de l'environnement a une forme de « spectre de dispersion » qui lui est propre. Et l'EMN doit composer avec cette variété de spectres dont l'appréciation est « empreinte de subjectivité » (Desreumaux, 1998, p.121).

²⁰ La presse économique prend acte de la volonté des Etats-Unis de créer une nouvelle région de libre échange entre les trois composantes du continent américain (Continent nord américain, Amérique centrale, Amérique du Sud., à l'exclusion de Cuba)

²¹ Stora, 1974 ; Hellriegel & Slocum, (1978) ; Desreumaux, (1998) ; et *alii*.

La distinction que nous venons d'établir entre *diversité et disparité* montre que l'EMN est soumise, à deux types de forces, celles qui atteignent, en général, chacune de ses composantes et celles qui les frappent inégalement. Cette distinction permet d'appréhender la nature des problèmes auxquels l'EMN est confrontée ainsi que les solutions qu'elle souhaite leur apporter sur le plan de sa stratégie, de ses structures et de son organisation, - en termes de modalités de contrôle, de fixation des natures, des niveaux de responsabilité et des attentes comportementales de ses acteurs.

Mais ceci nous conduit, aussi, à nous interroger sur l'existence possible de liens entre l'EMN et *ses environnements* par une première série d'interrogations :

(a) La *diversité* des natures d'environnements de chaque EMN ne la conduit- elle pas à en rechercher un mode de régulation d'ordre stratégique et structurel qui lui est propre ?

(b) Les *disparités* existantes entre environnements pour chaque composante de l'EMN ne la conduisent-elles pas à leur donner des réponses d'ordre politique transversal, c'est-à-dire qui s'imposent à l'ensemble des composantes réglées par des processus de délégations générales ?

L'objet des tableaux ci-dessous est d'illustrer la diversité et la disparité des composantes environnementales comme facteurs explicatifs de l'hétérogénéité au sein des EMNs.

Nous présentons deux dimensions du problème :

- *Les dimensions « macro » de l'environnement, celles qui touchent aux contextes légaux et réglementaires, économiques, politiques et socioculturels de toute organisation, y compris des EMNs ;*

- *Les dimensions « micro » de l'environnement, celles qui visent les marchés d'input et d'output, la concurrence et la technologie, que l'on considère comme spécifiques à une EMN et/ou à une ou plusieurs de ses composantes.*

Le premier tableau identifie les dimensions de l'environnement *macro* de l'EMN

Facteurs de diversité et de disparité dans une macro dimension²² de l'environnement de l'EMN

Dimensions de l'environnement <i>macro</i> de l'EMN	Facteurs de la diversité pour l'EMN	Facteurs de la disparité pour l'EMN
Légale et réglementaire	Relation entre le nombre d'implantations géographiques de l'EMN et le nombre de statuts juridiques des implantations ; le nombre et la nature des philosophies du droit, par exemple : origine latine, napoléonienne, anglo-saxonne ; droit écrit ; droit coutumier ; le nombre de statuts juridiques des partenaires sociaux ; le nombre de statuts des relations commerciales avec la distribution ; ... <i>etc.</i>	Amplitude des niveaux de segmentations des « sujets » réglementés : droit de la propriété, droit des obligations associées à des actes commerciaux, à des contrats de travail, à des opérations comptables, etc. <i>par composante élémentaire de l'EMN</i> ²³
Économique	Nature et volume des ressources et des flux de la qualité des acteurs du degré d'intégration économique de la dépendance économique de l'EMN	Amplitude des niveaux de sophistication des structures et systèmes économiques de la qualité des infrastructures de la taille d'opérations <i>par composante élémentaire de l'EMN</i>
Politique	Nature et modes d'influence des modèles politiques sur l'EMN	Amplitude des pouvoirs d'influence formels et informels de <i>chaque composante élémentaire de l'EMN</i>
Socioculturelle	Nature et modes d'influence des structures éducatives, ethniques, religieuses etc... au sein des communautés constituant l'EMN	Amplitude des niveaux de sophistication de la connaissance des distances culturelles des degrés d'intégration des pouvoirs économiques, politiques, religieux des âges et sexes par types de communautés <i>par composante élémentaire de l'EMN</i>

²² Nous reprenons le sens donné au terme « macro » par Desreumaux (1993, p.137) : « vise l'organisation dans son ensemble »

²³ Nous signifions que la structure opérationnelle engage des niveaux de compétences analogues pour traiter une opération occasionnelle dans un site de faible taille, que pour traiter un ensemble d'opérations répétitives dans un site de forte dimension ; les enjeux pour chaque composante sont proportionnellement aussi importants pour les petites structures que pour les grandes, et proportionnellement plus importants pour l'EMN si une défaillance dans une petite structure peut porter atteinte à l'image globale de l'EMN.

Le deuxième tableau en identifie les dimensions de l'environnement « micros ».

Sources de diversité et de disparité dans une micro dimension de l'environnement de l'EMN

Dimensions de l'environnement <i>micro</i> de l'EMN	Facteurs de la diversité pour l'EMN	Facteurs de la disparité pour l'EMN
Marchés d'input	Les capacités de réponse aux besoins spécifiques de l'EMN sur les plans globaux, internationaux, régionaux et locaux des marchés locaux de biens durables, de matières et de services.	Étendue des choix en termes de nombre de fournisseurs, de leurs compétences (d'où qu'ils viennent) pour répondre aux besoins de l'EMN, d'une de ses régions, d'une unité décentralisée, d'une composante élémentaire (où qu'en soit situé le bénéficiaire)
Marchés d'output (exemple de la distribution)	Les capacités de réponse aux marchés de consommation visés par l'EMN (sur les plans globaux, internationaux, régionaux, locaux)	Étendue des choix en termes de modes de distribution pour satisfaire les consommateurs ciblés dans et pour chacune des composantes élémentaires
Concurrence	Les sources de concurrence pour l'EMN, (globales, internationales, régionales, locales)	Étendue des modalités d'exercice de la concurrence sur chaque composante élémentaire, quelles que soient leurs provenances
Technologie	Les capacités de répondre aux besoins spécifiques de l'EMN (globales, internationales, régionales, locales)	Étendue des choix des modes de production (haute technologie/ production manuelle) pour répondre aux besoins spécifiques de chaque composante élémentaire

L'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN peut s'analyser à partir d'indicateurs mesurables en termes **objectifs**, mais à ces éléments s'attache, en même temps, un regard plus **subjectif** en termes de visions et de potentiels d'interprétation.

Sans vouloir être exhaustif²⁴, nous illustrons le propos dans le tableau intitulé « **Grille de lecture de l'environnement** » qui suit :

²⁴ Nous renvoyons aux analyses très détaillées produites par Fatehy (1996).

Grille de lecture de l'environnement

Nature d'environnement de l'EMN	Vision objective des variables	Vision subjective des variables
Environnements politiques spécifiques à chaque pays, à chaque région	Nombre de partis politiques dans un pays, une région, etc. Existence de séparation des pouvoirs législatif, exécutif, judiciaire dans un pays, ... Domination d'un parti, ... Durée de vie d'un système politique, d'un gouvernement, Respect des engagements budgétaires par les exécutifs nationaux ou régionaux....	Définition des espaces de liberté Sécurité des personnes, des biens, des transactions
Environnements économiques spécifiques à chaque pays, à chaque région	Taille des pays définis - en nombre d'habitants - en termes de PIB Santé économique d'un pays, d'une région, évaluée par l'équilibre des échanges internationaux, la balance des paiements du pays, de la région ; Par le taux d'inflation de ... La valeur de la monnaie... La disponibilité des matières et des services des pays, des régions. La qualité des infrastructures... Le nombre de km des différentes voies de communication par pays..., l'existence et la qualité de la maintenance des voies de communication	Nombre de consommateurs potentiels des produits visés de pays ciblés par l'EMN Libertés dans l'exercice du pouvoir de négociation de l'EMN, de ses composantes. Qualité des prestataires de biens et de services dans les pays ciblés.
Environnements économiques spécifiques à l'EMN	Concurrence internationale Formes d'intégration des activités Qualité des réseaux disponibles Nature et qualité des besoins d'activités de support (logistique, publicité, finance internationale, ...etc.)	Choix d'activité (cœur, non cœur) ²⁵ de l'EMN pour chaque composante. Qualité du réseau de l'EMN
Environnements financiers spécifiques à chaque pays, à chaque région	Nombre et qualité des banques et des assurances Indépendance des banques et des assurances vis-à-vis du pouvoir	Crédibilité bancaire Sécurité des transferts ... etc.
Environnements sociologiques et culturels spécifiques à chaque pays, à chaque région	Nature et nombre d'écoles et structure des enseignements Courants culturels dominants Distances culturelles ²⁶	Qualité des enseignements, Qualité du réseau de l'EMN Interaction de la religion et de l'économie Différentiels des distances culturelles

²⁵ Les notions de cœur ou de non-cœur de compétence seront reprises plus tard dans l'exposé

L'EMN est ainsi confrontée à la *diversité* des variables mais aussi à leurs *dispersions* par rapport à la réalisation de l'objet de l'EMN et de ses objectifs. L'hétérogénéité des environnements de l'EMN suggère une hétérogénéité de solutions au sein de celle-ci sous deux angles :

Les variables, lorsqu'elles s'appliquent à l'EMN dans sa globalité nous apparaissent prendre un caractère *générique* ou un caractère *spécifique* selon qu'elles concernent plusieurs composantes élémentaires ou une seule.

En fonction de notre analyse, le caractère *générique* apparaît devoir créer un besoin général de régulation, premier pas vers une institutionnalisation, lorsque le caractère *spécifique* apparaît devoir engager l'EMN à ne se satisfaire que de modes de régulation particuliers ; le caractère spécifique s'inscrit alors dans le rôle d'une discipline interne ; il est attribué par la bureaucratie à la hiérarchie, ou toute autre mode de formulation de discipline interne.

Le tableau ci-dessus nous suggère une série de constats :

(a) Les dimensions « micro » des environnements de l'EMN semblent tendre, par un effet de taille, à se transformer en dimensions « macro » pour les EMNs notamment lorsque celles-ci s'engagent dans une lutte de géants.

(b) La transformation en dimensions « macro » des problèmes qui leur sont posés, semblent conduire les EMNs à la recherche d'uniformité, via la standardisation (De Leersnyder, 1997, p1952 et suiv.; Mintzberg, 1989, p.157).

(c) La transformation en dimensions « macro » de la gestion semble conduire l'EMN à lui faire prendre une dimension institutionnelle (Westney, 1993).

C'est dire aussi, que les dominantes - mais hétérogènes - de forces et de faiblesses de chaque pays sont susceptibles de créer des aires hétérogènes d'incohérences, de déséquilibres, de risques et/ou d'opportunités pour chaque composante élémentaire de l'EMN opérant dans un pays, celles-ci variant au regard de chaque EMN et appelant

²⁶ Hofstede (1982).

chacune à trouver leurs dynamiques propres de résolution : décisions de développement, décision de maintien, décision de retrait de composantes de l'organisation du secteur d'activité d'un marché ou d'une aire géographique, qui caractérisent la forme d'expression de sa « continuité » dans le temps.

Si on peut imaginer qu'un modèle économique, un modèle légal et réglementaire²⁷ suivent une certaine logique, telle que la protection du territoire, la volonté de leadership national ou international, ou bien reposent sur des phénomènes mal maîtrisés de cycles économiques, d'élans donnés par des gouvernements, de résistances sociales, alors, la visibilité²⁸ de leurs conséquences peut varier de région à région, de pays à pays.

Leurs modes d'interprétation par les agents économiques et sociaux peuvent ouvrir la porte à des choix opportunistes des individus ou/et des organisations et prendre des formes multiples telles que les fuites de capitaux et de cerveaux²⁹ ou l'évasion fiscale³⁰, qui sont susceptibles de créer, eux-mêmes, de nouveaux environnements dans leur pays d'origine comme dans leurs pays d'accueil et *a fortiori* peuvent être des causes de déséquilibre pour les EMNs, inégalement exprimées dans le temps.

De même, la stabilité sociale et politique, le caractère structurant de la technologie ne peuvent être perçus de la même manière sur la longue période, dans tous les pays, dans toutes les régions influencés par le poids relatif des ensembles de leurs parties prenantes.

1.1.1. Hétérogénéité des poids relatifs et modélisation de l'environnement

Les économistes ont créé des modèles économétriques qui permettent de traduire les interrelations entre des facteurs économiques, composants de l'environnement économique. Porter a permis de schématiser les déterminants du jeu concurrentiel.

²⁷ Nous évoquons ici le modèle napoléonien du droit écrit, le modèle d'antériorité de cas (jurisprudence) anglo-saxon.

²⁸ Ansoff et Sullivan (1993), pp.13-14.

²⁹ La littérature de gestion évoque pour les EMNs le choix de localisation des laboratoires de recherche, les délocalisations.

³⁰ La Doctrine cite la mise en œuvre de processus de transferts de coûts et de services.

D'autres auteurs, parmi les gestionnaires, ont cherché à proposer des démarches d'analyse environnementale³¹, en attachant une importance particulière aux processus de production d'information fiable³², à la mise en place de structures opérationnelles de contrôle³³ et à la mise en œuvre d'indicateurs.

Les praticiens, enfin, ont recherché des outils permettant de faire des comparaisons de performances (benchmarking) soit entre organisations, soit au sein d'organisations parmi lesquelles les EMNs constituent un terrain d'élection par le nombre de composantes orientées vers un nombre restreint d'objectifs et poursuivant quelques mêmes objets tel que celui de *cœur d'activité*.

Sans vouloir être exhaustif sur les outils développés pour effectuer un diagnostic des organisations, nombre d'entre eux suggèrent l'existence d'une **forme de logique d'orientation spécifique à chaque EMN** dans l'exercice de ses activités internationales, qui fait le pendant ou non aux mesures d'incitation proposées par les politiques et les gouvernants des pays³⁴, des régions et aux contraintes internes propres que s'impose l'EMN³⁵.

La spécificité de l'EMN s'établit sur la base de **facteurs d'attraction souvent de caractère purement opportuniste** - potentiel des marchés, faible niveau des coûts de la main d'œuvre, potentiel d'économies d'impôts, - **de préférences dominantes** - formes d'exercice des libertés, liberté d'entreprendre, liberté de circulation, liberté d'expression ...*etc.*-, **qui jouent un rôle de moteur au sein de l'EMN, mais aussi de facteurs d'exclusion propre à chaque EMN**, tel que le (non) respect de règles morales dans l'exercice des affaires lorsque ces facteurs présentent un caractère durable sur la longue période.

L'ensemble de ces facteurs n'est pas neutre, sur les choix stratégiques et structurels dans la durée, ni sur les modes de traitement des aléas qui scandent les rythmes d'internationalisation (séquences répétitives d'investissements ou de

³¹ Reinhardt (1984).

³² Gilad (1989).

³³ Fatehy et alii (1981).

³⁴ Mesures d'incitation à l'emploi par exemple.

³⁵ A titre d'exemple, on peut citer la taille minimum d'opération permettant d'absorber les coûts de recherche, les coûts de publicité, les coûts d'une structure.

désinvestissements, équilibres ponctués³⁶ marqués par des périodes de stabilité et de chaos, de ruptures dans les choix de cœurs d'activité ...) et l'**existence possible d'environnements dominants** qui induisent des modèles de structure et d'organisation dominantes³⁷ sur la longue période.

D'une manière générale, si on admet l'existence de poids relatifs des différentes formes d'environnement pour les EMNs, variables dans le temps et l'espace, une conséquence simple peut en être induite, à savoir l'existence de formes de **compensations partielles entre variables qui constituent des « populations cohérentes d'environnements » acceptables pour des blocs de composantes élémentaires. De même, peuvent être imaginés des sous-ensembles de variables environnementales qui constituent par leurs caractères cumulatifs des effets soit dissuasifs, soit particulièrement attractifs pour l'EMN, variables dans la durée.**

Nous visons, par là même, des sous-ensembles politico-économiques³⁸, mais aussi des sous-ensembles culturels, des sous-ensembles ethniques, qui ont des comportements spécifiques et peuvent altérer les visées des EMNs en termes de structures, de choix stratégiques, d'efforts de standardisation, de normalisation afin de pouvoir gérer des ensembles chargés de particularismes.

Ceci nous conduit à l'élaboration de l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 1

Devant l'hétérogénéité de ses environnements, chaque EMN établit ses propres normes pour renforcer ses chances de survie durable, sur la longue période.

La poursuite de notre recherche sur l'hétérogénéité de l'environnement, nous conduit à nous interroger sur la multiplicité et l'imbrication des composantes de l'environnement de l'EMN.

³⁶ Forsé (1989), pp. 56 et suivantes ...

³⁷ Mintzberg (1979) ; Emery et Trist (1965).

³⁸ Tels que les régions, tels les groupes de pays ayant des pratiques de libre échange, de libre accès aux investisseurs étrangers *versus* les groupes de pays protégeant leurs frontières.

1.1.2. Multiplicité et imbrication des éléments de l'environnement de chaque composante de l'EMN

La **multiplicité des environnements, l'imbrication des environnements**³⁹ et la **multiplicité d'imbrications des environnements** permettent d'exprimer un des sens donné à la complexité de l'environnement de l'EMN, puisque chacune des composantes élémentaires de l'EMN évolue dans au moins deux groupes d'environnements politiques, sociaux, économiques, fiscaux et financiers : **Ceux du pouvoir central de l'EMN et ceux de chacune des structures locales pourtant interdépendants** Mais ces composantes élémentaires s'inscrivent elles-mêmes dans d'autres composantes organisationnelles de l'EMN, notamment les régions, les divisions soumises, elles aussi, à leur propre environnement. Chacune de leurs transactions internes ou externes porte potentiellement des éléments de contraintes.

Cette analyse fait apparaître l'idée qu'il existe certaines formes de dynamique⁴⁰ caractérisées de l'EMN par :

- L'identification de l'évolution des formes de pressions environnementales, de leur importance relative sur chaque site et/ou sur chaque nature de transactions.
- L'exploitation des différences dans l'espace, mais aussi la recherche de la nature de cohérence visée.
- La capacité d'apprentissage organisationnel.

L'EMN, face à la répétitivité et reproductibilité (Baum et Singh, 1994) des modèles économiques et sociaux des environnements, exprime ses capacités d'adaptation et de saisie d'opportunités à réaliser des économies d'échelles et à bénéficier de synergies sans cesse répétées et reproduites.

Ceci nous conduit à conclure par un triple énoncé de résultante de discours de cette première approche de l'EMN et de son environnement.

³⁹ Granovetter évoque la notion d'enchevêtrement des relations sociales issues soit d'un même milieu, soit de milieux différents ; concept qu'il complète par celui de réseau de liens forts et de liens faibles.

⁴⁰ Mintzberg (1979)

Résultantes du discours sur l'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN, vecteur de complexité

Résultante du discours N° 2

Toute EMN se doit d'évoluer en fonction des spécificités de l'évolution de son environnement global et des environnements spécifiques de ses composantes, pour s'assurer d'une survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 3

Confrontée à l'instabilité de ses environnements, l'EMN tend à adopter des modèles d'organisation et de gestion qui s'appuient sur un éventail de mesures qui visent à un optimum de centralisme jusqu'à un optimum de décentralisation, sans jamais trouver un équilibre durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 4

Face aux évolutions de son environnement global et à des environnements spécifiques de ses composantes, l'EMN est conduite à la poursuite d'une diversité de dynamiques de gestion, pour assurer sa survie durable, sur la longue période.

Résultante du discours N° 4 a

La poursuite d'une diversité de dynamiques de gestion imprime une marque au degré d'interdépendance visé.

L'hétérogénéité des environnements, par l'incitation à changer sans cesse de bases de raisonnement, est source d'instabilité pour l'EMN; ce que nous allons développer maintenant.

1.2. Facteurs d'instabilité dans le temps et dans l'espace : L'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN

La Doctrine (Duncan, 1972 ; Mintzberg, 1979) apprécie le degré de stabilité de l'environnement c'est-à-dire la « fréquence et le caractère prévisible ou non de ses changements » (Desreumaux, 1998) sur l'échelle du temps.

En ce sens, le temps «long terme» sert souvent de référence pour définir les *grands courants de l'histoire, notamment celle* des institutions, des économies politiques jalonnées d'alternances de centralisme et de décentralisation, de dirigisme et de libéralisme...*etc.*

Les options politico-économiques, prises par les États jouent un rôle plus ou moins durable et dominant sur les comportements des EMNs au moins à quatre titres : leurs choix stratégiques d'investir ou de ne pas investir dans un pays, une région ; leur choix de structure à adopter : centralisée ou décentralisée ; leur choix d'organisation et leurs modalités d'investissements : investissements directs, indirects, alliances, joint-ventures, etc.... et enfin leurs choix dans leurs modes relationnels notamment par le poids à accorder au formel et à l'informel.

L'histoire est aussi jalonnée de *chaos*, qui marquent une volonté profonde de changement et s'expriment par *des ruptures* créatrices de confusion, de désordre qui peuvent, ainsi, créer des ruptures dans les enchaînements de pensée des acteurs de l'EMN. Elle est aussi jalonnée de *turbulences*⁴¹, que les économistes, la presse économique relient à des convergences d'événements auto-amplificateurs (mouvements de cours de bourses, des cours de matières premières, du taux de chômage, etc.), mais aussi à l'apparition d'un événement ou d'un acteur perturbateur⁴² d'un état jusqu'alors stable. Au plan géographique, ces chaos et ces turbulences sont souvent marqués par des effets « *retard* » c'est-à-dire par un décalage entre leur occurrence et les conséquences qu'ils engendrent.

Enfin, le XX^{ème} siècle est aussi jalonné de guerres ouvertes ou larvées, d'états de crises répétitives qui créent des phénomènes de gestion de rareté de ressources, de pertes de libertés sociales et économiques pour les organisations et remettent en cause la partie des assises d'entreprises qui ont opté pour une orientation internationale.

Nous apprécierons, alors, les traits de l'instabilité de l'environnement de l'EMN et leurs différentes implications sur la survie durable de l'EMN, tels que :

⁴¹ Ansoff & Sullivan (1993, pp. 11-23)

⁴² 1^{er} choc pétrolier (16 oct.-23 déc. 1973)

- *La résistance de l'EMN à l'environnement ou sa réceptivité au changement dans le temps et dans l'espace.*
- *L'alternance de phénomènes de chaos ou/et de périodes d'équilibre.*
- *Le caractère aléatoire ou réactif de l'environnement.*
- *La reproductibilité et la répétitivité des phénomènes environnementaux.*
- *Les phénomènes de co-évolution d'environnement et les effets de mode et de mimétisme.*

1-2-1- Résistance ou réceptivité au changement d'un environnement dans le temps et dans l'espace, vecteur de survie

Un des premiers traits de la stabilité environnementale s'apprécie en termes de résistance ou de réceptivité au changement dans le temps et dans l'espace. La stabilité s'évalue, aussi, en termes de capacité de résistance à la turbulence, de résistance à la rupture d'harmonie de ses composants, de familiarité aux événements, de vitesse d'évolution et de visibilité du futur⁴³.

Ainsi, l'instabilité d'un régime parlementaire d'un pays peut n'avoir que peu d'effet sur des choix politiques en matière d'investissements étrangers, de ponctions fiscales globales, de sécurité des biens et des personnes. À l'inverse, dans certains systèmes politiques, le changement de dirigeants politiques peut remettre en cause ces mêmes éléments économiques et sociologiques et réduire les chances de survie des composantes locales de l'EMN.

La Doctrine évalue le degré de stabilité sur la longue période, en termes de phénomènes d'alternances de chaos, de turbulences⁴⁴ ou/et d'équilibres plus ou moins durables qui engendrent des renversements et des bouleversements de logiques, sans que ceux-ci, lorsqu'ils se produisent la première fois, soient de nature prévisible (exemple le premier choc pétrolier).

⁴³ Ansoff & Sullivan (1993, p.13)

⁴⁴ Ansoff (1993) ; Hennart (1993) ; Hedlund (1993).

Ainsi, les renversements de tendances qui, souvent, portent sur des données socio-politiques telles que la place à accorder à la liberté, à la neutralité et à l'autoritarisme, ne sont pas sans avoir des incidences à plus ou moins long terme sur la stabilité de structures institutionnelles, leur composition et leur mode d'organisation.

Un autre niveau d'analyse de la stabilité, celui du caractère aléatoire structuré et réactif est étudié par Emery et Trist (1965). A partir de l'étude des concepts d'interdépendance, de complexité et d'incertitude, ils distinguent quatre types d'environnement : l'environnement stable et aléatoire, l'environnement stable et structuré, l'environnement instable et réactif et enfin l'environnement turbulent.

L'application de l'analyse d'Emery et Trist a pour objet de permettre de comprendre les modes de structuration du marché - concurrence pure et parfaite, concurrence monopolistique, oligopolistique, d'une organisation -. Mais cette analyse intéressante lorsqu'il s'agit d'une lecture simplifiée d'un type d'environnement nous apparaît ne pas pouvoir résister à la compréhension d'environnements multiples d'une EMN sur la longue période pour deux raisons :

- La dynamique temporelle de l'EMN, sur une longue période, de l'environnement du « Marché de l'EMN ». (par exemple, telle nature de produits de grande consommation)
- - La dynamique spatiale des environnements de l'EMN face aux marchés de ses composantes. En effet, ces deux facteurs semblent confrontés à des successions, de stabilité partielle, d'instabilité prépondérante, de turbulence plus ou moins prolongée.

L'hétérogénéité des facteurs de stabilité dans le temps et dans l'espace de l'EMN et de ses composantes ajoute à la complexité de leurs relations d'interdépendance de choix stratégiques et des modalités de leur mise en œuvre.

Plus que de stabilité, de turbulence, l'EMN nous apparaît plutôt guidée par la recherche d'un environnement susceptible de lui créer des déséquilibres moindres dans le développement et la mise en œuvre de ses choix.

Pour la survie durable de l'EMN, plus que le problème de la stabilité globale de son environnement, se pose celui de la rationalisation possible des événements et de leurs attributs comme vecteur de continuité c'est-à-dire de la réduction de la limitation de leurs facteurs d'incertitude : la reproductibilité, la répétitivité et la co-évolution en représentent des formes d'optimisation.

1.2.2. Reproductibilité, répétitivité et co-évolution

En effet, nombre de difficultés émanent de la **lisibilité des occurrences d'événements spécifiques** ainsi que de la distinction qui peut être établie entre **occurrence spécifique et occurrence d'événements ou de phénomènes portant un sens d'évolution globale**. La possibilité de détection **de la logique des événements⁴⁵ et de leur portée sur des ensembles de structures, des processus** créés par l'environnement suscite une série d'interrogations pour l'EMN :

- L'événement survenu dans un pays, lorsqu'il y est perçu, correspond-il à une logique de rupture ou bien n'est-il qu'un accident, un incident, sans incidence sur un schéma établi ?
- - Cet événement affiche-t-il des signes perceptibles et identifiables qui peuvent être perçus ailleurs ?
- L'événement est-il susceptible de changer la rationalité des affaires locales, régionales, de l'EMN ?
- Ou bien l'événement ne représente-t-il qu'un épiphénomène, **non reproductible** ailleurs, **non répétitif** dans le temps de l'EMN ?

C'est dans ces différents sens que nous allons présenter les notions de reproductibilité et de répétitivité, d'une part et de co-évolution d'autre part applicables au contexte de l'EMN.

Reproductibilité et répétitivité

⁴⁵ Nous évoquons des phénomènes telle que, au niveau d'un pays, la modification faible d'un taux d'imposition sur les exportations. Cette mesure n'est-elle qu'un accident sans effet durable sur un flux de matières ? Ou bien est-elle susceptible de provoquer des réactions en chaîne d'autres pays ?

Nous envisageons les quatre hypothèses de la typologie d'Emery et Trist pour évaluer les conséquences de la reproductibilité et de la **répétitivité** des événements environnementaux pour une EMN :

- l'événement se produisant dans un environnement stable dont les éléments sont distribués aléatoirement et sans connexion entre eux ;
- l'événement se produisant dans un environnement stable et structuré dont les composants sont reliés sous certaines façons pour former différents groupes ;
- l'événement se produisant dans un environnement structuré mais instable, c'est-à-dire dont les éléments sont en concurrence et réagissent aux actions des uns et des autres, l'environnement étant qualifié alors de réactif ;
- l'environnement turbulent c'est-à-dire dont les éléments sont interdépendants de multiples façons ; les changements se produisent à la fois en fonction et indépendamment du comportement de chaque organisation prise isolément.

Dans notre étude (longitudinale), deux horizons doivent être pris en compte : d'une part un horizon spatial, d'autre part un horizon temporel pour évaluer ces différents types d'environnement et leurs conséquences sur la survie durable de l'organisation, compte tenu du fait que l'EMN bénéficie d'une échelle plus large qu'une organisation mono-site implantée nationalement pour évaluer le caractère instable, l'interdépendance des événements et apprécier le besoin de leur restructuration.

En effet, il n'est pas rare qu'un événement perturbateur aux plans économique, social, politique ne se produise soit simultanément, soit consécutivement dans différents pays.

L'EMN bénéficie, ou bien peut bénéficier, ainsi, d'un effet apprentissage, c'est-à-dire qu'elle peut dégager des éléments de rationalité qui lui permettent soit d'anticiper, soit d'organiser, soit de planifier. Ce qui est aléatoire et apparemment sans connexion dans un horizon national peut devenir répétitif dans un horizon régional, continental. L'expérimentation des interactions dans un site peut se voir reproductible dans un autre site.

Une attitude qui serait purement *tactique* pour une firme nationale peut devenir un élément de la *stratégie* d'une organisation de type EMN.

Ce raisonnement qui s'appuie principalement sur une dynamique spatiale peut être reproduit dans une dynamique temporelle sur une longue période, surtout si on tient compte d'une simple observation de bon sens que certains pays, certaines régions

expérimentent, avec plusieurs années de décalage, les conséquences d'environnements turbulents analogues.

De la logique d'Emery et Trist, il nous apparaît que l'EMN joue sur un facteur de réduction des éléments aléatoires par leur restructuration soit sur le plan spatial, soit sur le plan temporel ; mais aussi, que l'EMN bénéficie d'une capacité d'anticipation ou moins sous deux formes :

d'une part, par l'habileté à mettre en place des structures, à mobiliser des ressources lorsqu'elle perçoit des signes de turbulences et

d'autre part, par sa capacité de saisie d'opportunités construites, rationalisées pour prémunir l'organisation lorsque l'occurrence des turbulences apparaissent et sont susceptibles de se reproduire dans un pays ou un/ou des groupes de pays.




On pourrait en déduire que l'EMN est un agent de glissement d'un marché concurrentiel simple et parfait vers un marché concurrentiel de type monopolistique.

En outre, dans notre lecture de la notion de collaboration, nous comprenons que les composantes des EMNs ont tout lieu de coopérer, de collaborer pour « contrer la tendance des éléments environnementaux à se détruire réciproquement ». C'est ainsi que l'environnement turbulent pourrait être interprété comme un agent du renforcement des positions des EMNs.

La représentation de la typologie d'Emery et Trist prendrait alors la forme suivante :

Typologie d'Emery et Trist (1965, p.21-23 ; empruntée à Desreumaux, 1998, p.116)

**Dynamique de l'environnement dans un cadre d'étude longitudinale
d'une EMM⁴⁶**

		Dynamique temporelle des environnements de l'EMM face au « marché »			
			Stable et structuré	Instable et réactif	Turbulent
Dynamique spatiale des environnements de l'EMM face aux « marchés » des composantes	Stables et aléatoires	Concurrence pure et parfaite			
	Stables et structurés		Concurrence monopolistique		
	Instables et réactifs			Oligopole	
	Turbulents				Collaboration

La **reproductibilité**, la **répétitivité** de l'environnement dans le temps et l'espace constituent un élément favorable à l'acquisition de **mémoire organisationnelle** transposable dans les différentes parties de l'EMN qui peut tirer partie de la connaissance dans une composante dans un pays pour en transférer le savoir-faire environnemental à d'autres de ses composantes et/ou par pays d'implantation

Cette suite de raisonnements nous conduit à formuler l'énoncé suivant :

Résultante du discours N°5

Par la diversité et la dispersion de ses savoirs, l'EMN dispose de ressources interdépendantes qui lui permettent de repousser les limites de sa rationalité limitée, gage de sa survie durable sur la longue période.

A l'inverse, si on poursuit la logique du raisonnement, une autre forme d'interrogation intervient quant à la répétitivité : En effet, **un environnement particulier n'est-il pas**

⁴⁶ Pour compléter la lecture de ce tableau, il y a lieu de préciser les éléments qui permettent de définir succinctement le « marché » de l'EMN. Celui-ci est supposé constitué simultanément ou sur une longue période des agents suivants : des concurrents, des consommateurs cibles internationaux, nationaux, régionaux voire locaux, des distributeurs internationaux, nationaux, régionaux voire locaux et des produits internationaux, nationaux, régionaux voire locaux où agents et produits subissent les pressions d'environnements multiples

constitué d'instabilité d'événements successifs et aléatoires non répétitifs qui s'insère dans un ensemble d'environnements dont le point commun est l'existence d'une loi de répétitivité d'événements successifs et aléatoires non répétitifs.

A l'environnement chaotique, défini comme celui où un simple jeu de relations déterministes peut produire des résultats jusque là imprévisibles⁴⁷ pourrait alors être substituée la définition suivante : l'environnement chaotique est celui dans lequel s'exerce d'une manière répétée mais rarement identiques **des événements successifs prenant un caractère aléatoire**. Cette **répétitivité de l'aléatoire** est une des marques même de l'instabilité ; elle donne prise à l'improvisation permanente des acteurs et crée, au plan des EMNs, un risque de dispersion de leurs comportements, voire un risque de création d'une **forme de chaos⁴⁸ de décisions**, qui s'exprimerait par la mise en œuvre d'un arbitraire pouvant être préjudiciable à sa continuité.

On peut alors imaginer qu'aux événements chaotiques, un système de décision hors normes préétablies s'institue et correspond à une nature de managers particuliers pour assurer, néanmoins, la continuité des opérations.

Ce qui débouche sur un énoncé :

Résultante du discours N° 6

Dans le temps et dans l'espace, l'EMN acquiert l'expérience de la gestion dans les environnements chaotiques, ce dont elle peut faire bénéficier l'ensemble ou les sous-ensembles de ses composantes et assurer, ainsi, des modes de réduction d'incertitudes dans un contexte de recherche de la survie durable de ses opérations sur la longue période

Qu'en est-il lorsque l'organisation se situe dans un cadre de co-évolution d'environnement, d'effet de mode et de mimétisme ?

⁴⁷ Levy, (1994, p.168)

⁴⁸ Nous adoptons alors, comme définition du chaos, l'existence d'un état de fait où les événements n'obéissent à aucun champ de force préétabli particulier.

Co-évolution

Un certain nombre de phénomènes environnementaux peut être interprété comme permettant de caractériser l'instabilité : tout d'abord celui de la **co-évolution**.

Ces phénomènes étudiés particulièrement par les écologistes visent à décrire des processus qui s'exercent simultanément et conjointement dans un secteur d'activité, dans un environnement économique, financier, social, ...etc. et qui reposent sur un certain nombre de fondements analogues⁴⁹.

A ce titre, nous citerons « **l'effet de mode** » avec ses conséquences d'engouements, d'entraînement par un mode de pensée, de choix comportementaux privilégiés⁵⁰.

Sans que nous ayons pu le vérifier dans des études appuyées par le terrain, l'effet de mode apparaît avoir un caractère générique lorsqu'il s'appuie sur la mise en œuvre de processus rationnels, mais aussi sur une mise en cohérence des organisations avec l'environnement spécifique et lorsqu'il est porteur de sens pour les partenaires, les agents économiques et financiers et les observateurs.

Sur un plan organisationnel, nous classons sous ce concept deux phénomènes relativement récents : celui de « recentrage sur le cœur d'activité » et celui de « recentrage sur le cœur de compétences » qui créent un environnement spécifique dans le domaine d'activité pour les acteurs économiques et leurs observateurs. La position de « recentrage » adoptée par un acteur économique ne nous apparaît pas neutre vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du même secteur, par les conséquences de recherche d'économie d'échelles et de synergies théoriquement productrices à terme de réductions de coûts, de pouvoir accru de négociation dont les logiques se résument en un slogan « **Sur la longue période, synthétiquement, le «small is beautiful» a tendu à être remplacé par le «big is beautiful» dans l'évolution des structures internes de l'EMN** »

⁴⁹ Baum et Singh (1994), pp.379 et suiv.

⁵⁰ Il est assorti d'idées sous-jacentes de recherche d'économie d'échelles et de synergie, d'image de bon gestionnaire, de garantie de profitabilité future accrue, de remise en cause d'une bureaucratie, de modes de restructuration, de redistribution de cartes de production, etc. La métaphore de cœur d'activité inciterait à penser que ce type de stratégie vise à la continuité d'opérations dans une activité qui a constitué le point de force de l'organisation ; de fait, une analyse plus fine pourrait démontrer qu'il s'agit d'une formulation plus profonde des fondements stratégiques des organisations.

Mode et **mimétisme**⁵¹. sont liés à certains égards. Le processus de mimétisme peut être observé dans plusieurs sens, lorsque :

- l'évolution d'un milieu environnemental spécifique, apporte des conditions spécifiques qui prennent la forme de modèles⁵² dont peuvent bénéficier les EMNs,
- celles-ci bénéficient d'un **effet d'expérience**, d'un **effet d'apprentissage** et ce sur une échelle plus grande que pour les organisations purement nationales.

Citons l'exemple des structures multidomestiques (Cf. définition plus bas), les filiales se fondent dans l'environnement national pour faire oublier leur appartenance étrangère (...isation des marques, des noms) et être assimilées par le milieu.

Dans un souci de conformisme, de recherche de cohérence et d'autoprotection, par un effet de mimétisme les structures se dotent de structures fonctionnelles (matricielles) correspondant à celles des structures centrales.

Cependant le phénomène de mimétisme n'est pas sans créer des effets pervers : la démultiplication des structures matricielles en est un exemple ; la création de processus qui parasitent les liens directs entre décideurs et opérationnels. A l'inverse, le mimétisme environnemental est source d'économie de coûts de transaction notamment en terme de conception de modèles.

Le processus de répétition de modèles reproductibles dans un environnement spécifique a souvent été utilisé pour relater l'histoire de la création des EMNs dans le monde au cours du 20ème siècle. Il représente un mode simplificateur de la complexification des activités de l'EMN, mais il en a été aussi une assurance pour sa survie durable.

De même, la survie durable d'une EMN ne peut-elle reposer sur sa capacité d'opérer des choix qui tiennent compte de facteurs de bienveillance et/ou d'hostilité ?

⁵¹La métaphore du mimétisme, empruntée au vocabulaire des sciences de la nature, rend compte d'un « processus d'imitation, présentant un caractère machinal, mais aussi portant sur une forme d'assimilation par le milieu et aboutissant à une forme de ressemblance ».

⁵² « Dans la perspective d'un système ouvert, les organisations existent, dépendent de leurs environnements institutionnels : leurs stratégies, structures sont conditionnées par la légitimité vis à vis du milieu. Celle-ci est accordée par des structures légitimantes qui ont tendance à favoriser le mimétisme, l'imposition de modèles » (Meyer et Zucker, 1989)

1.3. Les facteurs de bienveillance et/ou d'hostilité vis-à-vis de l'EMN

La Doctrine⁵³ fait reposer le développement des EMNs sur des convergences d'intérêts : ceux des États, voire des régions⁵⁴ à attirer de nouvelles activités qu'ils trouvent dans des opérations assurées par des EMNs et ceux des EMNs à étendre leurs champs géographiques opérationnels, pour assurer leur développement. La Doctrine fait reposer ce développement sur la création de modes d'incitation unilatéraux des États qui peuvent aller jusqu'à mobiliser les médias pour vanter leur attractivité, en la basant sur la disponibilité et la stabilité de la main d'œuvre, la qualité de leurs infrastructures, la faiblesse de leurs exigences fiscales, sociales et financières, la qualité du cadre de vie⁵⁵ pour les personnes expatriées,...etc.

A l'inverse, certains États et leurs ressortissants se forment une réputation de xénophobes, lorsqu'ils visent à protéger les autochtones dans leurs espaces économiques, ce qu'ils traduisent en des barrières légales, financières, économiques et sociales et des comportements de caractère hostile.

Les marques de xénophobie, si elles peuvent paraître significatives, prennent des dimensions sociales susceptibles d'entraver les performances opérationnelles des expatriés mais aussi d'entraîner, corrélativement, la constitution de «clans» d'expatriés de type «coloniaux».

Un terme médian entre l'hostilité et la bienveillance se trouve dans l'existence de rapprochements historiques de nations qui permettent de faire jouer des alliances privilégiées entre les nationaux des dites nations, mais aussi d'accentuer les «différences» entre non ressortissants provenant d'autres origines.

Enfin, de longue date, les institutions (organismes régulateurs⁵⁶, États, Régions, etc.) ont tenté d'imposer des limites réglementaires aux concentrations d'entreprises, généralement reconnues sous le terme de «lois anti-trusts ; de lois de protection de

⁵³ Caves (1982, pp.40 et suiv.) ; Prahalad et Doz (1987, pp.67 et suiv.) *et alii*.

⁵⁴ Yip (1992, p.11).

⁵⁵ Par périodes, des États font des offres publiques de création d'activités, qu'ils assortissent de dérogations fiscales, sociales, engagements de constructions d'infrastructures, etc.....

⁵⁶ SEC, Cob ; La COB a été récemment restructurée en 2003, pour devenir l'AMF, autorité des marchés financiers.

l'épargne, de loi de moralisation financière», de réglementation de la concurrence en vue de protéger le marché et d'éviter des abus de pouvoir dominant.

Dans une certaine mesure, ces règles nous apparaissent présenter l'anomalie de limiter l'entreprise performante dans la capitalisation internationale de ses efforts face à ses concurrents et de générer un risque de limitation à sa survie durable locale.

Mais l'environnement, indépendamment de tout contexte politique, peut présenter des caractères d'attractivité fondés sur la disponibilité de chercheurs, de ressources énergétiques, de matières premières, d'un nombre de consommateurs potentiels, d'infrastructures en adéquation avec les attentes des agents économiques.

1.4. Richesse de l'environnement, pertinence et priorités

La richesse de l'environnement a été étudiée plus par les économistes que par les gestionnaires. Cependant, celle-ci est à prendre en considération pour ce qu'elle permet de comprendre des processus d'implantation internationale dans la conquête de marchés de matières premières, dans la recherche d'économies de ressources⁵⁷, dans l'extension potentielle sur les marchés cibles de l'EMN, pour ne citer que quelques exemples.

Les libertés d'existence, de communication et de transferts des personnes et des biens peuvent compter comme un facteur subjectif de richesse qui complète les richesses matérielles, pour les implantations à l'étranger.

Sur un plan plus global, la richesse d'un environnement d'un pays peut prendre des dimensions internationales pour l'EMN, lorsque celle-ci vient y chercher des ressources pour l'ensemble extraterritorial de ses structures.

La capacité qu'a un environnement de produire des richesses a pour contrepartie son attractivité pour un grand nombre d'investisseurs et peut engendrer un phénomène de concurrence internationale et des incidences sur le partage des marchés et les performances de chaque partie prenante.

A l'autre extrême, la non richesse, c'est-à-dire la pauvreté de l'environnement, n'est pas un facteur d'exclusion des EMNs, sauf à considérer, pour celles-ci, les conséquences de

⁵⁷ Penrose (dès 1959) ; Stopford et Wells (dès 1972).

l'implantation sur le plan interne de ses équilibres globaux, économiques, financiers et sociaux et sur le plan externe de sa contribution à la construction et au maintien des infrastructures domestiques du pays⁵⁸ dont on trouve nombre d'exemple dans la création d'organisations délocalisées en fin de 19^{ème} et au début de 20^{ème} siècle, qui ont caractérisé certaines formes de colonisation.

Dans certains environnements, l'EMN devient un acteur significatif de la macroéconomie locale, avec le risque que cela représente pour l'interdépendance des partenaires publics et privés.

D'une manière plus générale, si on suit Emery et Trist (1965), Mintzberg (1989) on peut prétendre que la richesse d'environnement est un facteur pertinent pour l'EMN, qui nous conduit à la formulation de l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 7

Dans le temps et dans l'espace, la capacité d'acquisition du potentiel de richesse des environnements dans lesquels l'EMN a évolué et évolue, constitue un goodwill qui élargit sa palette de choix stratégiques, structurels, opérationnels, pour réaliser ses finalités globales sur la longue période

Dans le cadre d'une internationalisation durable, l'environnement de l'EMN évolue d'un ensemble de forces externes à l'organisation et hors de son champ de contrôle (Desreumaux, 1998, p.121) vers un environnement construit (enactment, concept introduit par Weick, 1969), fait de champs de forces construits à la dimension de l'EMN.

L'évocation de l'existence de «champs de forces»⁵⁹ exercés par l'environnement incite à penser que des **modifications de l'ordre et du poids des contraintes subies ou des potentialités offertes** aux EMNs, par rapport à des «normes d'environnements pertinents, à des mise en scène reconnues et testées, peuvent agir sur leur choix

⁵⁸ De tels phénomènes ont pu être observés chez Unilever : construction et maintien d'écoles, d'hôpitaux, de voies praticables

⁵⁹ Desreumaux (1998), p.120. On peut faire le parallèle de l'analyse des champs de forces avec l'analyse des points de forces et de faiblesses pratiquée en stratégie.

d'équilibres d'investissement, sur leurs approches de couvertures de risques, sur leurs modes d'exploitation d'opportunités.

La naissance ou l'existence de *champs adverses* qui résultent d'une **convergence de champs adverses ou d'empêchements dirimants**⁶⁰ peuvent induire une série de comportements restrictifs vis-à-vis de ce même environnement, qui conduisent les EMNs soit à la non installation de filiales, soit à leur retrait, soit à la diminution d'activités dans le «nouveau paysage» ainsi défini, voire à une relocalisation, qu'elles justifient par des calculs plus ou moins rationalisés, mais qui reposent, aussi, sur des données plus subjectives (disparité des aires relatives de liberté déjà évoquées plus haut).

L'hétérogénéité des environnements de l'EMN induit *a contrario* la notion de convergence d'environnements en tant que **déterminants stratégiques de risques ou d'opportunités**, qui pourraient se définir comme étant les conditions environnementales qui assurent l'optimum de garanties de succès, ou bien, à l'inverse, qui conduisent à un optimum de prise de risques, ou enfin qui sont susceptibles de favoriser la naissance d'opportunités.

Pour illustrer le propos, citons quelques exemples : un pays à faible taux de jours travaillés par an, ou objet de nombreux troubles sociaux, peut créer une situation défavorable à l'installation ou au maintien d'installations productrices utilisant une main-d'œuvre nombreuse ; un pays hautement réglementé et fortement protecteur de ses frontières peut créer une situation défavorable pour une EMN visant un haut niveau de spécialisation par pays ; un pays soumis à des contraintes minimales peut être un terrain favorable à la création d'unités pilotes qui exigent flexibilité et souplesse de la main-d'œuvre.

La perception et l'identification des différences **propres** à chaque environnement, ainsi que leur évolution, s'insèrent dans une construction rationnelle susceptible de permettre la saisie des facteurs propices à la survie durable des investissements étrangers et sont

⁶⁰ La restriction des libertés des personnes, des libertés de circulation des biens et des services, des capitaux financiers rentre dans ce champ.

susceptibles de recevoir des lectures diverses de la part des opérateurs nationaux ou d'agents économiques étrangers⁶¹.

Ainsi, l'environnement complexe, hétérogène, instable dans le temps et l'espace soumet l'EMN à nombre de facteurs d'incertitudes.

Si la Doctrine sur la rationalité limitée a, de longue date, considéré l'incertitude et l'imprévisibilité comme un état de fait qu'il convient de réduire par des raisonnements calculés, elle a été complétée par l'analyse de consultants tels que McKinsey (et alii). Ceux-ci ont tenté d'identifier les atouts et attraits stratégiques de données environnementales en les rendant comparables, de définir des assises nouvelles pour le devenir et la continuité des EMNs, voire leur permettre d'accroître leur pouvoir de négociation.

1.5. Les facteurs comparatifs d'incertitudes de l'environnement de l'EMN, leur caractère incident sur le pouvoir de négociations

Lorsque la Doctrine⁶² présente l'environnement comme des facteurs d'incertitude et d'imprévisibilité, l'étude de ces facteurs peut être menée sous différents angles :

- Celui de l'insuffisance ou de la rareté de l'information sur les éléments qui devraient présider aux calculs rationnels d'ouverture à des marchés potentiels, à une activité économique et sociale, à l'exploitation de technologies et *a fortiori*,
- celui de l'importance à attacher *aux aspects subjectifs* dans la prise de décision,
- celui de l'incapacité à identifier la logique des champs de forces et des facteurs stratégiques de risques, indépendamment de toute volonté d'exercer un choix risqué, apanage de l'entrepreneur.

⁶¹ Nous illustrons ce propos par l'exemple suivant. Dans nombre de pays autocratiques, les dirigeants nationaux décident de nouveaux impôts par voie d'insertion d'un communiqué dans la presse, sans respecter un processus démocratique de discussion de loi ou règlement et ce parfois pour satisfaire un besoin mal défini. Les nationaux subissent ces ponctions ; les non-nationaux peuvent y voir un facteur d'insécurité sur les biens.

⁶² Il y a lieu de remarquer que les auteurs ont présenté des analyses qui représentaient l'environnement des organisations avant que ne se développe le phénomène de mondialisation et celui de globalisation. Leurs analyses apparaissent pertinentes dans un cadre d'EMNs multidomestiques. Les analyses faites par Yip sur les leviers d'action de l'entreprise globale se rapprochent plus de notre analyse critique des auteurs des années 1970-1980.

Reprenant les travaux de McKinsey (années 1970), de Rothschild (1976), de Hofer et Schendel (1978) et de Hax et Majluf (1983) qui tendent à identifier les facteurs pouvant influencer les approches stratégiques et organisationnelles des EMNS et représentant, en tant que tels, les éléments constitutifs d'une analyse rationnelle d'une organisation⁶³ face au marché, à la concurrence⁶⁴ à l'économie⁶⁵ et à l'évolution technologique, Allouche et Schmidt⁶⁶ mettent en évidence que les variables utilisées sont elles-mêmes sujettes à une variété de choix, dans l'espace et dans le temps, pour tenir compte du phénomène d'instabilité déjà évoqué plus haut.

La lecture du tableau « Analyse rationnelle des logiques d'approches stratégiques » doit intégrer une double variable dimensionnelle :

- dans l'espace, chacun des facteurs est démultiplié par le nombre de pays, régions géographiques où l'EMN opère ;
- dans le temps, chaque facteur subit des variations répondant soit à un simple processus d'évolution à vitesse variable, soit à des processus de rupture

Analyse rationnelle des logiques d'approches stratégiques			
Selon McKinsey (années 1970)	Selon Rothschild (1976)	Selon Hofer et Schendel (1978)	Selon Hax et Majluf (1983)
<u>facteurs de marché</u> taux de croissance, futur niveau des prix	<u>facteurs de marché</u> Taille ; taux de croissance ; diversité ; stabilité des prix	<u>facteurs de marché</u> Dimension et diversité des marchés ; taux de croissance ; modes de fixation des prix ; rentabilité de l'industrie	
<u>facteurs concurrentiels</u> Part de marché des principaux concurrents ; risques de substitution de produits	<u>facteurs concurrentiels</u> Degré de concentration ; Nature des concurrents ; flux des concurrents ; Fidélisation de la clientèle ; nature et forme d'intégration	<u>facteurs concurrentiels</u> Structure concurrentielle	
<u>facteurs économiques</u> Origine de la valeur ajoutée ; Bases de différenciation et de diversification ; saisonnalité	<u>facteurs financiers et économiques</u> saisonnalité du marché ; barrières à l'entrée et à la sortie ; réserves de capacité de production	<u>facteurs économiques</u> Vulnérabilité liée à l'inflation ; conjoncture économique ; solvabilité des acteurs ; influence de l'énergie	<u>facteurs économiques</u> Inflation ; taux de change et libre circulation des capitaux ; convertibilité des monnaies ; niveau de salaire ; offre de matières premières

⁶³ sur un plan plus général, cf. Hannan et Freeman, 1977; Mintzberg, 1989, p.166; Pearce et Singh, 1992

⁶⁴ Combe 2002, p.28-33

⁶⁵ Mucchielli, 2002, p.15-20; voir aussi Avenier, La problématique de l'éco-management, *RFG n°93*, pp.73-85

⁶⁶ Allouche et Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, I et II, Repères, La Découverte, 1995.

Analyse rationnelle des logiques d'approches stratégiques			
Selon McKinsey (années 1970)	Selon Rothschild (1976)	Selon Hofer et Schendel (1978)	Selon Hax et Majluf (1983)
			et d'équipement
<u>facteurs technologiques</u> Stabilité technologique des process et des produits ; potentiel de gains de productivité	<u>facteurs technologiques</u> Maturité ou instabilité de la technologie ; complexité et différenciation technologique ; modes de protection de la propriété industrielle		<u>facteurs technologiques</u> productivité
<u>facteurs internationaux</u> Barrières à l'entrée ; potentiel de développement international ; sécurité des approvisionnements	<u>facteurs socio-politiques</u> Tendances des comportements ; Pouvoirs réglementaires et légaux ; existence de groupes de pression ; (pression syndicale)	<u>facteurs socio-politiques</u> Tendances sociales ; Influence des groupes écologiques ; environnement légal et réglementaire ; ressources humaines	<u>facteurs marchés</u> Volume du marché ; croissance du marché ; politique des prix ; délais d'approvisionnement et de livraison ; capacités de production disponibles ; forces concurrentielles et accessibilité au marché ; offre en matière énergétique ; risques de nationalisation <u>facteurs politiques</u> Influence de la législation interne ; cadre juridique des exportations ; système fiscal ; image du gouvernement <u>facteurs sociaux</u> Influence des écologistes ; du consumérisme ; adaptabilité des individus ; éthique du travail ; changements démographiques

Quels éléments extraire de cette lecture pour définir des termes de rationalité?

1.5.1 Éléments constitutifs d'une analyse rationnelle

Pour l'EMN, l'analyse menée par ailleurs de telles variables, nous permet de dégager plusieurs notions complémentaires quant à l'incertitude et à l'imprévisibilité qui nous apparaissent appropriées à l'étude de l'EMN dans son évolution sur la longue période et compléter ainsi l'étude de la notion d'hétérogénéité des facteurs environnementaux :

- La notion « *d'évolutions comparées* » des environnements qui implique que chaque environnement de composante d'une EMN présente des caractères spécifiques obéissant à des variables qui lui sont propres et d'une manière globale, chaque EMN a un environnement global qui lui est propre qu'elle peut plus ou moins comparer à celui de ses concurrents.
- La notion « *de différentiels* » d'environnements entre pays. Cette notion implique qu'une EMN est en position de «jouer» sur les différentiels d'environnement pour construire ses stratégies globales (investissements, désinvestissements, présence sur les marchés, *etc.*) ou spécifiques (marchés-pays ; marchés-régions ; marchés de ressources;...*etc.*)
- La notion « *de part prise par l'EMN dans les disponibilités globales⁶⁷ visibles* » des environnements. Cette notion est relativement subjective par la difficulté que représente la «connaissance» des disponibilités (des ressources) déjà à un échelon national, puis dans les processus de cumuls internationaux. Comment saisir, par exemple, les processus d'autoproductions et d'autoconsommation⁶⁸, de transferts «parallèles» qui échappent parfois à des enregistrements dans les comptabilités nationales ou sont occultés dans les informations publiées par les EMNs ?

Ces notions nous apparaissent servir à l'élaboration de moyens de mesure pour les managers des EMNs dans la justification de leurs performances tout comme autant d'instruments de gestion des institutions pour veiller à la répartition des ressources entre parties prenantes.

- La notion « *d'attraits comparés* » des environnements par rapport aux objets, aux objectifs, aux buts poursuivis par l'EMN. Cette notion, qui fait référence à la richesse de l'environnement nous apparaît fondamentale dès lors que la Doctrine et les praticiens reconnaissent l'importance de la recherche d'économies

67 Pearce et Singh (1992) évoquent deux notions de disponibilité, notamment en matière scientifique, celles correspondant aux auteurs scientifiques dans une nation et les disponibilités plus qui correspondent à la qualité de l'environnement technologique général. Il nous apparaît possible d'étendre la notion générale de disponibilité de richesse environnementale (Chattopadway, Glick Chet Miller, 1999) *Determinants of Executive Beliefs : Companing functional Conditioning and Social Influence, Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, p. 763-789.

68 Nous signalons par autoproduction et autoconsommation, des productions de produits ou services qui sont utilisés au seul bénéfice d'une organisation, d'un groupe d'acteurs, et dont on peut identifier la part prise dans les jeux économiques

d'échelles, de la recherche de synergies et d'optimisation de performances pour expliquer le développement des EMNs.

- Une dernière notion semble émerger du phénomène de globalisation est celle « *de partages de marché global* » entre parties prenantes. Cette dernière notion donne une image de l'appropriation d'une partie de l'environnement, celui du «marché concurrentiel» par les EMNs dans certains secteurs d'activités, où les autres intervenants potentiels se trouvent distancés par l'intensité capitalistique (besoins d'investissements), par la capacité de faire vivre la recherche et les développements, par la capacité de mobiliser les ressources des médias générateurs d'image, ... *etc.*

L'ensemble de ces notions contribue à la compréhension de l'insertion de l'EMN dans un environnement instable, hétérogène et complexe.

Deux autres traits distinctifs, qui sont des facteurs réducteurs d'incertitude, permettent de caractériser l'EMN par rapport à son environnement : l'un est lié au caractère légitime de certains environnements, le second est celui de la négociabilité de l'environnement par l'EMN.

1.5.2. Légitimité de l'environnement et légitimation par l'environnement

Si l'environnement sociopolitique d'un État peut être perçu par l'EMN comme une contrainte, voire comme une somme d'interdits, tout autant qu'une source d'opportunités, par la légitimité qu'il apporte avec son «système de normes», par contre le phénomène de « l'inter-régulation⁶⁹» risque de créer des oppositions de légitimité entre systèmes de régulation soit au sein d'un même pays, soit entre Régions et État, soit entre Régions de différents États, voire même entre – États et leurs Régions – soit par l'intermédiaires d'organismes para étatiques de régulation.

⁶⁹ Le phénomène que nous qualifions d'*inter-régulation* vise à décrire les articulations pouvant exister (ou ne pas exister) entre plusieurs types de systèmes de régulation, tels que le système de protection de la concurrence, tourné vers le marché, et celui de la protection d'une activité, tourné vers l'efficacité, la performance.

En outre, il est coutumier d'observer que la production de normes, de règles institutionnelles s'effectue avec un temps de retard sur les pratiques. Ainsi, le décalage entre le développement économique international et la mise en œuvre de règles internationales obéit à cette réalité.

Face à de telles situations, les automatismes issus d'une pratique adoptée dans les pays les plus avancés au sein de l'EMN, tendent à s'imposer comme une règle de fait dans les autres pays⁷⁰.

De plus, au cours de sa propre histoire, l'EMN participe à l'élaboration et à la diffusion de règles qu'elle se doit de mettre en place⁷¹, de transférer sur ses lieux d'exploitation, au risque de rentrer en conflit avec des réglementations locales, au mieux applicables pour une seule composante et au pire inexistantes.

Afin d'ajuster les réglementations, de nouveaux pouvoirs naissent d'alliances d'États ou de communautés professionnelles qui, souvent, prennent la défense de leurs ressortissants. À la tendance à la trans-nationalisation des affaires correspond une tendance de trans-nationalisation des processus de légitimation. La presse économique se fait l'écho du fait que le principe de sanction par le marché des débordements des pratiques des affaires se manifestant comme insuffisant dans son effet régulateur, l'EMN tend à lui substituer un système bureaucratique international sans toutefois être suffisamment efficace pour lui apporter des systèmes de sanctions dissuasifs.

Ainsi, vis-à-vis des phénomènes de légitimité, l'EMN évolue dans une confrontation de logiques :

- Adopter la règle qui est réputée légitime dans le pays d'origine de la création de l'EMN et y soumettre ses composantes dans les autres pays d'opération, ou bien
- Adopter la règle qui lui permet d'acquérir la meilleure performance globale, ce qui peut équivaloir à adopter la règle qui lui demandera le moindre ajustement dans chaque pays d'opération, ou bien
- Adopter la règle de chaque pays où elle opère ou aussi

⁷⁰ Child, (1997, p.50)

⁷¹ En l'absence de règles, en présence de « conflits de règles » l'EMN se doit de faire un choix qui peut aboutir à la création de ses règles propres.

- Œuvrer auprès des organismes de régulations pour tendre vers une forme de normalisation et y faire valoir l'expérience acquise dans l'internationalisation (Lobbying).

Par cela, l'EMN peut tendre à jouer une part majeure dans l'institutionnalisation de ses domaines d'activité⁷², de ses règles d'opérationnalisation et asseoir sa pérennité, sur les rôles qu'elle a contribué à institutionnaliser⁷³ vis-à-vis de ses environnements; ce que nous résumons par l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 8

L'EMN assoit sa survie durable sur sa capacité d'institutionnaliser des règles qui lui permettent, indépendamment du temps et de l'espace, de maîtriser ses opérations sur la longue période.

La limite extrême de ce raisonnement conduit à s'interroger sur la négociabilité de l'environnement.

1.5.3. Négociabilité de l'environnement

La notion de négociabilité de l'environnement pour une EMN, apparaît s'inscrire sur deux plans : sa faculté de lobbying auprès des institutions internationales, mais aussi sa faculté d'intervention directe auprès des institutions de pays «souverains» pour obtenir des accords de réciprocité en matière d'investissement, de fiscalité et de conventions de transférabilité des agents.

Avec une évolution vers des ouvertures de frontières et la régionalisation de structures économiques et politiques, la négociation intervient encore à deux doubles niveaux, ceux des pays et ceux de la région du pays souverain⁷⁴ et ceux des pays et région et ceux du pays hôte, qu'il s'agisse d'une réelle négociation sur l'environnement ou d'une

⁷² Child & Smith (1987), cité par Child (1997, p.55.)

⁷³ Weick's (1969) enactment : les agents de l'organisation peuvent agir sur l'environnement pour en faire ce qu'ils entendent qu'il devienne ; Child (1997, p.70 et suiv.)

⁷⁴ Nous désignons pays souverain, le pays dans lequel l'EMN a établi son siège social

recherche de compromis sur des conditions qui rendent acceptable l'opération visée. La presse économique commente régulièrement ce type d'opération, souvent dans le but de minimiser l'impact des positions « dominantes » des EMNs.

Mais, l'environnement peut devenir, aussi, un objet de contrat où les pouvoirs économiques, sociaux, politiques, dans le processus de la négociation, font jouer des rapports de forces, des arbitrages et recherchent des accords de mutualisation⁷⁵ en vue de créer des obligations réciproques (États, Institutions, EMNs).

Le caractère négociable de l'environnement lui fait changer, du point de vue de l'EMN, la nature de la contrainte qui lui est imposée par le respect de la « loi des parties prenantes ». La négociation écarte ainsi un certain nombre de facteurs d'incertitude.

Cependant, chaque composante de l'environnement est, elle-même, soumise à ses propres contraintes (par exemple, l'État est soumis à des renversements de tendances politiques, à des forces syndicales, aux lobbies,), dont il est difficile d'évaluer les limites quant à leur stabilité dans le temps et *a fortiori*, quant à leurs conséquences sur la continuité des opérations de l'EMN, comme nous l'expliquons dans l'exemple ci-dessous.

Certains domaines d'activités d'EMNs, reposent sur des formes économico-juridiques de la négociabilité de l'environnement généralement classées sous le terme générique de « concession » : la recherche pétrolière, l'industrie pétrolière, l'industrie minière.

L'examen de la concession présente plusieurs vecteurs d'incertitude :

- l'incertitude de ce qui intervient en fin de durée de la concession du site.
- l'incertitude sur la richesse du site concédé.
- l'incertitude sur la propriété des installations.
- l'incertitude sur la fiabilité et la stabilité des «pouvoirs politiques» du concédant.

⁷⁵ Pour ne citer qu'un exemple, l'installation d'une nouvelle opération industrielle donne ouverture à une négociation sur la qualité des infrastructures, sur les exemptions temporaires d'impôts en échange d'engagement de niveau d'investissement, d'emploi de ressources humaines, d'apports de capitaux, etc.

Chacune de ces incertitudes est autant de facteurs de risques pour l'EMN susceptible de mettre en cause quelques facteurs substantiels de sa survie durable

La presse économique, enfin, fait état, périodiquement, de formes qui peuvent apparaître comme «abusives» de la contractualisation de l'environnement, notamment lorsqu'une EMN ayant bénéficié d'avantages donnés pour réaliser des investissements dans un pays étranger se retire de ce pays dès que la période contractuelle est révolue, notamment lorsque la situation économique ne lui y est plus favorable et ce sans considération vis à vis de l'opinion publique pour l'image que draine un tel comportement opportuniste.

En soi, la contractualisation porte ses propres limites à la survie durable d'une partie des affaires de l'EMN.

Conclusions sur les caractéristiques de l'environnement de l'EMN, vecteurs de besoins d'ajustement

La **complexité de l'environnement** de l'EMN telle que décrite plus haut et que nous résumons ainsi en termes d'hétérogénéité des environnements, de différenciation, de stabilité ou d'instabilité, de reproductibilité, d'attraits ou de richesse, mais aussi en termes de négociabilité et de légitimité, **justifie** pour l'EMN la nécessité de se créer des modèles propres, plus ou moins durables qui lui permettent non plus d'être «déterminée» par ses environnements, mais d'en maîtriser les attraits et d'en limiter les conséquences sur la longue période.

Cette capacité de s'adapter sans cesse au changement, à l'évolution des interactivités et des interdépendances des facteurs environnementaux, apparaît être un facteur explicatif de la survie durable de l'EMN. Cette survie se trouve renforcée lorsque l'EMN parvient à contribuer à institutionnaliser son secteur d'activité ou quelques-uns des éléments fondamentaux pour son fonctionnement.

Si l'hétérogénéité des environnements est une source de richesse particulière pour l'EMN, dans le sens qu'elle lui donne une capacité d'y trouver des réserves

d'économies, de synergies, elle est, en outre, une réserve de potentiels de développement à moindre coût, puisque l'EMN bénéficie sur chacun de ses terrains d'action d'une capacité de tester ses choix. Le choix de son positionnement international lui permet aussi de se garantir des réserves de capacité par la captation de richesses rares de certains pays.

Si la pratique des processus de comparaison (benchmarking) et celle de l'apprentissage organisationnel sont susceptibles de faire émerger ses avantages concurrentiels et d'en faciliter l'exploitation, ses erreurs de choix, ses erreurs de pratiques, son incapacité ou l'insuffisance de ses agents à appréhender les situations locales sont susceptibles d'altérer la situation d'autres sites et d'en multiplier les effets à l'ensemble ou à une partie de l'ensemble de l'organisation.

La section qui suit a pour objet d'analyser les capacités d'actions dont dispose l'EMN a priori pour lui assurer une survie durable. Elle complète les visions proactives de l'environnement que nous venons d'exposer.

§.2. La capacité d'action *a priori* de l'EMN comme vecteurs de survie durable

L'analyse développée au cours du paragraphe précédent nous a conduit à mettre en évidence l'idée que, dans le temps et dans l'espace, l'instabilité des environnements internationaux multiples et hétérogènes, ainsi que la variabilité de leurs interrelations semblent être la norme dans laquelle l'EMN se doit de s'adapter et que la complexité et l'hétérogénéité ne sont pas créatrices systématiquement d'incertitude pour l'EMM.

L'instabilité des environnements y a été vue comme relative : elle est marquée par l'alternance de longues périodes de stabilité et de ruptures, créatrices de turbulences, dont certaines prennent la forme de chaos (révolutions; guerres politiques, guerres ethniques; périodes de conquêtes sociales,... *etc.*).

L'instabilité a un caractère propre pour chacune des variables politiques, économiques, sociales, scientifiques et technologiques mais aussi pour des sous-systèmes culturels, politiques et économiques (Hellriege et Slocum).

Desreumaux (1998, p. 120) synthétise sous la forme d'un schéma l'ensemble de ces variables que nous avons reclassées en **composantes «marchés»** (le marché du travail, la concurrence, les fournisseurs), en **composantes institutionnelles** (les pouvoirs publics, les pouvoirs économiques et financiers) et en **composantes sociétales** (les facteurs démographiques, socioculturels, technologiques, écologiques) qui, dans le cas de l'EMN, se trouvent multipliées par la **composante géographique** du nombre de pays où elle opère l'ensemble étant souvent associé à une **composante physique**, celle de la taille.

L'objet de ce paragraphe est de mettre en évidence un certain nombre de capacités que possède *a priori* une EMN pour faire face à la diversité et la variabilité de ses environnements et réduire ainsi ses facteurs d'incertitude.

L'objet n'est pas, cependant, d'entrer dans une analyse précise des leviers d'action de l'EMN et de leur traduction concrète ; ceci sera fait au chapitre suivant.

Sur le plan méthodologique, cette analyse repose sur une lecture logique de l'insertion opérationnelle des EMNs, ensembles complexes et changeants, dans la multiplicité de leurs environnements plus ou moins instables dans le temps et dans l'espace.

Nous traitons ici l'EMN comme un ensemble dont il convient d'analyser les capacités pour pouvoir répondre aux besoins *d'intégration, d'adaptation* dans ses environnements pour assurer sa continuité, puisque l'analyse conventionnelle de l'évolution des EMNs tend à démontrer sa survie sur la longue période.

En effet, rares sont les EMNs qui disparaissent en termes d'activité économique : elles transforment leurs noms, leurs structures, leurs modes de management au gré de la transformation de leur secteur d'activité et de la conquête de nouveaux marchés ; elles se font absorber ; elles accroissent leur taille par des rapprochements et des alliances, elles se regroupent ou se scindent ; elles échangent leurs managers; elles modifient leur conseil d'administration, parfois, elles vont jusqu'à modifier le lieu de leur siège social pour donner un signal fort de changement d'allégeance. Chaque structure existante à un moment donné est le fruit d'une multiplication de transformations ; ce qui représente une démonstration de sa faculté de survie durable⁷⁶.

Ces capacités sont, pour une bonne part, issues d'un processus continu d'apprentissage organisationnel comme force de reconnaissance, d'appréhension des problèmes, de modes de leur traitement ; en effet, si l'environnement est porteur d'incertitude pour toute organisation qui s'engage dans un processus d'internationalisation, l'EMN acquiert son expérience par l'accumulation progressive d'une palette de recettes, de solutions qui favorisent la création d'équilibres, de mises en œuvre de modélisations «qui lui deviennent propres» et qu'il lui appartient de maintenir, de stabiliser, de régénérer lorsque les conditions d'équilibres externes se modifient (recherche d'adéquation) ou lorsqu'elle souhaite faire évoluer son propre environnement⁷⁷ interne, voire externe. Elle se forge des modèles qu'elle tend à répéter dans l'espace et aussi dans le temps.

Sa capacité d'analyse des « *différentiels d'environnement* » constitue tout autant des vecteurs d'opportunités, des modes d'incitation à s'adapter pour bénéficier des environnements les plus aptes à satisfaire ses objectifs. Ses acquis d'expérience de

⁷⁶ Travaux d'historiens tels que Casson (1986; 1987) ; Coleman (1987) ; Franco (1976); Hertner & Jones (1986); Jones ; Johnman (1986) ; Paynes, (1905) ; Reader ; Shaw (1935) ; Wilkins (1988) ; Wilson (1975) et *alii*. De plus nombre d'études ont été effectuées à partir des classements annuels de la revue Fortune 500 (Stopford et Wells⁷⁶ font porter leurs études en 1963 ou 1964, sur 187 firmes existantes en 1900 et reconnues parmi les 500 plus grandes entreprises industrielles aux USA) ; voir aussi. Navin T.R. The 500 largest American industrials in 1971; période étudiée 1917-1967; *Business History Review* 1970, 44, pp.360-386 (Citation dans Kay pp.73 et suiv.)

⁷⁷ Par exemple, par le choix d'un nouveau mode de distribution.

réactions possibles vont de l'adaptation de sa stratégie, de ses structures, à celle de ses formes d'organisation, qui deviennent des avantages concurrentiels consolidés par la mise en œuvre de règles propres de gestion, reflets de ses principes généraux de gouvernance.

Cependant d'EMN n'échappe pas, comme la plupart des organisations, à un effet de routine, à la résistance au changement de ses structures ou bien de remise en cause de sa stratégie. Une partie de cette résistance trouve une explication dans le souci de maintenir des équilibres durables de ses composantes élémentaires qui sont confrontées à leurs environnements domestiques, parfois très éloignés des préoccupations du centre de décision de l'EMN.

On assiste, ainsi, à *un jeu paradoxal de champs de forces* qui caractérise l'EMN dont on trouve un exemple dans les « propositions » de Chandler sur les conflits de priorités entre managers professionnels et les « propriétaires » de la firme. Pour citer un autre exemple, on peut observer des pressions antagonistes de l'organisation centrale sur ses composantes élémentaires, dans l'objectif de développer ses parts de marché global face à des concurrents internationaux, au prix d'investissement, mais aussi, d'obtenir des résultats immédiats capables de satisfaire le marché financier. On peut également observer de la part des composantes *locales*, une volonté de maintenir des équilibres durables *localement* tels que le maintien *de parts de marché face à la concurrence locale, afin d'amortir les installations, de stabiliser l'emploi local*, qui peuvent s'opposer à une volonté centrale de rapatriement de résultats et à l'imposition de niveaux élevés de prélèvement de ressources financières par le biais de participation élevée à des frais de siège, à des coûts de R.& D., dont les structures locales domestiques ne perçoivent pas l'utilité immédiate.

Dans la durée, l'EMN joue dans un champ de déséquilibres, de non stabilité d'environnement global lorsque les structures domestiques s'expriment par une recherche d'équilibres permettant de s'assurer de la confiance de leurs partenaires (les marchés de main d'œuvre, ...etc.) et de leurs environnements locaux (les institutions locales) tout en assumant, leurs devoirs de performance vis-à-vis de l'organisation internationale.

Intrinsèquement, si l'EMN sait mobiliser sa connaissance et son expérience de la multiplicité (diversité en nombre) et la multiplication (augmentation du nombre) de cas analogues d'environnements complexes, elle dispose d'atouts pour maîtriser ce que des organisations purement domestiques pourraient considérer comme des turbulences insurmontables, sauf à engager des coûts de transaction démesurés pour les maîtriser.

Dans ce qui suit, nous nous préoccupons de l'analyse *a priori* des capacités d'action de l'EMN sur ces environnements pour assurer sa pérennité. Nous les avons regroupées en sept catégories que nous étudierons successivement :

- La connaissance de l'environnement et de son évolution par la maîtrise de l'information
- La capacité de l'anticipation et de détection de changements environnementaux
- La capacité de sélection, de répartition et le partage de ressources
- La capacité de mobiliser une grande variété de ressources sur les plans nationaux et internationaux, tels que
 - les marchés de capitaux nationaux et internationaux
 - les marchés des individus internationaux
 - les marchés internationaux de matières et nationaux
 - les marchés des services internationalisés
- La capacité de maintenir un ensemble cohérent
- La capacité d'institutionnalisation
- La capacité d'utilisation d'un pouvoir dominant

Reprenons chacune de ces catégories d'actions possibles qui justifient la capacité de l'EMN à s'intégrer dans ses environnements et d'intégrer les conséquences de sa complexité.

2.1. La connaissance de l'environnement et de son évolution par la maîtrise de l'information

La maîtrise de la connaissance qu'a l'EMN de son environnement est liée à des dispositifs organisationnels de collecte de l'information, mais aussi à la qualité de ses modes internes et externes de transmission et de communication. On peut imaginer qu'une partie de la collecte et de la transmission est intégrée dans un processus

formalisé, ou bien qu'elle est dépendante d'un réseau interne et externe informel, dont les coûts restent cachés et difficiles à identifier, surtout lorsqu'ils reposent sur un double jeu de structures fonctionnelles⁷⁸ et opérationnelles, composant un ensemble de liens forts ou de liens faibles susceptibles d'être mobilisés et modélisés⁷⁹.

Par hypothèse, la formalisation de l'information peut reposer sur la capacité de l'EMN à modéliser ses **structures d'information**, de manière à rechercher les **formes de standards** qui peuvent être développées dans des **aires de convergence d'environnement définis** (Cf. plus haut, les modèles McKinsey, de Rothschild, etc.).

L'avantage dégagé de l'existence d'une structure formelle est de lui déléguer l'identification des **analogies**, la recherche de nouvelles **conditions de convergence**, la détection des **anomalies par rapport à un modèle préétabli**.

Pour l'EMN, l'un des défis réside dans sa capacité d'adopter et d'adapter des **processus de contrôle** permettant d'interpréter les déviations mineures par rapport à un environnement «reconnu et accepté»⁸⁰ que l'on peut traduire sous forme de questionnements :

Comment transformer de simples signes en une « **vérité globale** » qui serait susceptible de déstabiliser l'ensemble de l'édifice multinational ?

Quelles conséquences attendre de la non-mise en œuvre d'un processus de veille, de détection⁸¹, ou de la non-crédation d'un climat de sensibilisation à l'occurrence de signes de changements fondamentaux en cours⁸², distincts de simples **conduites aberrantes, ou de comportements opportunistes**, eux sans conséquences majeures pour l'ensemble ?

Ceci nous conduit à formuler les deux énoncés suivants :

⁷⁸ Nous pensons aux fonctions dévolues à des services centraux fiscaux, légaux, de relations publiques.

⁷⁹ Un exécutif d'Unilever n'a-t-il pas écrit : « Dans l'organisation, il y a toujours quelqu'un qui sait, encore faut-il faire appel à lui ». Maljers (1992)

⁸⁰ Exemple : interdit de donner la moindre réponse positive à des sollicitations de prévarication dans tous les pays, quelles que soient les difficultés de subsistance locale.

⁸¹ Par exemple : la perception d'un signal d'introduction d'un nouveau produit.

⁸² Par exemple : occurrence d'un marché test sur un nouveau produit par un concurrent international dans pays éloigné ; changement d'attitude de consommation dans un pays « mineur » non analysée.

Résultante du discours N° 9

La recherche de cohérence de son organisation dans des environnements changeants et la recherche de cohésion au sein de l'organisation⁸³ entre ses agents nécessaires pour l'harmonie de composants interdépendants, apparaissent être des gages de sa survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N°9-1

La recherche de cohérence de son organisation dans des environnements changeants et la recherche de cohésion au sein de l'organisation entre ses agents, trouvent leurs sources dans la création et le maintien d'une image de gestionnaire de performances, de lisibilité et une assurance de visibilité interne et externe sur la longue période.

Ce besoin de lisibilité et de visibilité est partagé avec les communautés internationales et nationales **externes** : le marché financier, les marchés économiques (biens et services), les représentants politiques, mais aussi par les communautés **internes** que sont les groupes d'acteurs de l'EMN tels que les exécutifs, les managers, les bénéficiaires de «participation aux résultats», les agents soucieux du maintien de leur emploi... etc.

L'ensemble de ces communautés qui constitue une grande partie de l'environnement fluctuant qui peut être mu par des motivations hétérogènes et participer à la complexité de l'EMN.

Ces recherches de cohérence, voire de coopération entre communautés ne s'appuient-elles pas sur la capacité d'anticipation développée par l'EMN ?

⁸³ En distinguant les deux termes nous visons à mettre en évidence, quant à la cohérence, **l'union étroite** des divers éléments notamment dans les rapports d'idées » (Le Petit Robert, 1994) et quant à la cohésion **l'ensemble des forces** qui maintiennent associés les éléments composant l'organisation (Le Petit Robert, 1994) ; la cohésion (action) des acteurs peut résulter dans la cohérence (état) de l'ensemble de l'organisation.

2.2. La capacité d'anticipation et de détection de changements environnementaux

Nous analysons la capacité d'anticipation sur deux plans :

- Celui de la capacité de lever l'incertitude et l'anticipation de phénomènes mal connus, voire inconnus mais prédictibles.
- Celui de mobiliser ses ressources pour réagir vis-à-vis des champs de forces externes et des forces internes qui s'expriment à son encontre.

2.2.1. La capacité de lever l'incertitude par la faculté d'anticipation des phénomènes mal connus, voire inconnus mais prédictibles

La capacité d'anticipation de l'évolution d'environnement permet de percevoir les phénomènes qui, pour l'avenir, prennent une teinte d'irréversibilité, de turbulences futures externes susceptibles de créer des ruptures, soit dans l'édifice stratégique, soit dans les structures opérationnelles, soit dans les processus organisationnels. C'est ainsi que la capacité d'anticipation permet de visualiser l'existence potentielle d'un nouveau besoin, le devenir d'un marché, d'un produit, d'un service mais aussi d'orienter les investissements en recherche et/ou en développement⁸⁴.

Dans ce sens, Mintzberg reconnaît une aptitude propre à certains exécutifs, celle de *visionnaire*⁸⁵ doté d'une *intuition* qui lui permet d'anticiper l'existence d'un marché futur⁸⁶. Cependant, au sein d'une EMN, cette aptitude à «voir le marché futur» n'est pas l'apanage d'un îlot isolé de personnes.

Un certain nombre d'EMNs principalement depuis les chocs pétroliers ont tenté de se doter d'une organisation ou de processus d'élaboration de la pensée stratégique notamment en vue de concentrer « l'objet stratégique » dans les mains de talents dans le rôle « d'entrepreneurs », au sens de Schumpeter dont les idées sont confrontées à celles de différentes catégories d'acteurs issus d'horizons multiples (centraux et délocalisés géographiquement, opérationnels et fonctionnels).

⁸⁴ L'analyse des conséquences des chocs pétroliers, peu ou prou anticipés ont conduit nombre d'organisations à repenser leurs sources de matières premières, leur bilan écologique des produits

⁸⁵ Nous évoquons ici la capacité d'un agent économique de détecter le besoin d'un nouveau produit, d'un nouveau service qui sera répandu sur des millions, voire des centaines de millions de consommateurs.

⁸⁶ Mintzberg (1989), pp.111 et suiv. ; pp. 311-312.

Cette capacité d'organiser l'anticipation y joue un rôle pro-actif et induit les notions de cohésion, de cohérence et de solidarité⁸⁷; au sein du «groupe» complexe et hétérogène, lorsque la vision stratégique trouve ses ressorts dans l'effort collectif de démultiplication opérationnelle.

Ce type d'organisation collective peut être regardé comme un vecteur de continuité de l'EMN.

Ceci nous conduit à formuler l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 10

La capacité de développer une pensée stratégique intégrée par ses agents constitue pour l'EMN un facteur substantiel de sa survie durable, sur la longue période.

et aussi à nous interroger sur la capacité réactive et de mobilisation de ressources de l'EMN.

2.2.2. La capacité réactive et la mobilisation de ses ressources vis-à-vis des champs de forces externes et internes

La capacité réactive selon de Boislandelle (de), « est l'aptitude d'une organisation à répondre aux sollicitations de l'environnement dans un délai rapide »; d'une manière plus spécifique, elle s'apprécie par rapport à un certain nombre de stimuli d'origines multiples : le *stimulus externe* émanant du marché tels que des opérations-tests sur des micromarchés de la part de concurrents, une prise de position de la concurrence - mais aussi des comportements plus ou moins agressifs d'acteurs, de prises de positions hostiles de la part des médias, lorsque ceux-ci s'expriment en de multiples lieux et sur de multiples supports... *etc.*

La capacité de réaction s'apprécie en termes de capacité à mobiliser des ressources pour combler un vide temporaire laissé par le marché global de l'EMN ; elle apparaît alors

⁸⁷ Weber

comme développant un *comportement opportuniste*; à l'inverse, lorsqu'il s'agit de combler une vacance au sein de l'organisation, dans une de ses composantes, la capacité réactive est alors appréciée comme une *mesure protectrice de sa pérennité*.

Qu'il s'agisse d'un comportement opportuniste ou d'un comportement de gestionnaire en *bon père de famille*, la réactivité s'évalue par la qualité des actions *correctives*, des actions *palliatives*, parfois même par son inertie, lorsque *la non-action*, le laisser-faire sont jugés comme des temps propices à l'évaluation des conséquences des actions perçues comme subies par les intervenants extérieurs et au détriment de la qualité des actions internes réactives à mener.

Les spécificités de la capacité réactive de l'EMN se situent à plusieurs niveaux. D'abord au niveau organisationnel lié à la **relative inertie due à la taille** de l'organisation et à la **dispersion de ses acteurs** dans la perception des indices, des signes externes et internes qui nécessite, d'une part, un temps d'analyse des conséquences possibles, de leur importance et, d'autre part, un temps d'évaluation des ressources à mobiliser et de leur mode d'utilisation optimale par une organisation **capable de coordonner** les actions, d'évaluer les conséquences internes des déplacements de ressources internes.

La capacité réactive de l'EMN est aussi dépendante de la **contre réactivité** des protagonistes externes et de sa capacité de satisfaire le besoin **d'information symétrique** pour l'ensemble des acteurs mobilisés, afin d'assurer la **visibilité interne** et la **crédibilité** des actions entreprises.

La capacité réactive prend en compte, de même, des niveaux de besoin de **cohésion** entre les agents, qu'il s'agisse des acteurs de la réaction ou des agents qui subissent les contre effets des actions correctrices, mais aussi de **cohérence** des actions afin d'assurer des processus de solidarité de l'ensemble⁸⁸.

L'observation des choix de structure de l'EMN montre que ceux-ci reposent, entre autres, sur les *attentes de réactivité des composantes* : réactivité de proximité, - réponse à un concurrent local - *réactivité globale et concertée* entre composantes pour contrecarrer un concurrent international, *réactivité sélective* pour neutraliser une action sur un produit/marché; ... etc.

Ce raisonnement introduit les énoncés suivants :

⁸⁸ Fatehi, 1996, *ibid.*

Résultante du discours N° 11

Au sein de l'EMN, la disposition d'une information pertinente, formelle et informelle entre exécutifs est un vecteur de survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N°11-1

Au sein de l'EMN, la disponibilité d'une information pertinente, formelle et informelle entre exécutifs présentant des caractères de symétrie entre les acteurs, peut être perçue comme un mode réducteur d'incohérences dans la mise en œuvre des choix stratégiques, et comme vecteur de cohésion entre ses acteurs sur la longue période.

Sa capacité de réaction induit un besoin de solidarité de l'ensemble des composantes que l'on retrouve d'une manière plus générale dans sa capacité de sélection, de répartition et de partage des ressources garantes de la continuité de son exploitation.

2. 3. La capacité de sélection, de répartition et de partage des ressources

L'hétérogénéité des environnements (richesse du contexte et ses effets pervers ; niveaux relatifs du contrôle externe de l'environnement) induit un postulat d'inégalité des niveaux de disponibilité des ressources au sein de l'EMN, ne serait-ce que par un effet mécanique d'inégalité des résultats liés aux différentiels d'impôts, aux différentiels de richesses d'environnement, aux différentiels de standards de vie; ...etc.

Le choix des modes d'intervention de l'EMN sur ses marchés constitue une deuxième source d'inégalité de répartition et de partage de ses ressources globales (investissements directs, alliances, joint-ventures, délocalisation⁸⁹,...etc.).

Le choix des modes d'organisation interne (indépendance et autonomie financière ; mise en commun des ressources nettes ; systèmes de prix de transferts d'opérations

⁸⁹ Hugonnier et alii

intra-groupe ; mise en commun de services centraux ; transferts de personnels...etc.) constitue autant de choix de moyens de réguler ses ressources.

Dans le temps et l'espace, l'EMN fait varier ses **approches rationnelles** de sélection, de répartition et de partage, qu'elle exprime par le sens de ses choix stratégiques dont nous avons identifié un certain nombre de variables dominantes :

- la **pertinence quant à l'objet poursuivi** (nature et représentation des cœurs d'activité), la congruence des fins/moyens/résultats⁹⁰, la priorité donnée à la **performance** locale, à la performance régionale, à la performance de la division, à celle du groupe dans son ensemble ;
- l'expression du facteur temps dont on trouve différentes formes : le délai de retour sur investissement ; le rythme de rapatriement des capitaux vers le centre ; le caractère opportuniste, donc présentant potentiellement un caractère éphémère du choix des lieux d'action ... etc.⁹¹
- la capacité de réponse aux sollicitations externes et d'adaptation de son expression géographique, structurelle et organisationnelle.

Une partie de la Doctrine observe que la nature et le volume des contraintes influencent le choix des développements stratégiques (alliances, joint venture, désinvestissements,...etc.), dont le niveau et la nature de ses coûts représentent des facteurs dominants.

La recherche d'économies d'échelles et de synergie, la nature et la forme de l'exercice du pouvoir de négociation et la recherche de systèmes de compensations en deviennent les instruments de réponse.

La capacité de sélection, de répartition et de partage des ressources ne peut se comprendre que si l'on tient compte d'une des spécificités de l'EMN qu'est sa capacité de mobiliser une grande variété de ressources.

⁹⁰ Ouchi (1979-1980)

⁹¹ Batsch, (1997, n°174)

La capacité de mobiliser ses ressources pour assurer ses développements et sa compétitivité se situe pour une EMN sur une large palette de marchés dont nous n'évoquerons que les principaux : les marchés de capitaux, les marchés des individus, les marchés des matières et ceux des services.

Reprenons ces quatre natures de marchés.

2.3.1. La capacité de mobiliser les marchés de capitaux nationaux et internationaux⁹²

Sur un plan externe, la capacité de mobilisation du marché financier, pour une EMN, obéit à des règles analogues à celles de toute organisation. Elle est fondée sur la capacité de remboursement des dettes à long, moyen et court terme, sur les équilibres du bilan, sur le niveau de sa rentabilité, sur la capacité de garantir des performances futures suffisantes⁹³ mais aussi, sur l'importance relative de poids morts d'activités et leur absence de signification par rapport à sa stratégie globale.

Cette capacité de mobilisation d'instruments financiers est soumise à deux formes de pouvoirs externes : celui des *agences de notation* et celui du marché financier.

Si le pouvoir des agences de notation obéit à des règles rationnelles établies, durables⁹⁴, le marché financier obéit à un certain nombre de facteurs environnementaux incontrôlables, tels que l'engouement ou la désaffection du marché pour certaines activités, les besoins de ressources des institutionnels (fonds de placements, par ex) pour satisfaire leurs propres obligations vis-à-vis de leurs mandants, les risques pays et les risques d'activité.

Il nous paraît opportun de noter que l'investisseur détenteur de titres tout autant que l'investisseur potentiel (par la désaffection portée à un groupe de valeurs ou à une valeur spécifique) jouent un rôle de contrôle du marché qui peuvent conduire à la remise en cause de choix d'investissements, d'orientations stratégiques de structures aussi puissantes que les EMNs.

⁹² Prahalad & Doz (1987)

⁹³ Nous évoquons ici la notion de « profit warning » qui « fait ou défait les cours de bourse ».

⁹⁴ mais aussi remis en cause par la presse financière.

Au delà de la capacité de mobiliser des capitaux sur le marché financier, un certain nombre d'EMNs, notamment les françaises, repose sur l'existence de pactes d'actionnaires, qui, parfois, ne représentent qu'un faible pourcentage du capital de l'EMN, mais lui donnent une garantie morale de soutien aux opérations financières qu'ils agrément et qui peuvent exercer une certaine pression sur le conseil d'administration et son président (cf. par exemple *Les Échos*, 5 février 2004, Structure du capital de l'Oréal, p.19 et 40).

L'EMN présente une seconde spécificité dans sa **capacité de mobilisation de ses propres ressources internes de capitaux** : notamment les capitaux détenus et retenus par chaque composante dans son pays d'opération.

Cette capacité de mobilisation est empreinte d'une certaine opacité dans les analyses des EMNs réalisées par des observateurs externes, souvent fautive, pour ces derniers, d'avoir accès aux informations pertinentes que sont la connaissance des règles de remontée des résultats, l'existence de structures de centralisation (pools) des ressources locales de l'ensemble des filiales dans un pays, les modalités d'octroi de prêts, d'avances inter-filiales, *etc.*, mais aussi, sont autant de facteurs de la continuité.

Cette capacité de mobilisation de ressources internes s'appuie sur une volonté stratégique, un système de valeur visant à assurer la solidarité interne

Elle se manifeste de plusieurs manières :

- le **degré de liberté de levée des fonds** accordée aux éléments constitutifs de l'EMN, ses filiales, ses composantes, ses participations qui utilisent individuellement leur capacité d'emprunt à court terme sans que l'actionnaire de l'EMN puisse le détecter dans sa totalité dans les chiffres consolidés⁹⁵ ;
- les **modalités de la levée des fonds** qui prennent différentes formes : l'action sur tous les postes du bilan⁹⁶, la politique interne de mise en paiement des dividendes, la politique de prélèvement par le centre sur les ressources des filiales⁹⁷ ;

⁹⁵ Nous signifions, ici, que lorsqu'une filiale emprunte et rembourse au cours de l'année, que ces flux soient utilisés pour les besoins de sa propre exploitation ou soit mis à disposition d'autres filiales, l'opération est « neutralisée » dans le bilan consolidé et tend à échapper au contrôle d'actionnaire. Il en est de même quant aux opérations d'emprunts et de prêts inter-sociétés.

⁹⁶ Actions sur le crédit clients, sur le crédit des fournisseurs en utilisant le pouvoir de négociation lié à la taille, par exemple.

⁹⁷ Telle la participation aux frais de recherche et de développement, aux frais de siège social de l'EMN, déjà citée

- les **modalités d'organisation des transactions internes**, qui, par le biais du processus s'appuyant sur des règles de transfert, peuvent transformer la géographie des résultats, tout autant qu'agir sur la mobilisation des acteurs (Horngren, 1975) et ne pas transparaître dans les opérations consolidées du groupe (occultations par effet de compensation de dettes et de créances internes).
- les modalités d'organisation de son contrôle interne et de responsabilisation de son Président. Depuis relativement peu d'années, ces différentes modalités d'organisation se trouvent formalisés dans des principes de gouvernance⁹⁸.

La transparence des opérations d'une EMN, d'une manière générale, altérée par les effets compensatoires de transactions internes, peut présenter un avantage sur le marché en rendant obscure l'interprétation qui en serait effectuée par les tiers. Cependant, la non transparence n'est pas neutre au sein de l'EMN, car elle y «compromet l'intérêt d'analyser les coûts associés à l'organisation des ressources, leurs coûts de transaction *stricto sensu*, les coûts de management et de direction» (Demsetz, 1988, pp.161-162) indépendamment de toute considération stratégique de conserver, en interne, un savoir faire particulier, un droit de propriété sur un « produit », une prestation de service rares⁹⁹.

L'absence de transparence, de lisibilité externe constitue un obstacle à la compréhension des modes de fonctionnement de l'organisation, mais à l'inverse, elle est susceptible d'accroître la fluidité interne des ressources (capacité de transfert, normalisation, *etc.*) et de donner un moyen de résistance aux marchés, donc à accroître ses chances de survie.

La contrepartie de cette analyse est que les organismes régulateurs (A.M.F., S.E.C....ou les législateurs ...etc.) tendent à requérir la publicité des règles de gouvernance appliquées par ces organisations.

Si l'EMN dispose d'une certaine capacité de mobilisation de ressources financières, qu'en est-il de ses capacités sur les marchés des personnels internationaux. ? Sa capacité de mobiliser des managers internationaux peut-elle être considérée comme un point de force qui accroît ses chances de survie durable ?

⁹⁸ Nous renvoyons, ici, aux textes du Sarbanes Oxley Act (USA), au Combined Code of Gouvernance (Royaume-Uni) et à la Loi de Sécurité Financière (France)

⁹⁹ Nous faisons référence ici à la détention de formules, de tours de main qui « font » la spécificité d'un produit, telle la formule de base du Coca Cola.

2.3.2. Les capacités de mobiliser des individus internationaux sur une pluralité de marchés

La capacité de mobilisation de managers internationaux sur la pluralité de marchés de l'EMN repose sur sa capacité de «commercialiser» sa propre image auprès des managers, pour les attirer et leur faire accepter le sacrifice d'une partie de leur vie sociale personnelle et familiale (conjoint, enfants), par l'acceptation d'une soumission aux contraintes de changements fréquents de responsabilités, de pays et d'environnements sociologiques, en échange d'un certain nombre d'avantages (Fatehi ; Peretti, Cazal, Quiquandon et *alii.*).

Son habileté réside dans cette faculté de compenser les sacrifices demandés par l'attrait d'attributs d'un pouvoir sur des volumes importants d'affaires, sur des volumes d'investissements, par l'attrait d'une image associée à un statut social local¹⁰⁰ et par une reconnaissance interne de ses pairs matérialisés par le niveau de responsabilités sur les marchés, les personnes, sur des espaces géographiques ou de marchés.

Sa capacité de mobilisation des managers internationaux¹⁰¹ s'analyse à plusieurs niveaux : la détection des potentiels, les processus de formation et de socialisation, la capacité d'apporter un support (Lauenstein, 1985)¹⁰², une infrastructure, porteuse de mémoire et de solution.

La capacité de mobilisation des managers internationaux repose aussi sur la capacité d'assortir l'offre de travail de conditions financières qui souvent se démarquent des conditions financières offertes par les firmes nationales, bien que l'EMN, qui installée dans un champ de complexité¹⁰³, ait des difficultés à contrôler les performances individuelles.

¹⁰⁰ Tel que d'être considéré comme représentant d'une EMN auprès des institutions locales, auprès d'institutions internationales.

¹⁰¹ Nous renvoyons à de multiples articles dans la presse financière sur le recrutement dans le monde (Les Échos, 15 mai 2001), les « nomades modernes (Les Échos, 11 avril, 2000), la guerre des talents (Les Échos, 9 mai 2000)... etc.

¹⁰² Lauenstein, M.C., Diversification- the hidden explanation of success, *Sloan Management review*, 27 Fall, 1985, p.49-57.

¹⁰³ Nous visons l'imbrication des prises de décision qui a suscité l'analyse de Hedlund sur l'hétéarchie, (1986)

Le paiement d'avantages différés (participation aux résultats), les modalités de paiement des rémunérations et des compensations de coûts engagés par l'expatrié et les systèmes de «récompenses»¹⁰⁴ constituent généralement la «panoplie» de ses instruments de motivation.

L'habileté de l'EMN réside, en outre, dans sa capacité de faire accepter les jeux de concurrence interne sur une forme de marché interne de « collègues et néanmoins compétiteurs » dans la course au pouvoir, mais où, de fait, les individus sont considérés comme un «stock» de ressources (vivier) dans lequel l'EMN puise en fonction de ses besoins nationaux et internationaux.

L'habileté de l'EMN réside aussi dans sa faculté de se jouer, ainsi, des contraintes de frontières et des contraintes de temps de réaction qu'imposerait, en général, toute organisation à forte prégnance bureaucratique en utilisant la flexibilité de ses agents pour transférer le savoir-faire¹⁰⁵.

Cependant, l'EMN est confrontée à l'ensemble des marchés de main d'œuvre des secteurs géographiques et des activités dans lesquels elle opère¹⁰⁶, où son image¹⁰⁷ peut contribuer à lui donner un **avantage concurrentiel** ou induire un **facteur stratégique de risque** susceptible d'influencer sa réactivité, sa capacité de réponse et d'adaptation internationale.

L'EMN est susceptible d'être affectée par les **différentiels d'attractivité** de chaque pays où elle est présente : qualité d'accueil, qualité de vie, qualité des ressources éducatives, niveaux relatif de rémunération, limites de respect des libertés élémentaires, ...etc. qui nivellent partiellement les distances culturelles mises en évidence par Hofstede (notamment les distances au pouvoir).

Cette analyse nous conduit à la formulation des énoncés suivants :

¹⁰⁴ part variable des rémunérations

¹⁰⁵ Bresman H., Birkenshaw J., Noyal R., (1999, pp. 439-462) ; Gupta & Govindarajan 2000, (p. 473-493).

¹⁰⁶ L'EMN est soumise à la pression des coûts et des marges ; son dilemme est de réaliser suffisamment d'économies d'échelles, de s'organiser d'une manière telle qu'elle puisse rester compétitive vis-à-vis des concurrents nationaux qui n'ont pas à supporter des charges de structures internationales.

¹⁰⁷ Nous citerons quelques images d'organisation celles de bon employeur, de bon payeur, de bon formateur, d'employeur garantissant la stabilité de l'emploi, d'employeur favorisant des carrières internationales qui prennent une dimension différentes lorsqu'elles peuvent être attribuées à un ensemble de filiales réparties sur plusieurs continents.

Résultante du discours N° 12

La capacité de l'EMN à mobiliser et retenir des managers aptes à diriger des affaires rendues complexes par l'imbrication, l'interdépendance, l'instabilité apparente de ses structures et la diversité de ses besoins de réactivité, constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 12-1

La capacité de l'EMN à gérer des différentiels d'attractivité pour ses managers constitue un facteur substantiel de sa survie durable sur la longue période.

Les atouts que nous venons d'analyser sont renforcés par un « savoir mobiliser » les marchés de matières et services.

2.3.3. La capacité de mobiliser des marchés de matières internationaux et nationaux

L'histoire économique des pays industriels est marquée par la conquête et la maîtrise des ressources en matières et services. Nous ne reviendrons pas sur des processus très bien analysés tels que celui de l'intégration verticale, l'intégration horizontale, de la concentration, qui constituent des modes de captation des ressources pour ne rappeler que les seules spécificités de la gestion stratégique des ressources qui tournent autour des thématiques suivantes :

- l'alternance de stratégie de centralisation ou de décentralisation des acquisitions de ressources en fonction des aléas politiques (notion de risque pays), des évolutions technologiques.
- les thématiques économiques et écologiques liées à la concentration industrielle et aux transports exacerbés par l'internationalisation ;

- une thématique de gestion des ressources organisées sous forme de «quasi-marchés internes¹⁰⁸» qui trouvent leurs sources dans la concentration des pouvoirs de négociation de l'EMN sur les marchés externes où l'EMN devient un répartiteur international des ressources acquises localement ;
- une thématique de besoin d'élaboration de principes de gouvernance permettant de réguler et de régler les **transactions internes nationales**, lorsqu'elles visent des transactions au sein d'un même pays ou **extraterritoriales** lorsqu'elles opèrent au sein d'une même communauté d'opérations (division) mais dans différents pays.

Ces thématiques sont autant de révélateurs de la complexité des environnements et de la complexité induite de la gestion de l'EMN, avec, en toile de fond, un mix de recherche d'économie d'échelles, d'économie de synergies, d'économie de champs opérationnels¹⁰⁹ (Rumelt, 1974) et de compétences ainsi que la mise en avant des pouvoirs de négociation associés à sa taille, mais également un mode d'affirmation de positionnement des droits de propriété des ressources, au centre de son activité pérenne. Nous résumerons ces assertions basées sur une lecture assidue de la presse économique par les énoncés suivants :

Résultante du discours N° 13

Pour l'EMN, la capacité d'anticipation et de réactivité constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 13-1.

Cette capacité d'anticipation et de réactivité ne peut avoir une expression figée dans le temps par l'existence de structures installées.

¹⁰⁸ Nous utilisons le terme de quasi-marché pour mettre en évidence que seule une partie des conditions d'un marché existe notamment la mise en relation d'une offre et d'une demande, l'existence d'un processus de fixation des prix. Par contre, l'interdépendance des offreurs et des demandeurs via l'EMN peut jeter un doute sur la réalité d'un tel marché. Le « quasi-marché » joue le rôle de régulateur interne des prestations ; les règles de son fonctionnement se retrouvent dans les règles de gouvernance.

¹⁰⁹ Nous faisons allusion, ici, aux choix entre activités « cœur/non cœur, related/unrelated »

Résultante du discours N° 13-2

Cette capacité d'anticipation et de réactivité puise ses forces principalement dans la créativité, la recherche d'économies d'échelles, la recherche de synergies, la capacité de négociation et dans la capacité de saisir les opportunités.

Qu'en est-il du savoir mobiliser les marchés de service ?

2.3.4. La capacité de mobiliser des marchés des services internationalisés

L'historique des marchés de services suit, avec un certain décalage dans le temps, l'historique des marchés industriels quant aux stratégies de concentration, de spécialisation et de standardisation.

Certains métiers tels que ceux de la publicité, des études de marchés¹¹⁰, de la logistique et des transports internationaux, de la gestion de l'information¹¹¹, ont contribué à accompagner le développement des EMNs industrielles et commerciales sur la très longue période¹¹².

Leur évolution s'analyse, parfois, en des processus d'internalisation de ces services (centre de coûts) au sein de l'EMN, puis en processus d'externalisation par création de filiales spécialisées (centre de coûts et centres de profit bénéficiant d'un marché captif) et enfin en un processus de concentration nationale puis internationale de firmes indépendantes et sorties du périmètre (non-cœur des EMNs), souvent, faute de la part des EMNs, d'avoir pu exercer un contrôle managérial sur les coûts opérationnels de transaction de ces différents types d'activité, après leur avoir attribué, à l'origine, une vocation d'ordre stratégique dans la conquête du marché¹¹³.

Ces processus n'ont pas épargné les bureaux d'études, les experts et les réviseurs comptables avec, en toile de fond pour ces derniers, deux orientations fortes portant sur la recherche de structures capables de leur assurer la standardisation et la sécurité de

¹¹⁰ Corley, (1987, pp.65 et suiv.) ; West, (1988, p.467 et suiv.)

¹¹¹ Geyer L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise : analyse théorique et comparaison France et Allemagne, Thèse Lille, décembre 1996.

¹¹² Cf Coleman *et alii* in British History 1987

¹¹³ Cette évolution démontre le caractère relativement subjectif du cœur de compétences.

leurs opérations et *a fortiori* un renforcement de la capacité d'exercice de leurs pouvoirs sur leurs agents, d'une part et la recherche de partenaires capitalistes puissants¹¹⁴, d'autre part.

Nombre de ces formes de concentration des organisations, qu'il s'agisse de matières ou de services, offre à l'EMN un avantage international concurrentiel par rapport à ses concurrents nationaux, en permettant de s'assurer d'économies d'échelles via des processus de « normalisation et de standardisation » de ses opérations sur les marchés internationaux et lui assure, ainsi, une forme de garantie d'homogénéité, de cohérence de ses opérations, vecteurs de continuité sur la longue période.

L'extrême variété de marchés auxquels l'EMN est confrontée, dont nous venons d'évoquer les capacités de maîtrise, la contraint à rechercher ce qui peut la faire apparaître pour une période comme un ensemble cohérent.

L'effet de taille ou de volume représente *a priori* une des forces globales de l'EMN qui lui donne un avantage par rapport à ses concurrents nationaux. Il restera à démontrer que cet avantage ne contient pas une menace de démultiplication d'une faiblesse locale sur l'ensemble de sa structure.

D'où notre séquence d'énoncés suivants :

Résultante du discours N° 14

Pour l'EMN, la capacité de mobiliser et retenir des ressources humaines de calibre international constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période et peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport aux acteurs nationaux principalement.

Résultante du discours N° 14-1

Pour l'EMN, sur la longue période, la capacité de mobiliser et de retenir des agents internationaux trouve ses limites dans l'absence de transparence des opportunités individuels,

¹¹⁴ D'une manière très récente se voit l'objet de processus d'intégration par des organisations contrôlant les domaines des systèmes d'information (I.B.M)

sollicités par les jeux des marchés internes et externes de ressources humaines.

Résultante du discours N° 14-2

Pour l'EMN, la capacité de mobiliser des ressources internationales trouve ses limites dans sa propre capacité à maîtriser uniformément et sans défaillance l'ensemble de sa chaîne de commande.

L'évocation de la notion de chaîne de contrôle nous conduit à analyser l'EMN pour sa capacité à maintenir un ensemble cohérent et équilibré.

2.4. La capacité de maintenir un ensemble cohérent et équilibré

Nous développerons ce point en deux éléments : la capacité de maintenir un ensemble cohérent et la capacité de maintenir un ensemble équilibré.

2-4-1 Capacité de maintenir un ensemble cohérent

La logique de groupe social, l'EMN en est un, s'appuie sur la notion de cohérence de l'ensemble social considéré et sur la cohésion de ses acteurs. (Durkheim¹¹⁵, Rojot & Bergman, 1989 et *alii.*)

La logique de la cohérence d'une EMN¹¹⁶ sur la longue période est complexe à établir.

Les interrogations visant cette logique se situent à plusieurs niveaux :

- **logique de cohérence économique d'une manière durable**

S'agit-il, pour l'EMN, de s'imposer sur des marchés de produits ou services spécifiques ?

S'agit-il de maîtriser l'ensemble des chaînons qui permettent de développer, de produire, de commercialiser cet ensemble de produits sur ses marchés ?

S'agit-il de dégager les meilleures performances globales de son portefeuille d'investissements ou spécifiques de certaines composantes, mais en acceptant que celles-ci sont variables dans le temps et dans l'espace ?

¹¹⁵ Durkheim, de la Division du Travail (1930, éd.1996)

¹¹⁶ Voir Pearce (1993) pour une analyse très détaillée de la diversité et la complexité de l'internationalisation.

- **logique de cohérence technologique durable**

S'agit-il de tirer l'optimum de performance de ses avancées technologiques ? ou des technologies disponibles sur les marchés ?

- **logique de cohérence globale durable**

S'agit-il de s'intégrer dans une multiplicité de tissus économiques, politiques et sociaux ?

S'agit-il de préserver le savoir détenu par un ensemble d'acteurs dispersés dans le monde ? *Etc.*

Notre objet n'est pas d'établir une typologie des objets des EMNs, mais de montrer la difficulté de définir un ensemble cohérent dont les logiques peuvent varier en fonction de l'objet, des niveaux fixés à ses structures, mais aussi, des espaces couverts par l'EMN et du facteur temps pris en compte.

En effet, l'exécutif de l'EMN, qui répond devant l'actionnaire ou ses représentants, peut avoir une logique de performances financières. L'exécutif, qui conduit des composantes opérationnelles, peut avoir une logique de marché. L'exécutif de G.R.H. peut viser à rendre cohérentes les politiques transversales de gestion des ressources humaines au sein du groupe, au sein d'un ensemble de composantes, ... *etc.*

Le souci de *cohérence* s'appuie sur une **capacité d'intégration**¹¹⁷ des différentes logiques suivies et de la lisibilité de leurs imbrications. La *cohésion* recherchée s'appuie, elle, sur la visibilité que les acteurs en ont et sur leur capacité de réagir comme membres intégrés au sein du groupe, quelle que soit l'appartenance de la composante où ils opèrent.

D'où notre énoncé suivant :

Résultante du discours N° 15

Pour l'EMN, la capacité qu'ont les exécutifs d'intégrer les différentes logiques poursuivies (logiques de performances financières, opérationnelles, logiques de performances sur le marché, logiques de gestion des ressources humaines),

¹¹⁷ Prahalad & Doz (1987) ;

constitue un élément substantiel de sa survie durable sur la longue période.

La dispersion des acteurs, la diversité des objectifs de chacun d'eux et de leurs composantes élémentaires, la diversité culturelle¹¹⁸, la disparité des dates d'entrée dans l'EMN, tendent à nous faire accorder une importance majeure à cette capacité de l'EMN de créer une forme de *cohésion* autour d'un projet global et de rassembler les groupes d'acteurs la composant dans des ensembles *cohérents*. Prahalad et Doz (1987) introduisent un élément culturel qui caractérise la cohésion, ce qu'ils appellent la « Glue » qui lie les individus au sein d'un groupe dont on peut analyser au moins trois niveaux :

- Les relations mutuelles de l'individu aux autres membres du groupe où la reconnaissance de l'autre, (des autres) quelle que soit son (leurs) activité(s), sa (leurs) place (s), son (leur) pays d'appartenance,... etc., peut se trouver altérée par la capacité d'accepter des cultures différentes¹¹⁹.
- Dans la relation de l'individu au groupe complexe, la capacité d'abandon d'un intérêt « domestique » au profit de la communauté (Prahalad & Doz 1987, p.38 et suiv.) tout en restant dans un jeu concurrentiel interne joue un rôle majeur. La capacité d'être un « bon serviteur » pour le groupe tout en assumant les responsabilités de la composante qui lui est déléguée. La capacité de « nourrir » l'organisation par son activité au sein de sa composante (qualité et niveau de performance), d'accepter de jouer un rôle « corporate » (captation d'idées, identification des signes du changement, faculté d'anticipation, ...etc.).
- Un troisième niveau met en cause les facteurs temps et espace dans la relation de l'individu à un ensemble mouvant : la flexibilité requise des managers face aux changements (géographiques, missions, structures, ...etc.) les conduit à accepter

¹¹⁸ La diversité culturelle prend ses sources à de nombreux niveaux :
les origines géographique et ethnologique (Braudel)
la nature des métiers, des activités exercées, des expertises et savoirs faire techniques développés (Bartlett 1986 – Bartlett et Ghoshal 1992, juin 1989)
les structures d'appartenance d'origine¹¹⁸
les formations *etc.*

Elles sont potentiellement autant de sources de processus identitaires différents et *a priori* de divergences et d'incompréhensions sur le plan des variables (Parsons) : d'affectivité d'orientation, de jugement de l'environnement, d'évaluation de la qualité, d'intérêt porté sur l'individualité de l'élément ou la globalité.

¹¹⁹ Nous renvoyons, ici, en général aux écrits d'Hofstede (1982)

les changements de priorité individualisée dans leur composante d'accueil, au profit de l'organisation globale.

Leur capacité de composer dans les conflits potentiels, notamment ceux qui peuvent survenir de générations d'acteurs, des fonctions qu'ils exercent et enfin des jeux de pouvoirs entre acteurs d'origines différentes qui constituent un maillon de la chaîne de cohérence globale.

Ainsi, l'EMN, de par le caractère modelable de ses structures donne des dimensions de cohérence vis-à-vis de l'extérieur plus ou moins prononcées :

Dans la structure multidomestique¹²⁰, l'EMN disparaît au profit de ses composantes pays ;

Dans la structure transnationale⁹⁵, l'EMN transparait à travers des composantes pays pour les fonctions commerciales, industrielles, fiscales et des composantes démultiplicatrices et les divisions, les régions dans un certain nombre de fonctions de négociation (lobbies) ;

Dans l'EMN globale⁹⁵, une forme « d'économie souterraine »¹²¹ de transactions inter composantes, plurinationales permet de conserver une apparence de nationalisme

Cependant, sur un plan dynamique, les priorités données à la cohésion des acteurs et à la cohérence des ensembles nous apparaît suivre l'évolution des choix structurels effectués par l'EMN : *cohésion nationale* lorsqu'elle est associée à la structure multidomestique, *cohésion de métier et/ou d'activité* lorsqu'elle est associée aux structures divisionnelles et régionales, *cohésion de groupe de projet*, lorsqu'elle est associée à un mode d'organisation de gestion - de projet - et à la structure globale.

Ce que nous traduisons par les énoncés suivants :

Résultante du discours N° 16

Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, la notion de cohésion s'évalue par rapport aux objets temporels et géographiques poursuivis et à leur dynamique interactive.

¹²⁰ Les concepts de structures multidomestiques, transnationales...etc. seront explicités plus tard.

¹²¹ Nous renvoyons au § 1241 ci-dessus.

Résultante du discours N° 16-1

Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, en matière de gestion des ressources humaines, la cohésion trouve sa limite dans la capacité d'intégration par ses acteurs des logiques poursuivies.

Résultante du discours N° 16-2

Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, la cohésion peut se trouver altérée par des ruptures dans la chaîne de logiques poursuivies et affichées.

Cette notion de dynamique de la cohérence, en outre, conduit à s'interroger sur celle de l'équilibre.

2.4.2. Capacité de maintenir un ensemble équilibré

Dans de nombreuses analyses de l'évolution des EMNs¹²², les structures sont réputées subir des alternances de stabilité, qui permettent d'assurer la continuité des affaires, la stabilité des personnels, avec des phases d'instabilité face à l'instabilité de l'environnement économique, politique, concurrentiel, ou à l'instabilité créée par l'exécutif¹²³ pour changer des ordres établis, faire front à des désordres liés à l'obsolescence des systèmes, des processus ou au vieillissement des acteurs.

Une des difficultés, souvent relatée par la Doctrine, est celle de la perception du besoin de changement, créateur de déséquilibres :

2.4.2.1. Les sources de déséquilibres

¹²² Nous renvoyons aux analyses de Stopford et Wells (1963); de Navin, 1(971) et au recensement des travaux portant sur les typologies des EMNs d'Harzing (2000).

¹²³ Majers (1992)

Nous avons identifié un certain nombre de thèmes qui s'orientent autour de la notion de déséquilibre :

Les déséquilibres d'ordre structurel

Les déséquilibres entre niveaux de pouvoirs (opérationnels, fonctionnels, exécutifs centraux, exécutifs locaux; de divisions entre elles; de régions entre elles) qui créent des conflits qui s'interposent dans l'expression de la solidarité et de la cohésion globale et font naître des besoins de recherche de compromis, ou d'arbitrage

Les déséquilibres créés par la simple évolution de structures telles que relatées plus haut (de multidomestique à transnationale, de divisions à régions¹²⁴)

Les pièges dressés par des déséquilibres des systèmes et structures d'information permettant d'identifier des besoins naissant de changement, par l'intermédiaire de structures de veille, de systèmes d'information analytiques et synthétiques sur les marchés autant en amont qu'en aval de son activité (marchés d'input et d'output)

Les déséquilibres d'ordre économique social

Les déséquilibres associés à la diversité internationale qui limitent les capacités de bénéficier des innovations technologiques dans tous les pays sur la même période (selon un constat personnel souvent enregistré)

Les déséquilibres provoqués par la création de choc culturel lors de renouvellement d'exécutifs, ou de restructurations, ou de réponses à des offres d'achats hostiles ou amicales.

Les déséquilibres d'ordre sociologique ou culturels

Les déséquilibres créés par les environnements sociologiques ou culturels, multiplicateurs d'effets des distances¹²⁵ ;

Ces déséquilibres sont des écueils à la lisibilité interne des structures au sein des EMNs et à la visibilité des stratégies par des observateurs ou des acteurs externes.

Leurs manifestations se retrouvent dans des phénomènes de rétention du pouvoir, de nombrilisme (refus de regarder vers l'extérieur), de résistance au changement, mais aussi de perte de marché, de perte de puissance économique et financière face

¹²⁴ Chandler, Bartlett et Ghoshal et *alii*

¹²⁵ Nous induisons des textes d'Hofstede sur les distances culturelles. Certains phénomènes sociologiques tels le patriotisme, le nationalisme produisent un effet amplificateur à des réactions autarciques, xénophobes et impriment une logique de résistance à l'autre ; la capacité de projection sur le futur trouve ses limites lorsque culturellement la référence au pouvoir divin permet de remettre dans les mains de Dieu les conséquences du défaut d'anticipation.

auxquelles les formes de réaction sont d'autant plus difficiles à mettre en œuvre et à supporter que la perception du besoin de changement a été tardive.

Reprenons ces différents thèmes de déséquilibres suscités par des confrontations de logiques.

2.4.2.2. Les confrontations de logiques de déséquilibres entre EMN et ses composantes opérationnelles et fonctionnelles.

La logique de déséquilibre inhérente à l'EMN devient un terrain d'affrontements potentiel entre structures centrales et structures démultiplicatrices que sont les structures opérationnelles ou/et fonctionnelles.

Nous envisageons, ci-après, des cas de pression créateurs de déséquilibres opérés par l'EMN (efforts de centralisation, de coordination et de contrôle) qui s'opposent à des pressions par les composantes sur l'EMN pour maintenir une part d'indépendance de décision et d'action, sans que celle-ci puisse être taxée d'inertie. Nous en évoquerons quelques formes :

L'EMN multiplie ses pressions en vue de rajeunir¹²⁶ les structures centrales et locales vieillissantes. Face à cette situation, les structures locales subissent des pressions et tendent à retrouver des solutions pour rétablir leurs équilibres altérés (sociaux, financiers, économiques, voire fiscaux) et ainsi recherchent toutes les justifications pour maintenir leurs bastions de pouvoir (baronnies), leurs unités de production, leurs équilibres de parts de marché, surtout lorsque leurs environnements externes locaux restent stables.

L'EMN subit ou anticipe de subir des champs de forces devant conduire au changement (pression de la concurrence internationale, ouverture ou fermeture des

¹²⁶ Maljers (1992) évoque l'idée de « donner un coup de pied dans la fourmilière » visant par là même des décisions de changement de caractère autocratique nécessaires lorsque les besoins des changements remettent en cause des usages, des cultures ancrées.

frontières politiques...etc.) qui conduisent à reconsidérer son approche stratégique et *a fortiori* ses structures.

L'EMN prend l'initiative d'un marketing international visant un (ou l') ensemble de ses composantes, dirigé par le centre ou avec la collaboration d'agents perçus comme ayant une vocation hybride (agissant pour le compte du centre et agissant au nom du centre) ;

Les structures locales subissent la pression du centre et tentent de trouver des solutions que la structure centrale peut institutionnaliser auprès de l'ensemble de ses structures (passage de recherche de « *best practices* » à l'opérationnalisation des « *common best practices* ») ;

Les structures locales dans leur recherche de justifications (combats de dernier retranchement) pour maintenir leurs bastions (baronnies), tardent à prendre en compte les décisions centrales de changement, en attendant que d'autres structures locales en expérimentent les effets.

Dans cette logique d'existence de moteurs de déséquilibres, l'ensemble des moteurs « forts » nous apparaît tournés vers le besoin d'ajustement pour assurer la continuité des opérations de l'EMN, comme de ses composantes. La sanction qui serait à attendre de la carence d'ajustement serait vouée à des ajustements de la part du marché ou à la disparition à terme des opérations¹²⁷, voire même de l'organisation.

Face à la convergence de moteurs de déséquilibres, l'EMN a la faculté de réagir par des processus de « sanctions » : changement de dirigeants, importation de ressources chargées de conduire le changement, refontes plus profondes des structures locales (restructuration, « *greenfielding* ») que nous analyserons en traitant des leviers de l'EMN. Mais il existe un certain nombre de processus actifs qui tendent à accroître la flexibilité comportementale de ses exécutifs : notamment celui de la socialisation¹²⁸ des acteurs dont l'objet est de forger des croyances partagées¹²⁹ « constitutifs de pouvoirs invisibles », créateur d'« équilibre psycho-politique » (Reitter, 1997, p. 882) et d'identité de l'organisation.

¹²⁷ Coleman, Failings and Achievements : some British Businesses, 1910-1980, (1987, p. 1-17).

¹²⁸ Prahalad & Doz, 1987 ; Bartlett & Ghoshal, (1989) vont jusqu'à utiliser le terme d'enDoctrinement

¹²⁹ Clancy, (1996)

L'analyse de la disparité entre processus visant à donner une certaine vision de cohésion entre agents et les moteurs de déséquilibre au sein d'une EMN qui contribuent à la cohérence de l'ensemble qu'elle constitue, apparaît appeler un besoin de régulation dans le temps et l'espace, d'équilibres jamais durables. Ce besoin de régulation constitue un premier pas vers l'institutionnalisation de règles et principes communs.

2.5. La capacité d'institutionnalisation¹³⁰

Historiquement, la capacité d'institutionnalisation dans l'EMN naît d'un besoin de donner des lignes de conduite à des acteurs éloignés des structures centrales, exerçant des mêmes métiers, des mêmes activités dans des milieux distincts culturellement, avant de devenir un moyen d'imposer ses propres contraintes, ses propres **pratiques à un grand nombre d'acteurs internes et externes à l'EMN.**

Ce pouvoir d'institutionnalisation peut se définir comme une capacité à ériger des règles qui permettent à ses agents de communiquer entre eux sans avoir à redéfinir sans cesse des acquis de l'expérience et d'adopter des solutions analogues à des problèmes qui se posent de différentes manières mais appellent une solution cohérente pour l'ensemble.

La règle d'utilisation d'une langue dominante (parfois celle du pays d'origine de l'EMN et chargée de la technicité de l'organisation) apparaît être la première phase vers l'institutionnalisation.

Analysons les traits dominants de la capacité d'institutionnalisation comme vecteur de survie durable de l'EMN.

2.5.1. L'institutionnalisation naît de l'éloignement

La capacité d'institutionnaliser s'appuie généralement sur la fixation de normes internes de libertés d'action qui ont pour objet de délimiter les **contenus des comportements**

¹³⁰ Nous renvoyons à la bibliographie établie par Westney dans « La théorie institutionnelle et la MNC » dans Ghoshal et Westney *Organisation Theory the Multinational Corporation*, St Martin Press, 1993, p. 53 –

permissifs « ce qu'on peut faire », **responsables** « ce qu'on doit faire », « ce que l'on ne peut pas faire », **managériaux** « ce qu'apporte la décision à l'action»¹³¹, sans avoir à en référer d'une manière continue à une hiérarchie parfois très lointaine, par ailleurs souvent ignorante de la meilleure solution à adopter.

Ce qui nous conduit à l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 17

Au sein de l'EMN, l'agent trouve des ressources à son intégration dans la connaissance de règles, connues et acceptées, formelles ou informelles, qui fixe les gradations de l'intolérable jusqu'à l'acceptable pour l'organisation et au « recommandé » par l'organisation.

2.5.2. L'institutionnalisation naît d'un besoin de transversalité

Une des spécificités de l'EMN est de tolérer, voire de subir, à un même moment dans différents sites, une hétérogénéité de comportements stratégiques (au sens de Miles et Snow, 1978) dans un cadre de normes de fonctionnement analogues et, par le biais de règles de fonctionnement, de faire compenser les effets de leurs différences.

Bien avant que les besoins de contrôle externe n'existent, des règles internes de gouvernance ont permis aux agents, aux exécutifs de surveiller, de contrôler les affaires internes.

Au delà d'une capacité interne d'institutionnalisation, l'EMN peut choisir d'externaliser un certain nombre de ses champs opératoires. L'EMN a ainsi la capacité d'imposer des « cahiers des charges normatifs », des standards opérationnels aux acteurs en amont (les fournisseurs) et en aval de ses structures (les clients, les consommateurs) qui la

¹³¹ La création de charte, de « credo » d'entreprise représente un pas dans la voie vers l'institutionnalisation : le comportement imposé à ses agents vis-à-vis du client, du fournisseur induit une recherche de réciprocité, un partage de règles communes. Lorsqu'elle franchit les frontières, le comportement attendu se transforme en principes, en règle interactif international..

conduisent à créer des modèles exportables, généralisables et transposables en dehors de leurs propres sphères d'activité¹³². Mais l'institutionnalisation porte ses propres limites.

Le caractère institutionnalisant de l'EMN qui impose ses règles à l'ensemble de ses composantes, divergentes de nombre de règles institutionnelles domestiques, est susceptible de créer des incompréhensions entre acteurs, des aires d'autarcie, des formes bureaucratiques de résistance au changement et a pu être considéré comme un frein au développement international.

L'EMN, dans la progression de ses structures (de multidomestique à entreprise globale) se révèle être un lieu d'exercice de pouvoirs centraux qui trouve ses limites dans l'incapacité de tenir compte de toutes les situations et la difficulté d'édicter des règles durables pour tous. Ceci n'est pas sans influence sur les deux plans du contrôle de l'organisation : celui de logique de respect de règles du jeu durablement établies pour le fonctionnement de l'organisation et celui de l'autorité dérogée par la volonté de pouvoir émanant des « hiérarchies » multiples et enchevêtrées¹³³ (exécutifs, fonctionnels, opérationnels) et évolutives (divisions, régions, organisation dite globale) en quête de valeurs identitaires, d'éthique¹³⁴, mais aussi sollicitées par des positionnements opportunistes, voire même des implications de distances culturelles.

La pression du pouvoir pour obtenir les performances attendues, la pression de l'environnement pour « faciliter » le déroulement d'une opération, la simple faiblesse de l'individu, seul face à environnement hostile, peuvent remettre en cause les règles et conduire à une confrontation de logiques de gouvernance que, dans l'EMN, l'éloignement des lieux d'opération et de pouvoir peut contribuer à accentuer.

Dans le tableau qui suit nous tentons d'analyser la nature de ces confrontations.

¹³² On peut citer l'exemple de nombres de produits de grande consommation « inventés par des EMNs qui deviennent les références des produits des marques de distributeurs, on peut citer aussi des modèles de gestion issus d'EMN qui s'imposent à des chaînes de sous-traitants ; à des franchises, etc.

¹³³ Granovetter (1985).

¹³⁴ McDonald & Gandz, (1992, pp.64-77) . Voir aussi enquête de Wellcom portant sur 500 entreprises françaises (d'après leurs documents et leurs sites) in Les Échos, 12 nov. 2003.

La confrontation des logiques de gouvernance¹³⁵

Satisfaire le pouvoir	Respecter des règles
Satisfaire la volonté stratégique Respecter les objectifs fixés Délivrer les résultats attendus Faciliter l'exercice du pouvoir et en recevoir récompense	Règles de fonctionnement Valeurs d'éthique Respecter la règle de conduite de « bon citoyen », de « bon contribuable » Respecter la parole donnée dans les négociations Respecter des règles de l'éthique commerciale Respecter ses engagements Respecter des règles de stabilité, de prévention et de sécurité, de santé morale du personnel Valeurs identitaires Respecter l'employé, le client, le fournisseur, le concurrent, l'actionnaire Adhérer à des principes de qualité Respecter le travail de l'équipe...etc.

L'ensemble de ces confrontations de logiques sont autant de facteurs d'instabilité, de freins et de moteurs dans le fonctionnement des structures de l'organisation, où la compréhension mutuelle des objectifs par les agents et leur cohésion jouent un rôle moteur pour la cohérence des structures et leur continuité.

Si le pouvoir d'institutionnalisation de l'EMN représente une marque de sa puissance, qu'en est-il de son pouvoir de négociation ?

¹³⁵ Voir articles Les Échos des 12 novembre 2003, p. 13, & 15 novembre 2004, p.12, indicateurs Wellcom (agence de conseil et communication) sur les valeurs identitaires de 500 entreprises françaises.

Conclusions générales sur l'EMN, son environnement complexe et instable et un essai de normalisation de ses capacités d'action

Notre analyse construite sur des *a priori* de capacités induites des relations de l'EMN à ses environnements externes et internes, mais aussi de sa complexité, de sa taille nous conduit à un certain nombre de conclusions :

La survie durable de l'EMN ne peut s'expliquer que par sa faculté d'adapter l'ensemble de ses ressources – leur forme de répartition, de redistribution – à la poursuite d'un intérêt double : son intérêt d'ensemble en tant qu'EMN et l'intérêt de ses composantes.

L'EMN assoit sa survie durable sur un effet de taille, sur des formes de spécialisation et sur un partage de savoir-faire dans la compréhension des jeux internationaux et nationaux des marchés, dans la capacité d'analyser par anticipation l'évolution de leurs besoins. Elle bénéficie d'une puissance de négociation qu'elle renforce par une capacité de créer, de diffuser, d'imposer des jeux de règles à ses partenaires – internes et externes – et assure, ainsi, certains aspects de cohérence entre les ensembles qui la composent ou qui gravitent autour d'elle.

Ses ressources humaines, en management international et national, pourtant soumises à une double pression de concurrence interne et externe, se voient imprimer un certain nombre de comportements qu'elle tend à faire partager à ses agents pour garantir certaines formes de cohésion dans la durée et dans ses espaces opérationnels.

Ce qui nous conduit à l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 18

Pour l'EMN, la recherche d'un équilibre dynamique entre les composants d'un *fit organisationnel global*, générateurs de cohérence globale et de *différentiels de fits* soumis aux conditions environnementales de chaque composante, est un gage de survie durable sur la longue période.

Où l'ensemble de ces *fits* s'imbrique dans une dynamique liée à l'instabilité et à la complexité instable de la composition des environnements dans le temps et dans l'espace.

Dans les analyses qui suivent, nous tenterons de montrer les formes de cette dynamique dans le temps et dans l'espace, en étudiant l'évolution des structures adoptées par l'EMN dans le temps, puis en recherchant les leviers que l'EMN a mis en œuvre pour assurer la continuité de ses opérations face à un certain nombre de moteurs qui répondent à la mise en œuvre des capacités a priori que nous venons d'étudier.

SECTION 2 – L’INSTABILITE ET LE CHANGEMENT PERPETUEL DES STRUCTURES DES EMNs COMME MODE DE REPOSE A L’EVOLUTION DES ENVIRONNEMENTS.

L’objet poursuivi par cette section est d’analyser comment les EMNs, pour affronter l’instabilité de leurs environnements et tenter de donner une réponse structurelle à la recherche d’une survie durable, ont, depuis relativement peu d’années, été amenées à formaliser des règles qui se trouvent reflétées dans des principes de gouvernance¹³⁶, gages de leur volonté stratégique et de leur système de valeur.

La littérature sur l’évolution des EMNs, si elle est relativement récente¹³⁷, est riche de travaux d’historiens des firmes, d’économistes, de gestionnaires, d’écologistes des populations d’organisations qui tentent de répondre aux questions suivantes :

Existe-t-il des liens entre leurs environnements et les structures adoptées par les firmes internationales ?

Comment les EMNs ont-elles assuré leurs développements face à l’instabilité de leurs environnements ?

Quelles relations existent entre stratégie et structure comme facteurs explicatifs de leur survie durable ?

Les historiens de gestion ont repéré des formes souvent répétées d’investissements à l’étranger et distingué les investissements directs¹³⁸ des investissements indirects – les alliances, joint-ventures, prises de participations minoritaires – qui permettent de mutualiser, entre partenaires, le savoir-faire dans une activité et la connaissance des environnements locaux.

Deux typologies ont servi de support aux analyses des structures :

¹³⁶ Nous renvoyons, ici, aux textes du Sarbanes Oxley Act (USA), au Combined Code of Gouvernance (Royaume-Uni) et à la Loi de Sécurité Financière (France)

¹³⁷ Penrose (1959) ; Chandler (1959-1980); Stopford et Wells (1972)

¹³⁸ Le terme d’investissement direct recouvre l’idée que l’EMN finance l’investissement à l’étranger puis en assure le contrôle des opérations. L’investissement peut porter sur des implantations d’établissements, d’agences, voire de sociétés capables d’assurer la chaîne complète d’opérations : production, commercialisation, management opérationnel, et administration.

- celle de Perlmutter¹³⁹ qui s'insérait dans un contexte de la guerre froide entre le Bloc de l'Ouest et le Bloc de l'Est, où l'auteur reconnaissait les difficultés de définir le concept de multinationale par ce qu'il reposait sur l'existence d'une variété de paramètres :

- nombre de sociétés détenues à l'étranger

- pourcentage des investissements à l'étranger

- capacité d'orientation du savoir, des idées, des ressources vers les entités situées à l'étranger

celle de Bartlett & Ghoshal qui vise à distinguer les firmes multidomestiques, des firmes transnationales, des firmes globales et analyse l'organisation internationale sur sept plans :

- l'environnement industriel,

- la stratégie de l'entité,

- son design organisationnel,

- le rôle dévolu à la stratégie de la filiale,

- les structures des filiales,

- les mécanismes de contrôle du centre sur les filiales et enfin,

- l'importance des pratiques de gestion de ressources humaines.

Ils intègrent un facteur d'évolution de contextes politico-économiques dans leur raisonnement.

Une autre partie de la Doctrine a porté sur la recherche de structures de coordination et de contrôle telles que les divisions (Chandler) qui mettent en avant le bénéfice de la spécialisation autour de métiers et les régions qui permettent d'accentuer les « avantages de la proximité » de contraintes politico-économiques. Plus récemment, la Doctrine accentue ses recherches sur des formes flexibles voire enchevêtrées de développements que sont les organisations relationnelles dites en les réseaux.

Parallèlement, la Doctrine a expliqué les modalités organisationnelles du développement à l'étranger en s'appuyant sur des processus de recherche d'économies d'échelles, de synergies qui prennent différentes formes, notamment :

¹³⁹ Perlmutter (1969), p. 9-18 voir plus bas § 2.1.3. pour les définitions

- L'investissement à l'étranger comme moyen de réaliser des économies de coûts de structures, ces économies étant réalisées par une meilleure répartition des coûts de services centraux, des structures de recherche et de développement, puis des structures de communication et de publicité, ...*etc.*
- Les « délocalisations de structures » sont venues augmenter la palette de formes de structures susceptibles d'apporter des sources d'économies de coûts.

Les économistes, quant à eux, ont mis en avant les notions d'intégration verticale et d'intégration horizontale pour expliquer le phénomène de croissance des entités.

Des apports plus récents ont repris une approche structurelle qui s'appuie sur l'intégration de composantes potentielles ou existantes et leur capacité de réponse aux marchés locaux.

Les besoins de moralisation des marchés internationaux conduisent à l'élaboration d'une Doctrine de gouvernance structurante, lorsque la complexité des interrelations internes et externes de l'EMN conduit à l'élaboration d'une Doctrine sur la gestion des risques. Cette Doctrine s'appuie sur de nouvelles structures telles que les comités d'audit, le « risk management », dont la vocation est d'asseoir la continuité et les performances sur le contrôle interne.

Une partie de l'ensemble de ces recherches s'est intégrée dans les contextes globaux de prises de positions fortes de l'économie japonaise sur le territoire américain dans les années 1980, mais aussi de l'occurrence de phénomènes chaotiques liés à la disponibilité de certaines matières premières (les chocs pétroliers successifs depuis les années 1970) et à la difficulté de juguler le chômage dans certaines parties du monde. Plus récemment, l'occurrence d'opérations ont remis en cause les modes de fonctionnement des organisations (affaires Ahold, Enron, Vivendi Universal, Worldcom ... etc.) que certains interprètent comme une crise structurelle du capitalisme.

Enfin, les phénomènes de la disparition des frontières, de l'exacerbation de la liberté des échanges et celui de la quasi-disparition des contraintes de communication¹⁴⁰ conduisent à repenser l'EMN dans ses structures, ses stratégies, ses modes d'investissement, son mode de fonctionnement organisationnel. La gestion par projet, l'hétérarchie¹⁴¹, le mode de fonctionnement en réseaux représentent quelques unes des reformulations de nouvelles formes d'organisation qui peuvent agir sur les modes de fonctionnement de la survie durable de l'EMN.

Cet ensemble de constats nous a conduit à traiter de l'instabilité et du changement des structures des EMNs comme mode de réponse à l'évolution de leurs environnements sous les thèmes suivants :

les structures fluctuantes de l'EMN comme facteur stratégique de sa survie durable

les stratégies flexibles et fluctuantes et leurs liens avec les structures comme vecteur de survie durable des EMNs

l'EMN conçue comme un centre d'apprentissage organisationnel en permanente création de solutions multiniveaux constitutives d'un fonds de commerce

l'EMN, son haut de bilan comme vecteur de survie durable

les phénomènes de rupture et l'EMN.

¹⁴⁰ Les distances physiques sont souvent réduites à quelques heures, la disponibilité de l'information devient quasi instantanée. Cf. annexe Contingences

¹⁴¹ Hedlund (1986, 1993)

§.1. Les structures fluctuantes de l'EMN comme facteur stratégique de sa survie durable

L'objet de ce paragraphe est de montrer les processus qui ont permis de faire passer une firme nationale à l'internationalisation de ses opérations puis à l'internationalisation de ses structures pour assurer ainsi sa survie durable.

Notre choix d'étudier les structures des EMNs, avant d'aborder le thème de leur analyse stratégique, repose sur une logique d'observation. En effet, les structures des EMNs sont les représentations visibles d'opérations conduites hors leur territoire d'origine : la firme s'y manifeste, d'abord, par l'écoulement de surplus de production à l'étranger, avant de se lancer dans une gestion à distance d'une ou plusieurs « opérations » délocalisées en procédant ou non à des ajustements par rapport à ses domaines d'activités électifs, puis dans la gestion d'ensembles complexes.

La Doctrine¹⁴², dont le courant d'analyse historique des firmes initié par Chandler, a montré qu'au cours des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, rares sont les organisations qui se sont créées directement sous forme d'une organisation internationale. Elle a maintes fois décrit les schémas d'évolution internationale souvent comparables, quels que soient le pays d'origine et la nature d'activité de l'organisation.

Ce qui fait l'objet du développement qui suit et pourrait servir de guide pour les firmes visant un développement international.

1.1.. Schéma de dynamique de la création transformation de structures économique-légales

Le schéma qui suit décrit les structures dans leur approche des marchés. Il est inspiré de la présentation d'Urban (1991)¹⁴³ et complété par nos soins :

¹⁴² Chandler (1977-1988), Caves (1982), Urban (1991), Joffre (1997) p. 1630, et Alii.

¹⁴³ Urban S. « Stratégies d'internationalisation, Encyclopédie du management, Paris Vuibert, 1991, in Joffre P. (1997, p.1630)

Création de structures élémentaires : bureaux de ventes, ouverture d'entrepôts, de succursales, de filiales de commercialisation ou/et de production à l'étranger avec l'objectif d'exporter des surplus de produits, puis de les produire localement



Transformation de structures élémentaires en structures délocalisées



Création de structures contractuelles (licences, franchises et accords de coopération interentreprises) ayant pour objet de transférer l'exploitation de savoir-faire, mais de garder le contrôle sur le contenu du concept



Création de structures partagées avec montage d'opérations conjointes pour des produits/marchés spécifiés : joint-ventures, alliances



Transformation des unités industrielles locales en composantes industrielles et commerciales locales complètes¹⁴⁴



Acquisition de composantes élémentaires ou/et complètes à l'étranger



Création de structures spécialisées d'achats, d'activités supports, de compétences



Acquisition de structures complètes



Acquisition de structures complexes¹⁴⁵



Déstructuration

Cession par "appartements", Buy out by Management ; ... etc.



Démantèlement par nature d'activité et recomposition de périmètre¹⁴⁶



Méga-fusion

Dans cette schématique, nous soulignons, cependant, que la flèche n'a pas pour vocation de montrer les séquences systématiquement poursuivies dans l'évolution de

¹⁴⁴ Nous signifions que la composante est capable d'acheter des matières premières, de les transformer et de les commercialiser sur leur marché local.

¹⁴⁵ Nous visons ici une EMN.

¹⁴⁶ Williams, Paez & Sanders (1988), pp.403-414.

l'EMN. L'inexistence d'une séquence n'a de signification autre que la mise en œuvre d'un choix stratégique de la part des exécutifs de l'EMN.

L'opportunisme, l'imitation de modèles, la poursuite de tendances d'orientations stratégiques¹⁴⁷ peuvent accélérer l'évolution et privilégier l'émergence et la préférence de certaines structures par rapport à d'autres en fonction du temps et des espaces visés.

Ce schéma appelle d'autres critiques : il ne rend pas compte de la vision globale de groupe ; il donne une vision imprécise des formes d'itérations possibles des structures au gré des besoins des marchés, de l'évolution des environnements.

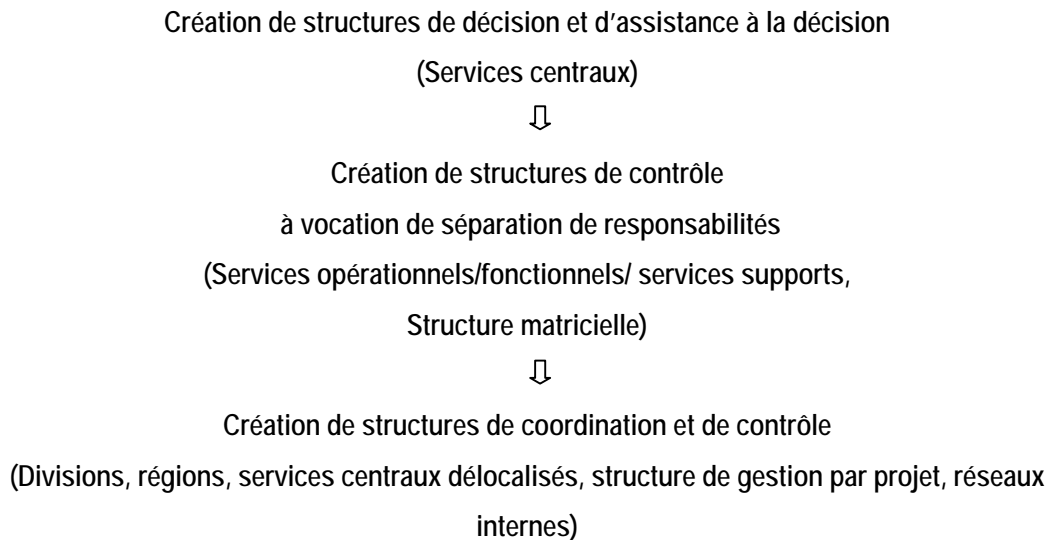
La présentation des formes prises par les structures que nous évoquons maintenant permet de combler une partie de ces critiques.

1.2.. Schéma de création de structures de contrôle ou/et de coordination

La notion de structures peut aussi être étudiée sous l'angle de la spécialisation des formes de contrôle ou de coordination qui leur est attachée, lorsque la taille, l'éloignement, la complexité des opérations dans différents environnements font échapper la maîtrise des opérations aux exécutifs de l'EMN.

Ces structures sont induites d'un besoin de spécialisation, de concentration de compétences et de recherche de la couverture de risques, qui s'appuient sur des analyses critiques contradictoires des opérations avant ou après leur occurrence.

¹⁴⁷ Nous ne citons que deux exemples de choix stratégiques visant l'indépendance et la conservation du savoir faire : les choix de ne pas donner de licences de certaines fabrications, de ne pas partager de structures communes avec des partenaires étrangers.



Si ce schéma d'itération présente le même défaut formulé que précédemment (non-existence des séquences, passages obligés), en revanche, il offre une vision de groupe plus précise dans ses modes d'action et de responsabilisation des acteurs. Il induit, en outre une composante cognitive forte dans la compréhension de fonctionnements notamment des structures complexes, « le raisonnement matriciel », puisque le manager acquiert un savoir-raisonner à partir de contraintes internes multiples imposées par des « matrices de pensée¹⁴⁸ » différentes.

L'analyse des structures présentées ci-après s'intègre dans d'autres schémas de relations internationales.

1.3..Des organisations internationales aux structures internationales

En 1969, Perlmutter, reconnaissant la difficulté de définir une EMN, identifie l'existence de trois voire quatre types d'organisation de caractère international.

- **l'organisation ethnocentrique** c'est-à-dire l'organisation orientée vers son pays d'origine
- **l'organisation polycentrique** c'est-à-dire l'organisation orientée vers ses pays d'accueil

¹⁴⁸ Ghoshal et Bartlett évoquent la notion de manager matriciel

- **l'organisation géocentrique** c'est-à-dire l'organisation orientée vers l'ensemble du monde
- **l'organisation régio-centriste** c'est à dire l'organisation ayant décomposé le monde en quelques grandes zones (4^{ème} type).

Cette classification introduit une notion de structure marquée par un terme commun celui du centralisme. Perlmutter introduit l'idée qu'une organisation internationale ne se conçoit que si elle adopte un positionnement clair de son centre de décision vis-à-vis de ses filiales.

Le degré de complexité de l'EMN est apprécié en termes d'une variété de strates indépendantes au sein des structures où le contenu des processus organisationnels permet de qualifier la structure¹⁴⁹. Perlmutter, en outre, ne paraît pas avoir d'illusions sur l'intégrité¹⁵⁰ de l'une ou de l'autre de ces structures ; au contraire, il reconnaît une certaine dynamique des deux premières vers le géocentrisme proche de l'analyse qu'en fera la Doctrine sur la globalisation. Cependant, en 1969, il reconnaît à cette dernière un caractère utopique, compte tenu de la prégnance des nationalismes politiques et économiques existants et des difficultés¹⁵¹ de créer des liens de confiance entre les personnes de différentes origines¹⁵².

La vision prospective de 500 exécutifs qu'il a interrogés, issus d'au moins 17 pays et 20 firmes, permet d'anticiper les faiblesses de l'organisation « geocentric » confrontée à des exécutifs « géocentriques » travaillant dans un environnement multiculturel, coupés du centre¹⁵³, mais aussi capables de penser « geocentric » dans les domaines opérationnels¹⁵⁴.

¹⁴⁹ Perlmutter étudie les comportements respectifs des trois types d'organisation à partir de la définition de la responsabilité de prise de décision, des formes d'évaluation et de contrôle, des modalités de mise en oeuvre de sanctions positives ou négatives, du volume des flux de communication interne, des modes d'identification de la nationalité ou internationalité du propriétaire, de l'implantation, des intérêts nationaux et enfin, des modes de perpétuation des acteurs.

¹⁵⁰ Sa capacité de rester intacte.

¹⁵¹ Perlmutter intitule son article « Tortuous Evolution » (p.9)

¹⁵² rappelons que ces écrits datent de la période de la « Guerre froide ».

¹⁵³ En 1969, les facultés de communication étaient relativement réduites et leurs coûts élevés.

¹⁵⁴ « par fonction, marketing, finance, production, R&D, ..Etc. » (p.17).

L'intérêt de cette classification réside, déjà, dans sa persistance puisqu'une dizaine d'années se sont écoulées avant d'observer d'autres courants de pensée.

Jarillo et Martinez (1988, 1990)¹⁵⁵ représentent les filiales sous forme de réseau au service d'une stratégie définie par les quartiers généraux ; ils dressent ainsi une liste de variables permettant d'identifier les rôles des filiales, en termes de flux de produits, de valeurs ajoutées, d'apports de savoir-faire (R&D), d'intégration interne ou externe, permettant de minimiser les coûts de transaction.

Bartlett et Ghoshal (1989) font émerger trois types de structures d'EMNs dans les études comparatives de neuf firmes internationales (dont Unilever, notre terrain) :

- **La structure Multidomestique** : l'EMN y privilégie les structures décentralisées ; les organisations au sein des filiales sont faiblement couplées avec le quartier général. La notion de *décentralisation hiérarchique* permet de rendre compte des modes d'exercice des pouvoirs de décision.
- **La structure Transnationale** est une structure hybride, qui s'appuie sur le pragmatisme des acteurs centraux ou décentralisés pour définir les aires de partage de pouvoirs d'exécution, de coordination et de contrôle. Dans une vision dynamique, on pourrait la représenter comme le stade intermédiaire entre le « tout domestique » et la structure dite globale.
- **La structure Globale** est celle dont Perlmutter avait anticipé l'occurrence dans sa structure géocentrique. Les décisions stratégiques y sont hautement centralisées, les processus et les structures y sont globalement standardisés. L'autonomie des acteurs locaux y est faible : les filiales y sont vues comme des **filiales de produits et de stratégies** globales de l'EMN (Bartlett et Ghoshal, 1989 –1992).

¹⁵⁵ Jarillo & Martinez analysent les différents rôles des filiales dans le cas d'une multinationale espagnole.

La recherche de Bartlett et Ghoshal a permis de clarifier les notions d'opérations internationales, c'est-à-dire celles qui dépassent les frontières de la société parente dans la mise en œuvre de ses stratégies et de ses choix des mécanismes de contrôle. Elle a permis de clarifier la définition du *lieu de pouvoir*¹⁵⁶, ainsi que la nature et la forme de la coordination devant exister entre sièges sociaux et filiales et la nature et la forme de contrôles centraux sur le niveau d'intensité d'investissement et de technologie, les modes de pression sur les coûts, les besoins d'information centrale *etc.*, en résumé *essentiellement ce par quoi la structure « dominante » s'exprime.*

Si on fait une comparaison historique, la structure globale présente nombre de points communs avec des structures internationales du début du XX^{ème} siècle¹⁵⁷, où le siège « télécommandait » des succursales, des comptoirs.

Ces formes de structures représentent un certain nombre d'avantages pour organiser, rendre compte de l'exercice des contrôles et des processus de coordination ; cependant, l'évolution de l'environnement au cours des années 1990 (régions économique politiques, importance géographique des continents) conduit à la reconnaissance de variétés de structures reposant sur un esprit analogue : les structures multiglobales les structures multicentristes et les structures multilocales

Ces trois derniers types de structures visent à accorder une étendue plus ou moins grande des pouvoirs de représentation du centre sur le contrôle d'opérations à des régions, à des continents, ou bien à des structures locales dominant des activités pour un groupe de structures locales.

Dans le tableau qui suit nous avons tenté de définir les différences existant entre les structures divisionnelles et les structures régionales, les structures centrales délocalisées d'une part, les structures multiglobales et multilocales d'autre part, qui apparaissent dans le prolongement des études de Bartlett & Ghoshal et démontrent l'instabilité des structures des EMNs sans observer une discontinuité de leurs opérations.

¹⁵⁶ *lieu de pouvoir* traduction de "locus of power".

¹⁵⁷ A une période où les EMNs mettaient en œuvre des processus de colonisation

Ce qui nous confirme le constat déjà évoqué plus haut que l'EMN assure sa survie durable par des structures qui évoluent et les adapte pour assurer la continuité de ses opérations.

Comparaison des pouvoirs de contrôle et des pouvoirs de coordination par structures (inspiré pour partie de Harzing, 2000)

	Pouvoirs de contrôle	Pouvoirs de coordination
Structures divisionnelles	Le pouvoir central délègue une partie de son pouvoir exécutif à des responsables d'activités dans l'ensemble du groupe	La division oriente les actions inter-filiales dans leurs domaines et dans la limite de leurs compétences, de leur savoir-faire
Structures régionales	Le pouvoir central délègue une partie de son pouvoir exécutif à des responsables de régions dans l'ensemble du groupe	La région se substitue au centre dans la coordination des performances des filiales de leur région
Structures centrales délocalisées	Les pouvoirs de contrôle des fonctions « supports » (fiscale, juridique, finance, GRH) sont délégués à chaque pays regroupant plusieurs composantes élémentaires. Cette structure joue le rôle de « principal » dans leurs domaines de compétences (ex., par l'exercice d'un droit de veto, pour exercer des arbitrages)	Ces structures centrales décentralisées jouent le rôle de coordination entre les services centraux du siège et les filiales locales.
Structures multiglobales	Le pouvoir central est délocalisé par régions, par continents ou par activités ou par équipes <i>ad hoc</i> . Les structures locales agissent d'ordre et pour compte de ce pouvoir	Les composantes délocalisées subissent le pouvoir de coordination des opérations de la part des régions, continents ou activités
Structures multilocales multidomestiques selon B & Gh	Le pouvoir central est délégué pour un type d'opérations à des acteurs locaux, qui revêtent deux « casquettes » celles de représentants du centre, d'exécutifs locaux	L'exécutif délégué agit d'ordre et pour compte dans tous les pays visés par l'opération
Structure globale	L'EMN exerce un contrôle centralisateur sur les « composantes »	L'EMN coordonne des opérations de partie internationale pour atteindre des cibles de marchés composés de concurrents internationaux

Chacune de ces structures évolutives engendre une forme de pouvoir dominant qui a pour objet d'influer sur les comportements des acteurs dominés et leurs performances, mais aussi est susceptible de créer des « aires d'exclusion » lors du passage d'une forme à l'autre.

Nous désignons par *aires d'exclusion* des parcelles de structures qui échappent aux compétences des structures intermédiaires dominantes et où les acteurs jouent un rôle de « laissés-pour-compte » incapables de mobiliser des ressources dont disposent les exécutifs centraux.

Afin d'illustrer le propos, nous donnerons des exemples :

Exemple n° 1

L'exécutif responsable d'une activité, c'est-à-dire celui qui joue le rôle de *principal* par rapport aux autres qui prennent une position d'agent, peut favoriser le développement de produits entrant dans le cœur de son activité et mobiliser des ressources locales au détriment d'autres activités pourtant performantes mais considérées comme hors cœur d'activité, mais nécessaires cependant à la survie d'une composante.

Exemple n° 2

Les exécutifs locaux peuvent se voir soumis à des contraintes contradictoires d'attente de performances opérationnelles de la filiale dessinée pour exercer des activités multiples et d'attente de performance de la part d'une division, ou du centre destinée à satisfaire les objectifs de structure (multi-)globale

L'évolution des structures est susceptible de créer des conflits entre la satisfaction des marchés et la satisfaction des bureaucraties attachées aux dites structures.

Exemple n° 3

La mise en œuvre d'une politique de standardisation internationale peut trouver des limites dans les différences de niveaux éducatifs existant dans chaque pays ; certains pays sont incapables d'en percevoir l'utilité et ne disposent pas, en outre, des moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces trois exemples nous amènent à formuler les énoncés suivants, articulé sur trois niveaux :

Résultante du discours N° 19

La capacité d'adaptation des structures de l'EMN aux besoins d'évolution interne ou externe représente un facteur substantiel de survie durable, sur la longue période.

Résultante du discours N° 19-1

La capacité d'adaptation des structures de l'EMN repose sur sa disponibilité d'un vivier d'acteurs ayant acquis une reconnaissance interne et partagée de leur implication (creuset).

Résultante du discours N° 19-2

La capacité d'adaptation des structures de l'EMN repose sur la capacité de ses acteurs à poursuivre les objets définis, à assurer la pertinence du choix des moyens et sur leur capacité de se rendre disponibles personnellement.

Résultante du discours N° 20

Sur la longue période, le maintien de structures cohérentes avec l'environnement, ne peut s'opérer qu'à travers l'existence d'une certaine stabilité globale d'acteurs développant des caractères cohérents et homogènes par rapport aux objets poursuivis.

(Nous ne citerons ici, pour mémoire, que deux représentations de structures : *la structure en réseaux* et les *structures formelles et informelles*. Nous nous réservons de leur accorder plus d'importance dans le développement sur l'analyse du mode club où elles auront plus de pertinence par rapport à l'objet poursuivi que dans ce paragraphe).

Conclusions sur les dynamiques d'évolution de structures comme facteur stratégique de survie durable

L'approche des dynamiques d'évolution des firmes par la Doctrine dans un contexte international donne une vision qui correspond à un certain nombre de « chemins normés » associés à deux grandes classes « d'objets » : « l'objet poursuivi par l'internationalisation », l'objet « contraintes qui s'imposent aux opérations ». L'interaction de ces objets introduit une multiplicité de variables dans le raisonnement où les objets « contraintes macro-économiques » et « contraintes macro-politiques » impriment des tendances de représentations des firmes internationales. La variété des situations économiques et financières des firmes ainsi que de leurs marchés en complexifient l'analyse. Cependant, des grandes lignes de schémas d'organisation apparaissent correspondre à leur temps et à la volonté de contrôle d'espaces.

Une interrogation, qui nous apparaît plus découler du bon sens que de l'analyse, se pose : **sur la très longue période, les exécutifs et, progressivement, à nouveau, les actionnaires, ne vont-ils pas questionner le gigantisme comme ils ont questionné**

le « **small is beautiful** » ? Historiquement, les grands empires ont mis quelques décennies, parfois des siècles pour se construire et quelques années pour éclater. Pourquoi l'histoire des macro-organisations (Conglomérats; méga-fusions) n'emprunterait-elle pas une voie analogue surtout lorsque la notion de pouvoir est hautement dépendante du choix des hommes, des leaders soumis à des limites, leurs propres compétences à la mesure de leurs ambitions ?

Von Clausewitz¹⁵⁸ ne dit-il pas « la soif de la gloire, l'ambition, l'intérêt particulier et l'esprit de corps remplacent avec d'autres forces morales l'inimitié là où elle n'existe pas ».

Lorsque de tels enjeux sont en cause dans la lutte des pouvoirs sur des empires internationaux, tout paraît possible...

Mais, ces réflexions ne doivent pas faire oublier que les EMNs, sur la courte période de leur histoire à l'échelle de l'économie industrielle constituent des organisations qui se construisent autour de stratégies flexibles, fluctuantes.

¹⁵⁸ Clausewitz C. von (traduction 1998, p.30 art 37)

§.2. Les stratégies flexibles et fluctuantes et leurs liens avec les structures comme vecteurs de survie durable des EMNs

Si les processus d'évolution des structures apparaissent relativement « normés » sous les formes que nous venons d'étudier, ceux des stratégies apparaissent plus éclectiques.

Le processus d'évolution des stratégies tourne autour de l'évolution de buts poursuivis : tels que la poursuite de processus

- d'intégration verticale et horizontale, ou
- de concentration et de centralisation,
- de décentralisation,

l'alternance de processus

- de décentralisation et de recentralisation,
- de mondialisation des marchés et de globalisation des ressources,

leur association ou non à des processus de recentrage sur le cœur d'activité (des marchés), sur le cœur de compétences (savoir-faire) de la firme.

L'ensemble de ces stratégies trouve leurs sources dans la recherche d'économies d'échelles ou de recherche de synergie, mais aussi dans un effet d'entraînement, d'imitation, (cf. développement plus haut) lorsque l'inspiration des structures qui a présidé à la maîtrise centrale globale ou multiglobale des risques de marché s'appuyait sur une volonté de leur répartition.

Notre objet, ici, n'est pas de définir le contenu de l'ensemble de ces stratégies, mais de montrer les liens existant entre les choix stratégiques, les choix structurels et leurs prolongements dans le « design organisationnel » (Harzing, 2000 et alii) au service de l'EMN sur la longue période.

Les schémas d'évolution des structures de multinationales apparaissent correspondre à des époques politico-économiques. Perlmutter (1969) s'inscrit dans un contexte de tentative des USA et de l'URSS à réduire les distances issues des conflits idéologiques Ouest-Est ; les écrits d'Hannan & Freeman, se situent à l'époque des chocs pétroliers (1977) ; ceux de Fatehy (1996) se situent dans un contexte d'ouverture des frontières.

Buckley & Casson (1998) introduisent les évolutions de contingences sociales. La classification de Bartlett et Ghoshal - B&G - (1989) permet de rendre compte de l'évolution des modes de fonctionnement dans un contexte d'extension des champs de libertés économiques. C'est sur la classification de B&G que nous assoirons notre analyse de la problématique suivante :

Au service de quelle stratégie, dans la durée, se situent les structures multidomestiques, les structures transnationales, les structures globales et les structures mondiales dans leur continuum et leurs enchaînements ?

Nous reprenons ces trois grandes classifications de l'EMN pour en étudier leur contenu stratégique.

2.1. Stratégie et structure multidomestiques

La **structure multidomestique** apparaît s'insérer dans une époque des **États-nations** ; c'est-à-dire des États qui cherchaient à protéger leurs intérêts politiques, leurs nationaux, leurs ressources nationales au point de s'engager parfois, dans des formes larvées d'autarcie dont les conséquences pouvaient être multiples au niveau des filiales¹⁵⁹. Nous ne citerons que quelques aspects caractéristiques de la structure multidomestique.

2.1.1. Stratégie d'affectation de ressources des filiales multidomestiques

Les filiales multidomestiques des EMNs doivent assurer leurs ressources propres ; leurs marques, fussent-elles internationales, prennent des consonances nationales.

L'EMN n'a pas toute liberté d'agir sur le capital de ses filiales, sur leurs résultats, sur leurs dividendes¹⁶⁰. L'EMN ne peut agir sur les filiales que par le biais de décisions extraterritoriales (autorisation d'investissements, négociation sur les transferts d'agents entre pays) dont l'édifice ne tient qu'à l'appartenance à une « *forme d'autorité de*

¹⁵⁹ In Fatehy (1996)

¹⁶⁰ Parfois l'incapacité d'agir va jusqu'à l'impossibilité de fixer la date du rapatriement vers le centre de ses dividendes.

tutelle » hors frontières nationales, où celle-ci ne transparait que rarement dans chaque territoire, les nationaux faisant leur les objectifs que l'autorité de tutelle leur fixe, dans les limites de leurs contraintes externes propres (fiscales, réglementaires, économiques).

Le représentant de l'EMN c'est-à-dire de l'autorité de tutelle, au niveau d'un pays, est souvent un non-national (lorsque les processus d'immigration nationale l'autorisent) afin de limiter les pressions des États locaux sur les structures nationales.

La multidomesticité conduit généralement à une multiplication des sites locaux de production, à une cascade de structures hiérarchiques et parfois de structures fonctionnelles garantant des stratégies de « contrôle » développées par des services centraux internationaux.

2.1.2. Stratégie commerciale des filiales multidomestiques

Leurs clients et consommateurs sont des nationaux.

Le pouvoir de négociation de la filiale ne s'appuie que sur le poids de la filiale ou au mieux sur la structure centrale démultipliée au plan national, lorsque l'EMN dispose de plusieurs filiales locales.

Les efforts de standardisation des produits ne reposent que sur des moyens indirects de pression du centre sur la filiale.

Les performances commerciales des filiales s'apprécient dans un contexte local par rapport aux concurrents nationaux et internationaux, eux-mêmes soumis à la multidomesticité ; les moyens d'action de l'EMN sur la concurrence internationale s'en trouvent limités, par exemple par les actions sur les autorisations d'investissements durables, d'investissements en communication¹⁶¹.

¹⁶¹ Sources : notes personnelles de discussions avec des responsables d'audit au sein de l'IFACI depuis 1967.

2.1.3. Stratégie de résultats des filiales multidomestiques

Les filiales étayent leurs performances sur leurs propres capacités de gestion ainsi que sur leur contexte économique, commercial, fiscal,... etc. local¹⁶². Elles se trouvent en état de dépendance de l'environnement national pour leurs exportations et leurs importations (contrainte de la balance des paiements du pays).

Les moyens d'actions de l'EMN reposent sur la nature et le niveau des ressources que le centre met à disposition des filiales mais aussi sur le choix des managers qu'elle peut imposer et le partage d'expériences inter-filiales¹⁶³.

Les comparaisons inter-pays de performances des filiales en sont rendues difficiles et souvent non significatives, lorsque les processus de filialisation ne procèdent pas d'une recherche de cohérence avec les champs d'activités spécifiques. Par contre, les comparaisons de performances de filiales peuvent prendre un sens si elles sont effectuées entre filiales d'un même pays.

2.1.4. Stratégies locales des filiales multidomestiques et stratégie de l'EMN

Kogut (1993) reconnaît dans le processus d'internationalisation une « imprégnation des développements historiques et domestiques antérieurs » de l'EMN.

L'infrastructure stratégique¹⁶⁴ repose sur le conseil, l'avis et les moyens de pressions opérés par l'exécutif international, les importations de management, lorsque ceux-ci sont tolérés par les États et la mise en œuvre d'approches globales d'acculturation¹⁶⁵ qui jouent un rôle majeur dans la recherche de cohérence globale des opérations et de

¹⁶² Prahalad & Doz différencie trois catégories de marchés –pays : Les pays dotés de grands marchés, matures, les pays dotés d'infrastructures productives mais pas de marchés suffisants pour les optimiser localement, les pays sans réelle infrastructure productive ni de marché.

¹⁶³ Bresman, Birkenshaw, Nobal, (1999)

¹⁶⁴ Prahalad et Doz (1987)

¹⁶⁵ L'acculturation définie par D. Cuhe peut s'entendre comme : 'L'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de culture différente et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes .' (Denys Cuhe 1996)

Notons que les contacts doivent être directs et continus entre les groupes concernés. Les changements peuvent toucher un groupe seulement, ou les deux.

Dans un sens plus restreint, l'acculturation peut concerner un individu confronté à une culture différente de la sienne.

cohésion des acteurs. Elle repose, aussi, sur l'existence de filiales jouant un rôle de « champion »¹⁶⁶, de chef de file pour des sous-ensembles¹⁶⁷ de filiales.

L'EMN rencontre d'autres limites à l'expression de sa stratégie d'ensemble : elle doit, via ou non sa filiale, négocier avec les États domestiques la participation des filiales dans le coût de financement de la recherche centrale et d'autres coûts de ses services centraux.

Néanmoins, Bartlett et Ghoshal démontrent l'importance de l'historique des modes d'expansion de chaque firme quant aux choix des produits, des marchés, des configurations du capital et des structures organisationnelles (1989, p.77). Notre interprétation des choix stratégiques des EMNs multidomestiques se résume ainsi : l'ensemble « EMNs multidomestiques » constitue une population hétérogène, dans laquelle se profilent des classes de composantes de l'EMN :

- Les composantes plutôt centralisatrices qui accordent une préférence à la répétition, à la multiplication de ce qui a fait ses preuves et a été validé par le centre
- Les composantes plutôt décentralisatrices qui donnent une grande part aux préférences locales
- Les composantes plutôt fédératrices qui accordent une priorité à ce qui permet de rencontrer un consensus et la cohésion des acteurs.

De cette analyse, se forme une certaine évidence, la progressivité de l'ouverture de frontières entre un certain nombre de pays, puis la régionalisation de structures politico-économiques ne peuvent qu'appeler les exécutifs d'EMNs à se libérer des contraintes qui, par ailleurs, tendent à s'infléchir. La structure transnationale marque une étape dans cette libération progressive mais son caractère progressiste explique aussi son caractère hybride.

¹⁶⁶ Prahalad et Doz (1987, pp.80-86-93-251)

¹⁶⁷ Prahalad et Doz (1987, p.263) évoquent la notion de blocs pluralistes (key country teams) donnant un certain fluidité et lisibilité par la mise en œuvre d'une logique préexistante, une sagesse courante, et présentant une certaine légitimité émanant d'un processus reconnu.

2.2- Stratégie et structure Transnationales

2.2.1. Structure transnationale et Stratégie d'affectation de ressources

La phase qui conduit l'EMN multidomestique à une structure transnationale voit l'EMN orienter ses filiales vers la recherche de synergies entre «sœurs», soit d'une même région, soit appartenant à une même division ; ou encore, elle organise la mise en œuvre de **processus de recherche économies d'échelles, d'économies de coûts de transactions** par des efforts de coordination d'activités, de compétences qui dépassent les frontières nationales naturelles de chacune de ses filiales.

Les structures se mettent au service de stratégies multiples telles que la recherche d'économies de ressources, la conquête de nouveaux territoires sous le couvert d'optimisation de savoir-faire, la dénationalisation des images domestiques au profit de l'extension d'images internationales (marques, noms, sigles...etc.)

Reprenons la logique poursuivie précédemment :

2.2.2. Structure transnationale et Stratégie commerciale

L'EMN peut apparaître en tant qu'entité opérationnelle dans des opérations internationales : L'EMN peut engager plus facilement des processus de standardisation de produits, de systèmes d'information par intervention d'organes de centralisation directe : le prêt d'experts, l'échange de managers, le partage d'outils industriels, le partage de services tendent à la mise en œuvre de processus *visant à donner des réponses* à un « besoin commun », à l'élaboration d'un produit de marque commune, à la conception de campagnes publicitaires communes.

La structure conçoit des processus qui optimisent les points de forces observés dans certains pays/secteurs d'activités¹⁶⁸ pour réduire des points de faiblesses d'autres pays/secteurs d'activités.

¹⁶⁸ Il y a lieu ici de faire état de l'évolution des modes de distribution en Europe : naissance de la grande distribution remplaçant progressivement le commerce de proximité et son organisation (grossistes, détaillants, voyageurs de commerce et représentants) puis transformation des rôles des commerces de proximité (fourniture d'appoint) passant progressivement de la France sur l'Italie, l'Espagne, le Portugal, etc.)

2.2.3. *Structure transnationale et Stratégies des filiales*

Dans l'évolution des structures d'EMNs, la structure transnationale lève un certain nombre d'écueils à l'internationalisation identifiés dans les structures multidomestiques : L'EMN et ses filiales élaborent des objectifs communs, participent à un processus d'**apprentissage plus intégré du travail interculturel**.

Les formes d'expression de l'EMN vont de l'incitation au partage, à la mise en place de structures intermédiaires, aux échanges informels de management, à la « livraison de packages » entiers de savoir-faire, à des actions externes de co-développements visant à un effet d'entraînement entre partenaires (producteurs distributeurs ; producteurs agences de communication ou d'études de marchés, etc.)

L'interrelation et l'interactivité des structures n'est pas neutre en matière de lisibilité, de transparence des résultats ou/et des performances ; les processus traditionnels d'affectation des coûts et des résultats aux acteurs (centre de coûts, centres de profits) peuvent se trouver mis en échec en tant que moyens de contrôle des performances des agents, sauf à être en mesure de leur définir de nouveaux contenus.

S'il est pertinent de faire la chasse aux coûts cachés¹⁶⁹, il devient aussi pertinent de rechercher les acteurs générateurs de produits ailleurs que dans la structure porteuse du savoir-faire.

Afin d'illustrer le propos : un acteur situé en Espagne apporte son savoir-faire de culture hispanisante aux pays de même culture en Amérique latine : concept de produit, modes de communication sur le produit,... *etc.* ;

Une compétence spécifique, telle par exemple, la mise en place d'un système de TVA bien connu en France est transférée sur l'Espagne et le Portugal. Dans les deux cas, la capitalisation du savoir au sein de l'EMN donne difficilement prise à une facturation de savoir-faire entre « sœurs ».

¹⁶⁹ Sarall

L'approche du contrôle des interrelations d'acteurs par les coûts trouve ainsi sa limite : les modes de contrôle des faits générateurs de performances au sein de l'organisation transnationale doivent être recherchés dans d'autres dimensions telles que la volonté de coopération et de partage, la disponibilité au service de l'ensemble.

La firme transnationale devient plus complexe du fait des travaux interactifs de ses représentants ; il y est difficile de formaliser l'ensemble des liens d'interdépendance Ceci n'est pas sans poser des problèmes pour les États, qui ressentent plus qu'ils ne peuvent démontrer les atteintes portées à leur souveraineté et à l'exercice de certains de leurs droits régaliens (fiscalité, compensation de dettes et créances, par exemple).

Comment dissocier le coût et le produit d'un comportement ?

2.2.4. Structures et stratégies transnationales et survie durable de l'EMN prenant valeur de conclusion

La notion de structure transnationale nous apparaît floue, imprécise par ce qu'on lui attribue comme champs de couverture :

- S'agit-il de rendre compte des conséquences de l'acquisition de libertés dans les transactions entre structures multidomestiques, pendant la période de transformation des économies et des structures politiques des États, c'est à dire lors du passage du protectionnisme à une économie dirigée puis à l'économie de marché mondiale ?
- S'agit-il de décrire des modes de fonctionnement qui permettent d'opérer des transactions inter pays, inter régions, inter divisions ?
- S'agit-il de donner une image des contrôles opérés indirectement par le centre sur les filiales multidomestiques visant à la réduction des pouvoirs de ces dernières, sans toutefois vouloir reconnaître les vertus de la centralisation totale ?

- S'agit-il, plus simplement, d'une reconnaissance de la difficulté de rendre compte de la complexité des transactions qui dépassent certaines frontières politiques ?

Si l'on admet que la structure transnationale donne des réponses, soit simultanément, soit dans le déroulement du temps, à ces différentes interrogations, elle apparaît être un mode de représentation de l'instabilité de l'EMN, face à une économie mondiale, elle-même instable, partagée entre le besoin politique d'accorder une place à des économies de proximité et la reconnaissance de marchés de taille mondiale opérés par des structures dites globales ou mondiales.

Dans le développement qui suit nous adopterons le même plan d'analyse aux structures globales et mondiales:

2.3. Stratégie et structure globale ou/et mondiale

2.3.1. Structure globale et Structure mondiale : au service de quelle stratégie ?

L'émergence de ces deux types de structures appelle quelques commentaires préalables.

Dans les deux phénomènes de la globalisation et de la mondialisation, les problèmes posés au maintien des souverainetés nationales s'amplifient. En effet, l'organisation qui dépasse ses frontières politiques est susceptible de créer une perte de souveraineté pour les États concernés par les opérations.

Le caractère mondialiste a accompagné des événements politiques qui ont favorisé la résurgence des souverainetés nationales par l'éclatement des blocs politiques de l'Est et de l'Ouest (fin des années 1980).

Des phénomènes à caractère technique ont suscité aussi indirectement la remise en cause d'équilibres de fonctionnement des organisations tels que l'accélération de l'innovation technologique en matière de transport des hommes, des biens et des communications internes et externes de l'information.

L'approche stratégique globale de sa gestion par l'EMN apparaît avoir été favorisée par la levée de ce type de contraintes.

2.3.2. Structure globale, structure mondiale : composantes

Le terme de structure globale induit l'idée que cette structure met ses ressources au service de la totalité de l'organisation dans « une vision particulière de l'environnement international et des modalités du jeu concurrentiel » autour de la recherche d'opportunités, mais aussi de synergies dans des modalités de partage des coûts et des marchés¹⁷⁰ et la recherche d'économies d'échelles. Cette vision représente une partition de la vision multidomestique et de la vision transnationale qui considèrent, toutes deux, les ressources comme au service de telle de ses composantes ou d'un ensemble de composantes, en but de réaliser l'objectif de l'EMN.

La naissance quasi-simultanée des deux notions de globalisation et de mondialisation a entraîné une certaine confusion entre les deux termes¹⁷¹.

La notion de globalisation n'apparaît être qu'une redécouverte du sens de l'entreprise autour d'un objet, d'un objectif, de ressources globales à mettre au service des résultats. Le caractère mondial transparait dans l'approche d'une notion de marché considéré comme un tout dans le monde.

La structure mondiale vise à satisfaire le marché mondial par l'intermédiaire de ses composantes, c'est à dire qu'elle vise à satisfaire des consommateurs avec des produits relativement standardisés, mais aussi à lutter contre des concurrents mondiaux avec des « armes mondiales » et des ressources mobilisées mondialement¹⁷². En cela, la structure servant un marché mondial peut adopter une structure satisfaisant globalement ce marché.

2.3.3. Structure mondiale et Stratégie d'affectation de ressources

La dialectique « globale » par opposition à la dialectique « locale » apparaît être axée autour de l'idée que la gestion internationale est le résultat du processus complexe

¹⁷⁰ Desreumaux 1993, p.301.

¹⁷¹ Joffre P. (1997, 1643 et suiv.)

¹⁷² Bartlett, Doz. & Hedlund (1990); Bartlett & Ghoshal, (1991) ; Bartlett & Ghoshal, (2000, pp. 132-142).

d'interactions entre forces d'intégration globale et forces d'adaptations locales¹⁷³. Cependant, l'ouverture des frontières a introduit une dimension complémentaire : les forces d'adaptation régionales.

La mondialisation des structures de l'EMN tend à s'ajuster autour de pôles de compétences mobilisables mondialement indépendamment de toute question des lieux d'implantation des composantes élémentaires nationales. Les structures, dont l'objet est la globalisation, se modélisent autour de l'objet global d'un marché, d'objectifs globaux de performances : elles peuvent avoir un caractère éphémère, par exemple lorsque leur durée est celle de la conduite d'un projet, mais aussi avoir un caractère plus permanent lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de ressources durables.

Ces structures jouent un rôle de coordination des ressources après que celles-ci ont été jugées éligibles à une certaine stabilité pour leurs potentiels de performances.

Qu'elles soient éphémères ou permanentes, ces structures sont, par nature, flexibles pour pouvoir satisfaire les besoins dans leurs évolutions.

Dans la composition des ressources, les exécutifs et les managers sont reconnus pour leurs capacités de gestion de grands ensembles multiculturels, pour leurs dispositions entrepreneuriales (sens de l'opportunité, capacité de perception des signes donnés par les marchés, par les agents, par les acteurs économiques et politiques). A leur disponibilité s'ajoute une capacité de se détacher des intérêts de leur propre pays¹⁷⁴ et de ne pas afficher d'emprises xénophobes.

La mondialisation des managers internationaux n'est pas sans risque pour l'individu et *a fortiori* pour l'organisation : la difficulté de maintenir une famille stable et capable d'accepter l'indisponibilité récurrente de ses acteurs, par exemple du père au sein de la famille, la mobilité de la famille susceptible d'être déplacée pour des périodes relativement courtes, la difficulté de permettre au conjoint d'exercer une activité durable dans les lieux d'opération de son conjoint, la perte de contacts avec des réseaux de connaissances stables, sont autant de sujétions qui peuvent remettre en cause la continuité d'une carrière internationale¹⁷⁵.

¹⁷³ Tugrul, (1993, p.95)

¹⁷⁴ cf. articles déjà cités des Échos (2000/2001)

¹⁷⁵ Fatehi, 1996, pp. 297-324

Un point particulier qui mériterait d'être analysé en profondeur est celui de la stabilité de l'acteur au sein d'une organisation : un manager international n'est-il pas susceptible d'une plus grande instabilité vis-à-vis de son employeur lorsque la gestion de l'instabilité a constitué un des moteurs au sein de l'EMN, soit par le besoin de recouvrer une certaine stabilité, soit par souci d'élargir ses champs opérationnels ?

Plus généralement, les limites de la globalisation, comme mode de réponse à un processus de mondialisation des affaires sont une menace de perte de repères pour les personnels éloignés de la mise en œuvre de la stratégie dans les composantes élémentaires recomposées¹⁷⁶ : la flexibilité des ressources, garante de sa durée attendue par l'EMN trouve certaines limites dans le besoin de stabilité des individus qui ont construit leur vie personnelle autour d'un site de travail.

2.3.4. Structure mondiale et Stratégie commerciale

Le phénomène d'ouverture des frontières a créé un mode de pensée commercial, globalisateur, déjà partiellement évoqué dans l'étude de l'EMN transnationale ; en effet, « la stratégie mondiale revient à concevoir une offre mondiale standard conduisant à une forte concentration géographique de chaque fonction de la chaîne de valeur¹⁷⁷ » ; mais toutefois, l'ensemble de l'offre sur des structures diversifiées, internationales et nationales introduit une notion de réactivité à de multiniveaux : c'est ainsi que la réactivité de l'EMN à une action domestique ou régionale peut impliquer une forme de réponse non plus tactique, telle qu'une contre-attaque sur le même lieu de marché, mais stratégique telle qu'une contre-attaque sur un aspect ou un lieu d'opération sensible de ses concurrents. Dans l'offre globale, la réaction ne vise plus à réduire une brèche ouverte par une action locale, mais à affaiblir les performances globales des concurrents.

L'observation des faits dans la presse économique, montre la percée de stratégies commerciales globales qui induisent un recentrage sur le cœur d'activité des EMNs, des efforts de standardisation de produits et de services associés, qui impliquent, à leur tour,

¹⁷⁶ Nous utilisons le terme de *recomposé* pour traduire l'image de structures, d'objectifs, de tâches adaptées à des besoins élaborés et imposés par des exécutifs parfois internationalement dispersés, pour des périodes dont la durée est celle de la durée du projet jusqu'à la reformulation d'un autre projet.

¹⁷⁷ Atamer (1993, p.96)

la mise en œuvre de ressources et le « gigantisme » des opérations. La globalisation modifie l'expression de l'intensité capitalistique de l'EMN.

Les luttes entre structures mondiales se placent, alors, aussi bien sur les terrains des acquisitions, des redistributions de portefeuilles d'activités, des alliances de compétences que sur les lancements internationaux simultanés, la relégation des composantes domestiques à des rôles d'agents ou à des rôles de producteurs internationaux sur leur propre marché.

Enfin, l'ouverture des marchés de l'Est et de l'Extrême Orient a conduit à favoriser des alliances entre États et EMNs où ces dernières apportent une garantie de savoir-faire, de solidité financière et de mise à disposition d'acteurs de haut niveau, avant qu'un capitalisme privé ne se développe localement donnant ainsi une nouvelle image à la notion de mondialisation !

Cependant, la mondialisation n'est pas la négation de la persistance de structures domestiques, même si leur capacité de développer une stratégie propre se trouve réduite à des périmètres laissés par les structures mondiales.

2.3.5. Structure mondiale globale et Stratégies des filiales

La mondialisation assortie de la globalisation des ressources et des actions, se présente comme une nouvelle forme d'organisation où les composantes, les entités domestiques sont au service du grand ensemble « EMN ». Elles perdent leur autonomie de décision ; elles risquent de perdre l'identification de leurs produits à leurs marchés nationaux et leur capacité de réponse au marché de proximité. Leurs capacités productrices ne sont plus calculées sur le potentiel de leurs marchés locaux, mais sur ceux définis par le centre de décision international, en fonction de critères qui leur échappent parfois.

Cependant, certaines variables qui permettent de caractériser un produit - notamment dans les produits de grande consommation - représentent en eux-mêmes des limites à la globalisation : les goûts, les saveurs, des facteurs culturels forts (sens donné aux formes et aux couleurs, ...etc.) et la qualité de services attendue échappent en partie à des efforts de standardisation. D'une manière plus générale, les défenses des identités culturelles *a fortiori*, constituent des barrières (Tugrul, 1993, p.97) à la mondialisation.

Il nous apparaît possible d'émettre l'hypothèse que l'EMN, dans ses processus de recherche d'économie d'échelles et de synergie, réduit, au moins en termes qualitatifs, la taille de son vivier¹⁷⁸ de ressources et raye, sans retour, le fruit d'une partie de ses efforts antérieurs de socialisation.

Enfin l'approche mondiale conduit à créer une forme de dissociation d'identités d'appartenance pour un certain nombre d'agents : l'identité mondiale de l'EMN qui impose ses standards, ses normes, ses référentiels et l'identité domestique où le terme prend un sens commun fort de « celui qui est au service de.... » et où les motivations individuelles risquent de se reporter sur la défense de leurs propres structures et la résistance à des pressions de recherche de performance voire de menaces de fermeture.

2.3.6. Structures et stratégies globales en vue de mondialisation et survie durable de l'EMN : Limites et conclusions

Cette dernière phase observée à ce moment de l'évolution des structures qui associe globalisation et mondialisation des opérations démontre à nouveau que l'EMN survie grâce à sa capacité d'ajustement à l'évolution de son environnement. La recherche de nouveaux équilibres pour ses structures, l'ajustement des stratégies devient des moteurs de cette survie durable.

Dans son contexte évolutionniste, face aux carences d'institutions à régler les modes de fonctionnement internationaux et en présence d'**aires de non-droit international**¹⁷⁹, l'EMN se dote de ses propres règles qui lui permettent de forger des normes pour ses produits, de les standardiser pour mieux les imposer sur les marchés mondiaux ou tout au moins plus globaux.

¹⁷⁸ Cf. section 2-1-2-2-1

¹⁷⁹ La notion de « *non droit* » vient de l'absence de réglementations internationales qui ne trouvent pas de pouvoir de sanction internationale. Les réglementations qui évoluent vers la régionalisation ou le fédéralisme tendent à en réduire la portée.

Pour Tugrul (1993), l'**EMN globale** serait celle capable d'opérer des pressions internes fortes d'intégration et aussi de résister à des pressions de forces d'adaptation aux conditions locales.

En paraphrasant Atamer, l'énoncé qui suit vient à considérer que :

Résultante du discours N° 21

Sur la longue période, pour assurer sa survie durable mondialement, l'EMN doit trouver un équilibre entre quatre pôles : obtenir des performances reconnues mondialement par les marchés, assurer une force d'intégration globale de ses acteurs, réguler les interdépendances et limiter les pressions locales de rejet xénophobes ou/et idéologiques.

Globalisation et mondialisation opèrent dans un contexte **sans cesse répété** de recherche de synergies, d'économies d'échelle qui s'appuient sur un partage imposé ou volontaire de coûts (R&D ; études et recherches technologiques ; publicité ; coûts de la «chaîne of Supply» ; ...*etc.*) mais aussi sur des abandons de champs opérationnels menés à travers des processus de restructurations, de réingénierie *etc.*, tout autant que des redistributions de lieux de pouvoirs (structures ad hoc de conception de produits), ou encore, d'extensions de champs d'action des managers internationaux et, enfin, de transformation de rôles des acteurs (réduction des entités de production à des rôles de sous-traitant internalisés¹⁸⁰).

Globalisation et mondialisation rencontrent des limites opérationnelles, notamment celles qui sont liées aux coûts engendrés par les distances géographiques et par les processus de coordination. Ces limites sont vite atteintes lorsque les coûts de coordination des opérations « globales » dépassent les économies réalisées par des productions réaménagées territorialement.

Ces constats expliquent les structures hybrides multiglobales et multacentrales déjà évoquées dans un tableau plus haut qui accentuent le phénomène de recherche d'équilibres entre structures et stratégies de l'EMN, en quête permanente de mise en harmonie de la satisfaction des besoins de ses activités et de l'existence de ressources et compétences.

¹⁸⁰ Nous signifions par là que chaque composante de production est un preneur d'ordre en provenance d'un donneur d'ordre et ne dispose que d'une autonomie limitée à l'acte de production.

*Nous allons achever l'étude de l'instabilité de l'EMN dans la continuité, en étudiant les stratégies de recentrage sur le **cœur d'activité**, qui complète celle du **cœur de compétences** déjà évoquée plus haut pour tenter d'en évaluer les conséquences sur l'évolution des structures.*

2-4. Stratégie de recentrage sur le cœur d'activité et/ou le cœur de compétence

Une remarque préliminaire s'impose à propos de la notion de **cœur d'activité**.

Cette notion nous apparaît avoir une double teinte : celle de la **subjectivité** qui correspond à une interrogation du type « **pourquoi cette activité par rapport à telle autre** » et celle de l'**objectivité** lorsque les réponses données à cette interrogation s'appuient sur des éléments rationnels, comme nous allons tenter de le justifier dans l'examen des modalités d'adoption de cette option stratégique.

Quatre formes de questionnement nous apparaissent permettre de cerner la notion de cœur d'activité au sein d'une EMN :

- Doit-on voir dans la concentration sur le cœur d'activité la recherche d'une certaine **continuité** avec la vision d'origine des fondateurs de l'organisation, sauf à lui faire subir des adaptations liées à des phénomènes d'évolution technologique, à des marchés ...etc. ?

A ce niveau, le caractère international ou non du choix est indifférent pour notre raisonnement.

- Doit-on y voir une **approche technique de sélection** dans un portefeuille d'activités internationales constitué lors de phases d'intégration verticale ou horizontale « parfois débridées » ?

La firme, par la fixation du périmètre « cœur », s'oblige principalement à faire des efforts de concentration de ressources, de maintien de nouveaux équilibres mondiaux, sans préjudice, cependant, du maintien temporaire, dans son portefeuille d'activité selon les pays, d'autres activités « non-cœur »¹⁸¹. Quels que soient les choix, la notion de « cœur » apparaît comme un **compromis assorti d'arbitraire**

- Doit-on comprendre qu'il s'agit d'une orientation vers une **activité totalement nouvelle** qui prend le pas sur l'activité traditionnelle de l'EMN, avec ou non des étapes plus ou moins sévères pour la disjonction des activités qui sortent du nouveau périmètre défini ?
- Doit-on lui attribuer un caractère discriminatoire géographique **d'activité totalement nouvelle dans un pôle pays totalement différent**¹⁸² de celui pour laquelle l'exécutif avait reçu des mandats successifs de ses actionnaires ?

Ces quatre options nous sont apparues être relativement représentatives des choix stratégiques de centrage sur un cœur d'activité. Elles portent des conséquences sur les enjeux structurels et organisationnels de l'EMN.

Quels que soient les choix adoptés, l'EMN se contraint à redéfinir les structures de responsabilités, à en intégrer les modes de fonctionnement, en terme de moyens et de ressources à mettre en œuvre et à concentrer les pouvoirs de réflexion, de création (R & D), de communication, de coordination et de contrôle sur l'activité élue. A nouveau, la recherche de synergies, la recherche d'économies d'échelles et d'économies de coûts de transactions constituent des modes de conduite des orientations choisies.

Une stratégie mondiale de recentrage sur le cœur d'activité se voit imposer un certain nombre de limites : la capacité d'évaluation des potentiels de développement des marchés internationaux, des potentiels d'accroissement de performances (part de marché international, profit global, besoin de ressources en capital, etc.) qui peuvent **ressortir du domaine d'un pari**.

¹⁸¹ La Doctrine intitule cette notion de « non cœur » par l'expression « non related ».

¹⁸² Nous évoquons ici le cas « VU/Messier » et sa vision double de changement d'activité et de changement d'orientation géographique; voir aussi Jensen (1984).

L'EMN est confrontée à l'absence de moyens techniques d'évaluation des évolutions de l'ensemble des contraintes externes telles que la stabilité internationale, l'acceptabilité et la réactivité des marchés du nouvel acteur, même lorsque celui-ci prend la suite d'un acteur reconnu.

La capacité d'anticipation y est encore plus aléatoire lorsque le choix de recentrage n'est pas sans lien avec la recherche d'image de la part de son initiateur, voire avec l'accentuation d'une dominante de satisfaction purement personnelle¹⁸³.

Généralement, cependant, la stratégie de recentrage apparaît comme une volonté de simplification d'une organisation dont les contenus ont perdu leur transparence vis-à-vis des financeurs, des partenaires commerciaux, des institutionnels. Les marges de manœuvre de l'organisation résident, alors, dans la capacité d'acceptation par ses agents des caractères structurant et déstructurant des nouveaux choix effectués. Ce choix nous apparaît faire appel aux notions suivantes : celles de **capacité d'intégration, de capacité de « désintégration » et de capacité de réponse interne et externe**.

L'ensemble des développements ci-dessus nous apparaît apporter une base supplémentaire aux énoncés suivants :

Résultante du discours N° 22

Pour l'EMN, l'instabilité apparente de ses structures et de ses stratégies constitue un mode de survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 22-1

Pour l'EMN, la stabilité de ses structures et de sa stratégie, constitue une exception sur la longue période.

¹⁸³ Nous faisons allusion aux opinions exprimées par la presse sur l'ancien dirigeant de Vivendi Universal.

Conclusions et limites des évolutions stratégiques et structurelles des EMNs

Toutes les formes étudiées d'évolution stratégique correspondent à une volonté d'ajustement visant soit à accroître des performances dans la conquête de marchés, soit à adapter les structures aux besoins de satisfaction de marchés flexibles dans leurs frontières, soit à utiliser des moyens de pression pour réaliser ses développements, soit, enfin, à gérer des ressources et compétences, soit, encore à satisfaire l'ego d'un dirigeant.

Ces stratégies et structures mettent en œuvre un certain nombre de facteurs humains :

- Les **exécutifs** jouent leur image, leurs propres recherches d'équilibres personnels, notamment entre la satisfaction de leurs ambitions personnelles de statut, de revenus, d'avantages particuliers et de récompenses¹⁸⁴
- Les **agents** recherchent des éléments de stabilité personnelle, de statut, de ressources continues
- Les **actionnaires** attendent revenus et/ou gains en capital et, enfin
- Les **institutions étatiques** restent jalouses de leurs pouvoirs souverains.

Mais les consommateurs (le marché) peuvent y jouer parfois un rôle de frein, ou de rejet, mus par la conservation de leur propre identité culturelle.

Une des questions qui se pose, à ce stade de notre analyse, est celle des sources auxquelles l'EMN va puiser ses facultés de remise en cause stratégiques et structurelles.

¹⁸⁴ Nous visons ici les stock-options

§.3. L'EMM conçue comme un centre d'apprentissage organisationnel en permanente création de solutions multiniveaux constitutif d'un fonds de commerce

L'instabilité de l'environnement global de l'EMN, dans le temps et dans l'espace, la conduit à se doter d'un management apte à agir et réagir face aux contraintes internes « classiques »¹⁸⁵ de toute organisation, mais aussi à intégrer l'existence de structures internationales¹⁸⁶ et, enfin, aptes à assurer des performances globales et individuelles attendues par différentes parties prenantes.

L'EMN est parfois présentée comme une organisation composée d'un vivier et d'un creuset de savoir¹⁸⁷ de managers qui sont confrontés à un environnement multiculturel¹⁸⁸, multidimensionnelle¹⁸⁹, de « matrix managers¹⁹⁰ ». D'autres aussi la considèrent comme une organisation de compétences sous forme de réseaux¹⁹¹.

Mais l'EMN n'est pas composée que de managers d'élites¹⁹² (de « stars » ; « de champions ») capables de s'adapter à de multiples environnements¹⁹³, elle est confrontée à une large population d'agents de nationalités multiples, stables¹⁹⁴, qui assurent sa gestion quotidienne et dont les ambitions sont jugées plus limitées mais qui sont dotés cependant, de buts communs¹⁹⁵.

¹⁸⁵ Nous signifions, ici, les contraintes imposées par la structure bureaucratique et par les structures fonctionnelles.

¹⁸⁶ Nous faisons référence à l'existence de structures d'états majors qui préparent les décisions, veillent à faire respecter les orientations internationales et les contraintes imposées par les relations avec le marché financier, c'est à dire certains des actionnaires actuels et les actionnaires potentiels.

¹⁸⁷ « Melting pot »

¹⁸⁸ Usinier (1997, pp. 1809-1818).

¹⁸⁹ Bates & Dillard, (1993, pp. 103-110).

¹⁹⁰ Bartlett & Ghoshal (1990, pp. 138-145).

¹⁹¹ Granovetter, (1973, pp.1360-1380); Bartlett & Ghoshal, (1993) ; Kogut., (2000, pp. 405-425); O'Donnell (2000, pp. 525-548); Tichy, Tushman & Fombrun, (1979, pp. 507-519) ; Zander, (mars 1999, pp. 179-194).

¹⁹² Stopford & Wells, (1972, pp.92-93)

¹⁹³ Ghoshal & Westney, (1993, p.5).

¹⁹⁴ globalement, sans que nous puissions mobiliser des enquêtes scientifiques menées, la stabilité des personnels n'apparaît pas étrangère à la gestion des composants des EMNs.

¹⁹⁵ Stopford & Wells, (ibid.)

Les processus d'*internalisation* utilisés pour s'assurer du savoir futur – le savoir s'intégrer, le savoir se comporter¹⁹⁶, le savoir réagir – ne sont pas sans engendrer des coûts qui se transforment, à notre sens, en une forme de fonds de commerce international¹⁹⁷

Mais alors, ceux-ci peuvent subir les effets d'une forme d'obsolescence qui se transforme en un vecteur de modification des structures, pour assurer la survie de l'ensemble.

Nous reprendrons chacun de ces thèmes dans ce qui suit.

3.1. L'EMN un mode continu et diversifié d'exposition des managers : vivier, creuset et socialisation

L'instabilité qui règne, sur la longue durée et dans l'ensemble constitutif des environnements de l'EMN, induit pour celle-ci un besoin de rechercher un moyen de s'en protéger, mais aussi d'en tirer parti.

Un des moyens de protection de l'EMN est celui de la constitution d'un « portefeuille de managers et d'exécutifs » susceptibles d'acquérir une vaste expérience dans une variété de domaines, qui dépasse généralement les pratiques des firmes purement domestiques : la négociation avec des États ou leurs instances représentatives ; la mobilisation de savoirs accumulés¹⁹⁸ dans une organisation complexe multiculturelle ; le management de volumes d'activités pouvant atteindre la taille des marchés mondiaux (dimension « macro »), le management dans des structures en quête d'équilibre impliquant une insertion dans des jeux de pouvoirs complexes (structures matricielles) et partagés dans une gestion d'interactivités¹⁹⁹ ; le management de marchés poly-ethniques (Perlmutter), ... *etc.*

¹⁹⁶ Newman & Nollen (4^e trim 1996, pp. 753-780) ; Nohria N. & Ghoshal S, (1994, pp. 491-501).

¹⁹⁷ Buckley & Carter (1999, p.80 et suiv.) Les techniques de management et le management du savoir-faire sont transférables à un coût d'autant plus faible que les dimensions internes sont perméables
Buckley et Casson voient dans cette transférabilité une composante clé dans la théorie sur les EMNs

¹⁹⁸ Caves, 1982, pp.196 et suiv.)

¹⁹⁹ Hedlund (1993, pp.211 et suiv.)

Sur la longue période, peut-on établir l'existence de groupes d'individus ayant vécu des expériences analogues les conduisant progressivement au management international ?

Les historiens relatent l'existence de systèmes paternalistes protégeant les membres de la « famille » dans leur carrière, puis lors de la mutation des structures de pouvoir vers le management professionnel ; ils observent la naissance de processus de parrainages, empreintes de couleurs paternalistes visant à protéger des « élus », démontrant des qualités de managers (crédibilité, fidélité, flexibilité, esprit « maison », disponibilité).

Avec l'internationalisation apparaissent des processus de gestion s'appuyant sur des règles de type « marché » visant à identifier, sélectionner, tester, promouvoir, développer « des champions, des stars » recherchés dans les universités et dans les « grandes écoles », à vocation internationale, bénéficiant d'un système de reconnaissance et d'un statut privilégié devant naturellement les conduire à un positionnement international.

En cela, l'EMN constitue un terrain privilégié d'expériences pour le manager, acquises dans chaque composante, depuis la composante élémentaire, jusqu'aux composantes internationales, mais aussi dans des fonctions opérationnelles ou de support, dans des fonctions centrales ou délocalisées, culturellement diversifiées par la taille, par les cultures distinctives ethniques²⁰⁰.

Corrélativement, l'EMN se doit d'assurer une gestion de portefeuilles de managers disséminés dans des entités développées internationalement, mais aussi soumis aux pressions des marchés. En effet, ces managers ont des attributs dont le marché est à l'affût que nous résumons ainsi :

L'EMN dispose d'un terrain de mise en condition de managers capables d'intégrer un raisonnement multiniveaux, celui de l'entité, où ils exercent leurs fonctions dans un État-nation, dans un État-région, celui des sub-EMNs (divisions, régions, etc....) et celui des EMNs lorsqu'ils atteignent les niveaux de l'exécutif central ou bien lorsqu'ils y ont

²⁰⁰ Hofstede, (1982); cf aussi dernières annexes donnant une interprétation cartographique des données chiffrées des dites distances.

accès, ...etc. ; Bartlett & Ghoshal désignent ce manager sous le terme de « matrix manager ²⁰¹».

En outre, dans un domaine d'activité internationale, il est rare que dans chacun des sites où les individus sont « exposés », ceux-ci disposent de moyens et de ressources économiques, financières, techniques et humaines identiques et que le niveau de la maturité du développement du marché où ils opèrent leur donne l'opportunité de mettre en œuvre des « recettes analogues ».

Ceci signifie qu'un manager qui est soumis à un processus de rotation internationale²⁰² accroît son niveau de maturité dans la connaissance de métiers, d'activités et de manager international correspondant à des standards internes élevés de réactivité, d'indépendance, d'auto-motivation et d'adaptation à des communautés culturelles diverses. Il peut devenir ainsi un membre d'un groupe d'acteurs de stature internationale : *un vivier*.

EMN : le vivier et le creuset

	Nature	Objet
Vivier	Constitution d'un stock (d'une réserve) de savoir-faire	Capacité d'y puiser des ressources
Creuset (melting pot)	Mode de fertilisation de savoirs (savoir-faire, savoir-être, ...etc.) visant à créer des « comportements » assurant une certaine <i>cohérence</i> durable, <i>cohésion</i> entre les acteurs et <i>solidarité</i> entre composantes	Capacité de : - reproduction dans le temps - diffusion dans l'espace - partage - ajustement

Apprendre à agir ensemble dans la complexité interculturelle, apprendre l'EMN, ses rouages, ses rites et ses mythes²⁰³, ses systèmes de valeurs²⁰⁴, être intégré dans un groupe social, surtout lorsque celui-ci est composé de plusieurs centaines de milliers d'individus, constituent l'essence des composantes de la socialisation²⁰⁵ et, *a fortiori*, de

²⁰¹ Bartlett & Ghoshal (1990), pp. 138-145.

²⁰² Des règles de 3 à 5 ans maxima dans une fonction sont souvent citées comme référence pour dérouler une carrière et sont ancrées dans l'esprit des managers à vocation internationale.

²⁰³ Gauthey & Xardel (1990) ; Usinier, (1997, pp.1809 et suiv.) ; Trice & Beyer, (1984, pp. 653-669).

²⁰⁴ M.Haire, E.E.Giselli et L.W.Porter (1966)

²⁰⁵ Simmel (1992, p. 28 et suiv.) ; Wanous, Reichers & Malik (1984, p. 670-683).

la création, du renouvellement d'un **véritable fonds de commerce d'acteurs**, éléments d'actifs intangibles qui contribuent à la survie durable de l'EMN.

En effet, tout en assurant les besoins de sa gestion courante par des équipes de managers issus ou non d'un même pays, l'EMN favorise la « **fertilisation**²⁰⁶ » **des savoirs**²⁰⁷ **mutualisés (creusets) qui contribuent à la continuité de sa gestion dans l'espace et dans le temps avec une certaine uniformité et cohérence durable.**

Dans quelle mesure les processus de socialisation et leurs implications (création de vivier, effet « creuset ») supportent-ils une comparaison avec la notion de fonds de commerce ?

Ils représentent un élément intangible permanent fait d'ajouts et de retraits continus, dont les coûts sont diffus et dispersés ; ils représentent un actif durable nécessitant des actions de maintenance (formation, transferts, échanges).

Leur valeur n'existe que dans la mesure où on peut en extraire une utilité pour l'organisation.

Leur existence est étroitement liée à des modes de régulation du type « Marché » ou du type « bureaucratique » :

- un choix stratégique entre gérer un marché interne de ressources humaines et solliciter les marchés externes en fonction des besoins ;
- la mise en œuvre de politiques de GRH de rémunération, de récompenses, de mutualisation des processus de formation²⁰⁸, de transferts extraterritoriaux, etc., cohérentes dans l'ensemble de l'organisation et dans le temps.

Indépendamment du choix stratégique qui oppose les concepts de gestion d'un portefeuille de managers en quête de stabilité à celui de recours à la loi du marché, l'EMN se trouve confrontée à l'existence de plusieurs marchés internes de populations de managers.

²⁰⁶Le terme de cross-fertilisation est souvent utilisé pour désigner le phénomène.

²⁰⁷ Ghoshal & Westney(1993,p.4-5)

²⁰⁸ la gestion d'un vivier induit l'idée que la composante qui a détecté, contribué à former « une star » n'en sera pas obligatoirement le bénéficiaire.

3.2. L'EMN : des structures de GRH à plusieurs vitesses, apparentées à des marchés internes

L'EMN se singularise par la diversité et la multiplicité des rôles, des pouvoirs, des formes d'émulation²⁰⁹ et des comportements stratégiques²¹⁰ des différents managers (exécutifs, managers ; généralistes, spécialistes, nationaux, internationaux) intervenant dans sa gestion multinationale.

De cet énoncé, on en déduit que l'EMN ne peut être vue comme une organisation homogène en termes de ressources ; en effet, elle ne dispose pas que de managers « stars », intouchables, « champions »²¹¹ et d'agents internationaux bénéficiant d'une formation accélérée et d'un statut privilégié (conditions d'expatriation ; processus de promotion rapide, ... *etc.*), qui « occupent des positions centrales » et sont susceptibles de « s'établir » et de « maintenir les différences entre eux et les autres »²¹² ; elle dispose aussi - et cela représente la plus forte proportion de managers - **de managers opérationnels et fonctionnels qui assurent le fonctionnement quotidien des composantes, voire des services** centraux et constituent la mémoire opérationnelle des sous-ensembles et de l'ensemble composant l'EMN.

L'existence de ces différentes populations de managers conduit à s'interroger sur leurs modes de coordination, de contrôle et de poursuite d'intérêts communs.

La distinction entre « les composants du vivier » et les autres managers n'est que rarement explicitée dans l'analyse de l'EMN. Nous tentons, dans le tableau qui suit, d'en refléter l'évolution. Sur la longue période, un certain nombre de phénomènes évolutionnistes en ont fait évoluer les différences.

²⁰⁹ L'EMN peut être perçue comme favorisant un exercice de benchmarking internalisé et récurrent de la part de ses managers entre eux.

²¹⁰ Évoquant Miles et Snow (1978), dans chacune des composantes de l'organisation, la variété des « mix de comportements stratégiques » est infinie. Nous donnerons deux exemples : pour telle composante, l'attente de l'EMN peut être que la totalité de la structure de la composante ait un comportement de prospecteur ; dans telle autre, l'attente de l'EMN peut être de voir jouer un rôle de défenseur aux fonctions de supports pour juguler les effets d'une trop grande agressivité sur le marché où la nature des rattachements attribuent des rôles, de défenseur, d'analyste, voire de simple réacteur.

²¹¹ Prahalad et Doz, (1987, p.242) ; Fatehi (1996, p.129)

²¹² Giddens (1987, p.186)

Évolution des fonctions des managers

Schémas d'évolution <small>213</small>	« Expatriés », Agents internationaux	Autres managers
Période internationale Les « stars », les managers internationaux	- Agents de transfert du savoir-faire exportable - Représentants du Centre	- Agents locaux détenteurs de pouvoirs d'exécution et de savoir-faire de caractère technique, domestiquement applicables - agents stables
Période multidomestique	- Détenteurs de « postes clés » et/ou de savoir-faire international ²¹⁴ - « capteurs » du management interculturel - agents d'apprentissage organisationnel	- Agents locaux détenteurs de pouvoirs d'exécution et de savoir-faire de caractère technique, domestiquement applicables - Agents stables
Période transnationale	- Coordinateurs d'activités de régions - « Capteurs » ²¹⁵ du management interculturel - Agents d'apprentissage organisationnel	- Agents capables d'adapter les volontés de standardisation et de normalisation ; d'assurer la continuité - Agents subissant des pressions internes de l'EMN mais dotés d'un pouvoir de résistance pour apporter des solutions « domestiques »
Période « globale »	- Coordinateurs de « missions » ; Contrôleurs de la gestion internationale	- Agents répercutant les pressions internes de l'EMN mesurées par un phénomène d'intensité transversale ²¹⁶

Cette analyse nous conduit à émettre l'idée que l'agencement des relations entre filières « vivier » et les autres managers représente un fonds culturel dont nous précisons le contenu par :

- les modalités de gestion de chaque filière ;
- les modes d'identification et de progression dans les filières ; les modalités de changements de filières ;
- les solutions de discontinuité d'appartenance à une filière ;
- la nature des éléments de statut attachés aux filières.

Mais elle permet aussi de préciser la notion *d'intégration internationale*. Une EMN, sur le plan de la gestion de ses ressources humaines, serait fortement intégrée lorsque

²¹³ cf. Schématiques d'évolution d'Urban, Bartlett et Ghoshal, et *alii.*

²¹⁴ Par « capteur » nous désignons des individus capables d'assimiler les règles de fonctionnement à adopter d'un cadre donné.

²¹⁵ *ibid*

²¹⁶ Nous désignons par intensité transversale, le niveau de pression subie par des entités domestiques du fait de processus, ayant une applicabilité multi-sites, multi-régions, multi-activités (ex : ERP à vocation internationale ; lancement de produit international ; gestion de projet international).

les modalités de gestion de chaque filière, la nature des éléments de statut attachés à chaque filière et les relations de pouvoirs entre filières, suivent des principes politiques analogues et débouchent sur des expressions de cohésion globale en réduisant les conséquences des inégalités de traitement.

L'ensemble de ces éléments contribue à la continuité des opérations de l'EMN, en facilitant la capacité de travailler ensemble.

Toutefois, la continuité peut induire un besoin de régénérescence continue.

3.3. La capacité d'effectuer des mutations en chaîne, un mode de régénérescence continu

La constitution de viviers et l'existence de creusets²¹⁷ présentent des avantages secondaires dans la gestion de l'entreprise complexe internationale : Une mutation, une promotion, un transfert international, la retraite « d'un manager clé »²¹⁸ se réalisent rarement sans être accompagnées de mutations en chaîne d'acteurs et produit un effet cumulatif de transfert de savoirs, de capacité de « bousculer » les pouvoirs établis des « baronnies » lorsqu'elles subsistent.

En effet, il est rare qu'un déplacement d'un manager international ne se fasse sans entraîner une série de mutations et de modifications de statuts individuels, soit dans une activité spécifique au sein d'un même pays parmi différentes composantes (fonctions

²¹⁷ Nelson et Winter (1982) voient l'entreprise comme un jeu de « *capabilities* », de compétences, incorporées dans un « stock » de savoirs, développé cumulativement, dues à leurs différences historiques expérimentées où l'apprentissage cumulatif produit une hétérogénéité considérable.

Les organisations sont des communautés sociales où l'expertise individuelle et sociale est transformée en expertise économique de production d'utilités et de services par l'application d'un jeu de principes organisés dans un ordre conséquent. Elles existent parce qu'elles fournissent à une communauté sociale une action volontariste supportée par un jeu de « *capabilities* » organisationnelles qui ne peuvent être réduites à des individus (Kogut et Zander).

Bates et Dillard (1993, p.103) attribuent de terme de groupe incubateur d'idées au processus de planification stratégique multiniveau, multifonction.

²¹⁸ Prahalad & Doz, (1987, p. 231).

marketing, administrative, fonctions de « sourcing » ou de support, ...etc.²¹⁹), soit dans une série de sites géographiques.

Dans le processus de mutations internationales, deux facettes sont à prendre en compte : le manager acquiert l'expérience de situations diversifiées, du traitement de leurs difficultés et des limites des solutions adoptées. Il y enrichit son faisceau de compétences et de capacité au sein du son réseau relationnel²²⁰ et constitue ainsi les éléments de son capital de savoir personnel. L'EMN se crée ainsi un fonds de commerce particulier : celui de ses acteurs, dont souvent les réseaux concurrentiels sont friands de leur emprunter des ressources²²¹.

En conclusion de l'ensemble des constats opérés ci-dessus nous énonçons les résultantes de ces développements par les textes suivants :

Résultante du discours N° 23

L'EMN assoit sa survie durable sur un choix alternatif de maintenir un vivier de managers internationaux ou bien d'avoir, sur le marché externe, une force attractive de managers capables d'appréhender sa complexité internationale interne et externe.

Résultante du discours N° 24

Pour l'EMN, la disponibilité d'une diversité de « portefeuilles de managers » nationaux et internationaux constitue une force interne qui peut contribuer à sa survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 24-1

Au sein de l'EMN, le portefeuille de managers constitue une forme de marché interne qui joue le rôle de régulateur entre le jeu de règles bureaucratiques de gestion de ressources

²¹⁹ Le terme de « capacités » est faible pour le sens contenu dans le concept de « *capabilité* », c'est-à-dire ceux qui sont dotés de moyens proches d'un capital de ressources.

²²⁰ Granovetter (1979/1990/2000 p.45)

²²¹ Si l'on prend la région Nord, les managers de firmes comme Auchan et Carrefour sont sollicités par des chaînes de plus faible ampleur, ou bien viennent y trouver des solutions à leur recherche de développement interne insatisfaites.

humaines et les aspirations personnelles des individus et est garant de la survie durable sur la longue période.

Résultante du discours N° 24-2

La richesse du portefeuille de managers repose sur trois groupes de facteurs : l'efficacité de la mise en œuvre de règles d'ordre bureaucratique, la mobilité des agents et l'existence de contraintes externes institutionnelles limitant les conditions de transfert, de promotion et de récompense des agents expatriés.

Résultante du discours N° 24-3

L'EMN assoit sa survie durable sur sa capacité de créer ses propres schémas internes de gestion des ressources humaines, dont la rationalité s'appuie sur une logique de création d'expérience avant d'être une logique de pure gestion des coûts.

Cependant, l'EMN n'échappe pas aux transformations profondes de son environnement global. L'économie (recherche d'économies d'échelles, recherche de synergies), alors, reprend sa dimension première, qui l'entraîne à remettre en cause la nature de ses besoins humains, leur localisation notamment lors de réduction du nombre de composantes ou de l'accroissement de taille des composantes, de redéfinition des structures qui constituent, à nouveau, un facteur de déséquilibre dans la conduite de sa survie.

3.4. Les méga-fusions : une nouvelle dimension pour la GRH

Dans la gestion de cette complexité, les méga-fusions, remettent en cause nombre de dimensions que nous venons d'analyser.

Pour simplifier l'analyse, nous faisons l'hypothèse que le processus de méga-fusion s'insère dans une problématique de création d'un nouvel ensemble homogène, cohérent et solidaire, c'est-à-dire d'abord de regroupement des ressources des deux structures de groupes, avant de mettre en œuvre les approches « traditionnelles » de recherche

d'économie d'échelles, de recherche de synergie, qui planent dans l'esprit des observateurs et de tout agent.

Ainsi s'opposent des enjeux globaux marqués par

- La volonté d'intégration globale des entités rapprochées
- La volonté d'optimiser leurs ressources
- La volonté de conserver les agents susceptibles de conduire le changement, les besoins d'intégration et de « désintégration »
- La volonté d'assurer la continuité de la nouvelle entité dans ses nouveaux périmètres

et des enjeux individuels marqués par :

- (1) La perte de repères individuels et collectifs qui engendre des besoins de compréhension des modes de fonctionnement (gestion des départs, importance du fonctionnel par rapport à l'opérationnel, référence à un « centre » qui perd ses contenus connus) mais aussi de compréhension de l'autre dans ses comportements opportunistes individuels (mise en avant de soi, développement d'ambitions personnelles inassouvies dans les structures antérieures, nouveaux comportements stratégiques à adopter²²²) pouvant conduire à des effets de clan.
- (2) La construction de nouveaux jeux de pouvoir tels que la (re)construction de baronnies, clans, etc., le repositionnement des rôles de structures et le sort donné aux « normes internes institutionnelles » préexistantes dans chacun des groupes.
- (3) La confrontation de cultures et la compréhension des signes, des rites, des dogmes qui leur correspondent en attendant la construction d'une nouvelle culture commune.
- (4) Le repositionnement des visions personnelles d'évolution de carrière.

Le marché externe des ressources humaines de son côté n'est pas neutre :

Il peut servir d'appât pour les agents soumis aux turbulences internes en offrant des réponses immédiates à des attentes qui ne peuvent être satisfaites que dans la durée, après que le méga groupe ait assimilé ses nouvelles ressources, ou bien qui ne pourront plus être satisfaites après une mise en œuvre élargie de remodelage de ressources.

²²² Miles et Snow, 1978

La méga fusion est aussi susceptible de recréer de nouvelles échelles de valeurs et entraîner un vaste processus de benchmarking (Hamel²²³, 1991) interne qui touche l'ensemble de sa population comme conséquence de rapprochements simultanés de composantes, de transformation de taille des opérations gérées par les composantes mais aussi de modifications de priorités données aux composantes. Les problèmes sont amplifiés lorsque la méga-fusion conduit à de nouveaux choix stratégiques et à de nouveaux modes de contrôles des structures globales (régionalisation, divisionalisation, globalisation, *etc.*), voire à une nouvelle culture qui se différencie des cultures des deux groupes rapprochés.

La méga-fusion entraîne un vaste problème d'apprentissage organisationnel et individuel c'est à dire *a priori* une source de consommation de ressources centrales et domestiques susceptibles de créer une *inertie volontaire ou subie*, une résistance aux changements internes des composantes et des services centraux.

Conclusions sur l'EMN conçue comme un fonds de commerce complexe et instable garant de sa survie durable

La stratégie d'une EMN, les approches de cette stratégie par les filiales et les stratégies personnelles des agents se trouvent imbriquées pour pérenniser l'EMN face à la variabilité et à l'instabilité externes et internes de ses environnements. L'EMN met ses managers dans une position de diriger, de se développer et de transmettre leurs savoirs en favorisant leurs conditions d'apprentissage à travers des processus de mutations, de transferts et de socialisation. Ces mêmes conditions d'apprentissage permettent à l'EMN de façonner (Bartlett & Ghoshal, 1989) les individus à sa culture, de les étudier, de les développer et de les « endoctriner » (Mintzberg, 1989, p. 101) pour mieux les adapter à ses besoins changeants sur la longue période.

Les pratiques induites par les métaphores du *vivier* et du *creuset* portent leurs propres limites : des limites de coûts pour la socialisation continue, généralement difficiles à

²²³ Hamel G., Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.12 (1991, Special Issue-Summer 1991), p. 83.

contrôler globalement si ce n'est par l'institutionnalisation de règles ajustables aux besoins et par la standardisation de pratiques modulables au fil du temps et dans les espaces de l'EMN.

Le vivier et le creuset sont aussi vecteurs de risques : ceux des « déperditions » mesurés par les départs de managers ou d'exécutifs dans d'autres organisations, notamment

- Lorsque l'EMN a réussi à développer des compétences technologiques prisées sur le marché par ses propres concurrents internationaux ou bien ;
- lorsqu'elle est insuffisamment prompte à percevoir les changements de variables dominantes personnelles des managers dans leurs aspirations de carrière ou encore
- lorsque les marchés domestiques de ressources humaines font des structures de l'EMN une cible de recrutement de personnel formé à l'international et enfin,
- lorsque les structures de management à deux vitesses démobilisent les managers nationaux, non considérés comme stars, champions...etc.

Assurer la cohérence de l'organisation, nonobstant l'existence d'une dispersion géographique et d'une dispersion de métiers exercés, **penser globalement** pour certains et **penser « composante locale »** pour la majorité des agents, **accepter la mobilité et la flexibilité d'adaptation et de mouvement** constituent autant d'atouts pour les managers, mais aussi sont autant de vecteurs de risques de remise en cause de leurs pairs de la part des managers entraînés à la gestion d'affaires internationales et partageant des mêmes sources d'informations.

L'EMN présente sous des formes variables les conditions de *solidarité mécanique* que Durkheim²²⁴ définit comme étant, « une étendue relative de la conscience collective et de la conscience individuelle, une certaine intensité et enfin un degré de détermination des États qui composent la conscience collective ».

Mais, l'EMN ne peut ignorer certains éléments de cette solidarité mécanique qui s'agence autour des nécessités de mettre en œuvre des processus de sanctions positives

²²⁴ Durkheim, De la Division du Travail Social, (1930/1996, page 124 à 129)

ou négatives (en cas de conflit), de démontrer certaines formes de réactivité, de gérer l'interdépendance de l'ensemble et des ensembles qu'elle constitue.

Dans ce contexte, le processus d'un management éduqué en interne (inbreded) porte ses propres insuffisances, principalement dans la difficulté de percevoir l'obsolescence de modèles pourtant performants sur une longue période lorsque la routine cache des besoins de réformes en profondeur.

C'est ainsi que, paradoxalement, l'EMN, porte les germes de son incapacité de remise en cause de ses propres stratégies, structures et modes de fonctionnement.

Enfin, les méga-fusions peuvent intervenir comme un catalyseur de changements fondamentaux, de remise en cause d'édifices globaux et de ruptures d'inerties.

Ces approches de la gestion de ressources (viviers, creusets, méga-fusion de portefeuilles de compétences) que nous venons de présenter, sont insuffisantes pour caractériser l'approche globale des ressources de l'EMN.

Dans la section qui suit, nous visons à définir les limites externes et internes à la mobilisation des ressources de l'EMN et nous concentrerons sur sa vision « haut de bilan » comme facteur de sa stabilité et de sa survie durable.

§.4. L'EMN : le haut de bilan vecteur de survie durable

La problématique poursuivie dans cette section s'appuie sur un constat académique élémentaire que toute organisation, pour assurer son développement, sa survie, doit détenir un volume de ressources financières qui lui permet d'agir sur la nature et le volume de ses investissements et par extension, que la détention du capital permet *a priori* d'assurer un pouvoir de contrôle sur un ensemble d'opérations (fusions, acquisitions, méga-fusions).

Dans cette section, nous tenterons d'analyser les relations de pouvoirs entre pouvoirs financiers et pouvoirs de décision, ainsi que les conséquences des « ruptures » dans les chaînes de pouvoir (changements de majorité, de leader charismatique).

Ce paragraphe s'appuie sur la problématique suivante :

Qu'est-ce qui permet à l'EMN de trouver le support des marchés financiers, sur la longue période, pour le financement d'opérations d'investissement, pour le financement de la gestion de son exploitation courante ?

4.1. Les limites externes à la mobilisation de ressources par l'EMN, vecteur de survie durable

Hirigoyen et Jobard mettent en exergue l'existence de trois points critiques qui remettent en cause la théorie classique qui tourne autour de deux **thèmes**:

- **les entreprises ne font pas d'autofinancement net.**
- **elles disposent de deux sources de financement extérieures : les capitaux à risques et le crédit gouverné par le taux d'intérêt.**

dont les trois points critiques sont :

- (1) L'autofinancement peut avoir un effet de levier multiplicateur (Lohmann Rüchti) indépendamment de son rôle de renouvellement des investissements immobiliers et de la pratique de la rétention partielle du résultat
- (2) Pour une organisation, les sources de financement sont hétérogènes (crédit et capital risque)

- (3) La théorie de l'indépendance financière fait intervenir de nombreux facteurs dont : l'imperfection des marchés, l'attente du niveau des résultats pour les actionnaires, etc.

La lecture de la presse économique et financière sur plus de 30 ans nous conduit aux constats suivants :

L'EMN, comme toute autre organisation, peut appuyer son crédit

- sur la lisibilité de ses opérations, souvent caractérisée par l'équilibre de ses portefeuilles d'activités, de leur répartition géographique (Croué C., *Marketing international*, De Broek Wesmael, 1993) et de leur enracinement, mais aussi
- sur la crédibilité de ses représentants et l'entente de ses actionnaires,
- sur la qualité de ses performances (opérationnelles, financières),
- sur le niveau de son endettement global,
- sur la continuité de ses opérations et la volatilité de leurs résultats d'exploitation
- et enfin, sur les valeurs qu'elle démontre être capable de mettre en œuvre.

Seuls certains de ces éléments sont pris en compte par les agences de notation²²⁵.

Ces critères ressortent de natures de logiques multiples souvent imbriquées :

- C'est ainsi qu'une logique financière traditionnelle, de longue date, enserrée par des règles de gestion d'équilibres financiers peut correspondre à un « fonds culturel financier » (théorie du financement hiérarchique, Myers et Majluf, 1984) tels que la priorité accordée à l'autofinancement, le niveau du taux d'endettement visé, ou accepté etc.;
- une *logique de continuité* des rémunérations assurées aux actionnaires peut être remise en compte par les marchés financiers lorsque interviennent des « profits warning » répétitifs d'année en année ;
- une *logique d'équilibre d'activités opérationnelles* durables (activités, géographiques) peut se voir remise en cause par de nouveaux développements ;
- une *logique de stabilité sociale* peut être remise en cause par un plan d'externalisation ;

²²⁵ Bâle II, tend à intégrer une partie de ces données pour évaluer la qualité du contrôle interne des organismes de crédit.

- une logique d'éthique (respect des lois, des règlements, des institutions, des individus, etc.), peut être altérée, par exemple, par un accident de gestion (affaire Perrier), un incident écologique ;
- une logique de « potentiel » d'économie d'échelles, de synergie et de capacité d'adaptation – peut se trouver confrontée à une logique de dépendance économique (marché de matières premières, réseaux de distribution, etc.) ;
- et enfin, un *facteur subjectif* issu de deux sources essentielles :
 - le « *trend* » *général du marché et son engouement* ou
 - la *désaffection spécifique* pour une firme
 peut venir « polluer » d'une manière diffuse une ou plusieurs des composantes que nous venons d'identifier.

Cette longue analyse nous conduit aux énoncés suivants fondés sur une lecture assidue et durable de la presse financière :

Résultante du discours N° 25

Pour s'assurer d'une survie durable sur la longue période, l'EMN, faisant appel à l'épargne publique, fait reposer une partie de son crédit sur des normes de lisibilité, de visibilité et sur une politique d'image.

Résultante du discours N° 25-1

Une moindre rupture, dans la logique d'image de l'EMN, est susceptible d'altérer son image globale, ainsi que celle de nombre de ses composantes, sans qu'il soit possible d'en évaluer les conséquences globales et/ou individuelles, lorsqu'elles interviennent.

Si la survie durable de l'EMN repose sur sa capacité de créer une image durable facilitant son accès aux marchés financiers, où rechercher alors des vecteurs de continuité dans la gestion des ressources internes de son exploitation ?

4.2. Les limites internes à la mobilisation des ressources d'exploitation, vecteur de survie durable

L'EMN, par ses structures opérationnelles, donne naissance à des flux de transactions qui ont une incidence financière à court et moyen terme et relèvent des problématiques suivantes :

Indépendamment de toute contrainte réglementaire, dans la gestion des ressources financières à court et moyen terme, à quels enjeux une EMN peut-elle se confronter ?

- Optimiser son pouvoir de négociation avec les banques ?
- Exercer un contrôle sur les modes d'utilisation des ressources de filiales ? (son pouvoir « propriétaire » sur les filiales) ?
- Exercer un contrôle sur les principes de gouvernance adoptés dans les relations inter sociétés ? (Théorie contractuelle) ?
- Minimiser les coûts de transaction dans la gestion des flux des opérations financières ?
- « Banaliser » la recherche d'économie d'échelles et la recherche de synergies ?
- Exercer un contrôle sur les ressources totales de filiales dont le capital n'est que partiellement détenu ?

Face à ces enjeux, la Doctrine fait état de la mise en œuvre de structures et de modes d'organisation notamment par la définition du périmètre de consolidation des ressources financières et la mise en œuvre de structures centralisatrices (Pools financiers, par exemple).

La Doctrine accorde une place prépondérante à l'existence de règles de gouvernance sur les transactions internes visant à des jeux de compensations financières qui échappent aux observateurs économiques, voire à d'éventuels actionnaires minoritaires, sachant toutefois que l'EMN est soumise à des contraintes plus ou moins rigides des législations locales.

La Doctrine, enfin, reste plus discrète sur le rôle de l'EMN dans les choix d'allocation de ressources durables à ses filiales, via les augmentations de capital, les politiques de versement de dividendes, les délégations de pouvoirs allouées aux filiales pour procéder

à des emprunts, à des prêts, à des nantissements... etc., tous processus qui exercent un rôle de freins à une indépendance totale.

4.3. Choix du périmètre²²⁶ de l'EMN dans la durée et son utilisation de ressources

La notion de *périmètre* est utilisée dans le jargon comptable pour définir l'ensemble des liens financiers de filiales à société mère qui justifie la pratique ou l'exclusion de l'exercice de consolidation des données à caractère financier.

Sur le plan de la gestion, la notion de périmètre permet de matérialiser le champ d'influence de l'EMN sur des composantes, qu'elles soient détenues à 99,9%, qu'elles soient sises dans un pays sujet à un risque politique élevé ou bien soumises à un taux d'extrême d'inflation. Elle est révélatrice d'**intention stratégique**²²⁷ (recentrage sur le cœur d'activité, cession, cessation d'activité... etc.).

Cette notion de périmètre d'une EMN prend toute son importance dès lors que l'EMN doit présider à l'affectation de ressources rares : le financement du besoin de renouvellement des actifs industriels, commerciaux et administratifs ; l'affectation de ressources destinées à pérenniser les apports technologiques, voire scientifiques ; le besoin de financement d'activités nouvelles ; le besoin de financement des désinvestissements²²⁸.

Sur la longue période, la notion de périmètre permet aussi d'identifier les évolutions des « centres d'activités », des « centres d'activité par territoires » de l'EMN et de leurs performances, mais elle est insuffisante pour identifier le champ opérationnel des composantes lorsqu'elles sont soumises à des enjeux stratégiques d'affectations globales.

²²⁶ Mémento Francis Lefebvre, 1996, n°4618

²²⁷ Nous préférons utiliser le terme d'intention stratégique à celui de vision stratégique pour lui attacher le caractère subjectif qu'il induit

²²⁸ Il peut paraître paradoxal de parler de financement de désinvestissement, néanmoins on ne peut ignorer que pendant toute la période de mise en oeuvre d'un désinvestissement, l'EMN subit des coûts qui vont du paiement d'honoraires à des intermédiaires, jusqu'à ceux d'assainissement de ladite entité afin de la rendre plus attractive pour un investisseur éventuel.

L'importance de la notion de périmètre de groupe ainsi établie, il reste à en montrer les implications techniques dépendant de ses choix politiques possibles de l'EMN²²⁹: les modes de règlement de la mobilisation de ressources internes et leurs approches en termes de frontières.

Dans le domaine des activités mettant en jeu plusieurs composantes élémentaires, la littérature de gestion fait intervenir un certain nombre de notions techniques telles que les notions de prix de transfert, de coûts de cession interne.

Sur le plan de la gestion centralisée des ressources financières d'une EMN par pays, par régions, tendent à définir les limites d'autonomie des filiales dans l'utilisation des ressources globales remises à disposition du groupe par ses filiales

Enfin, nous ne pouvons ignorer que les décisions portant sur le capital des filiales, sur le niveau et la date de distribution de leurs profits, sur le règlement de leur contribution aux coûts de recherche et de développement, aux coûts de gestion des services centraux nationaux, régionaux et internationaux, sont prises par l'EMN en tant qu'actionnaire « dominant » de ses filiales et amputent leur liberté d'action dans leur gestion des ressources et risquent de peser sur la liberté de la gestion de leurs flux opérationnels.

Ceci permet de mettre en évidence l'existence d'un certain nombre de **butoirs** que l'EMN est susceptible d'imposer à ses filiales :

la capacité de d'utilisation d'un capital

la capacité de disposer de la recherche et du développement émanant de l'EMN

la capacité de définir et d'imposer des principes de gouvernance interne de l'EMN, aux filiales

la capacité d'emprunter, de prêter, de nantir les actifs corporels et incorporels, de tout ou partie des composantes ...*etc.* ;

²²⁹ Nous utilisons le terme de politique pour désigner un ensemble de choix s'appliquant transversalement dans l'ensemble de l'EMN et de ses composantes, par exemple politique d'amortissement, politique de coûts de cession interne, politique de gestion des stocks ; etc..

La contrepartie de ces butoirs est, pour la filiale, de trouver auprès de l'EMN des appuis, un support dans ses développements, des apports en expérience dans les domaines d'activités jugés comme stratégiques,...etc.

Ces exemples de butoirs, mais qui représentent tout autant des réserves de redistribution d'apports et d'appuis, permettent de définir le périmètre de gestion des ressources d'une EMN dans un partage de pouvoirs avec ses composantes.

Ces butoirs, appuis, apports, lorsqu'ils sont connus, facilitent les processus d'intégration des managers professionnels dans les structures de l'EMN, agissant comme un fonds culturel, contribuent à sa survie durable.

Mais l'EMN, en tant qu'ensemble de ressources renouvelables et renouvelées, n'échappe pas à des phénomènes de rupture, notamment ceux qui prennent leur source dans le changement, l'évolution des relations de l'EMN avec ses actionnaires.

§.5. Les phénomènes de rupture et l'EMN : un mode de prévention, le pacte d'actionnaires

5.1. *La gestion du départ du leader charismatique et le passage d'ère des fondateurs-entrepreneurs à l'ère des managers professionnels*

Le phénomène du passage de l'ère de contrôle direct par l'entrepreneur ou/et sa famille et leurs proches collaborateurs à l'ère des managers professionnels a été relaté par Chandler, Wilson, Coleman et *alii*, des historiens et des économistes (Caves, 1980 et *alii*) et des gestionnaires.

Ce passage d'une EMN issue des fondateurs-entrepreneurs avec ses modèles de fonctionnement, son comportement social dans les rapports aux proches (famille, alliés, partenaires, *etc.*) à une ère de managers professionnels est à la source de ruptures marquées par l'abandon de pouvoirs de contrôles opérationnels, la perte (potentielle) de pouvoirs financiers, la perte d'information directe et le report du pouvoir de contrôle sur des encadrements dispersés.

Coleman, Gourvish, Jeremy, Jones. Reader, Wilson et *alii* relatent, enfin, les difficultés rencontrées par « l'inventeur » à se remettre en cause, c'est à dire à rompre avec les stratégies, les structures, les choix d'aires d'activités et d'allocation de leur ressources pour garder l'avancée qui avait permis à la firme un développement national puis international, même lorsque l'avancée s'est révélée durable sur une longue période.

L'entreprise de type familial, est souvent représentée sous forme d'une organisation structurée *en clan*, s'appuyant sur les valeurs familiales, reconnaissant le pouvoir du chef charismatique, limitatif du pouvoir de critique des subordonnés, fussent-ils dotés de pouvoirs opérationnels. Dans les paragraphes qui suivent, nous relatons l'analyse spécifique des modes d'expression et de fonctionnement de la famille, dans un contexte

d'EMN, qui prend sa pertinence pour l'étude de notre terrain sur la survie durable de l'EMN²³⁰.

5.1.1. La famille, ses modes d'expression et de fonctionnement

Le Duff (1994-5) définit l'entreprise familiale en tant que « district familial²³¹ ». Il lui attache un certain nombre de caractéristiques : le besoin de continuité, souvent associé à une dominante autocratique qui s'exprime alors sous plusieurs formes principales, le paternalisme et le népotisme, mais aussi l'existence de barrières psychologiques à l'extranéité qui fait jouer à la famille le rôle d'un *clan* au sein de l'organisation, d'autre part.

Dans les notes insérées ci-après, nous identifions les principaux traits de la superposition d'une gestion familiale et de son influence sur la gestion d'une organisation, que la gestion d'une EMN d'origine familiale, quelle qu'en soit la taille, ne peut ignorer

Le maintien des pouvoirs financiers vise à conserver une partie de la valeur de l'organisation au sein de la famille, de la source de ses revenus, de sa capacité d'apporter la subsistance à ses membres ; cet ensemble d'objectifs est susceptible de créer un dilemme au sein même de la famille et donc être une source de conflits internes sur la gestion de l'organisation lorsqu'il s'agit de satisfaire au financement de lourds investissements et/ou de privilégier la vision à court terme qui attache une grande importance à la distribution du dividende.

Ces dimensions spécifiques de la famille/entrepreneur sont-elles compatibles avec la gestion complexe dans les affaires de caractère international ?

La famille, dans le développement de l'entreprise complexe et particulièrement l'organisation internationale rencontre un certain nombre de difficultés :

La taille de la famille et la qualité de ses membres apporte, dans le temps, un blocage au contrôle direct de l'EMN : les ressources humaines de la famille apparaissent

²³⁰ La presse économique fait état périodiquement de fortune vite acquise par des entrepreneurs individuels (Bill Gates) opérant à la tête de structures internationales qu'ils ont créées, mais aussi de l'importance économique d'organisations internationales détenues par des familles (Michelin, PSA, l'Oréal, pour ne citer que des familles françaises). Elle tend à démontrer que le pouvoir de propriété de l'actionnaire peut être exercé tout en laissant leur place aux pouvoirs de gestion opérationnelle à des managers et en assurant le développement de la très grande entreprise complexe.

²³¹ Marshall A., emprunté à Le Duff, (1994/95, pp.189-217)

rapidement insuffisantes, qualitativement et quantitativement, à pourvoir plusieurs dizaines voire à plusieurs centaines d'agents en son sein, pour administrer, développer un grand nombre de sites, dans un grand nombre de pays de cultures différentes. La structure familiale ne peut espérer avoir le « *portefeuille d'agents* » pour pourvoir les postes-clés de contrôle soit par l'intermédiaire des membres de la famille, soit par celui d'agents dévoués adoptant le système de valeurs de la famille. Dans une expansion territoriale, la famille est contrainte à créer des relais managériaux locaux dotés de leurs ambitions personnelles.

En dépit de l'existence de méthodes²³² qui permettent d'évaluer la stabilité des héritiers dans la poursuite de l'œuvre des ascendants, celles-ci n'apparaissent que rarement utilisées dans le contexte des EMNs pour établir des analyses généalogiques des dirigeants, l'hérédité des managers, des administrateurs et exécutifs.

Une autre difficulté pour une famille prévalant aux destinées d'une EMN, est de détecter en son sein ou par alliance un futur leader charismatique qui permette de conduire les intérêts partagés de la famille et de l'organisation, sans démotiver les managers professionnels dans leur course individuelle au pouvoir, principalement lorsqu'ils sont confrontés au « parachutage » de membres de la famille dans quelque pays que ce soit.

Un troisième ordre de difficulté est celui de maintenir un pouvoir de la famille sur l'organisation par le maintien d'un niveau de détention du capital suffisant pour pouvoir exercer une pression sur les exécutifs, car les lois sur la transmission du patrimoine par héritage peuvent aboutir à un éparpillement du capital²³³. La famille se doit donc d'inventer une structure capable de désintéresser les héritiers qui souhaitent réaliser leur capital pour en disposer immédiatement comme bon leur semble, souvent lors du décès d'un gros porteur, sans préjudice pour la survie durable du pouvoir financier nécessaire à l'exercice du pouvoir de contrôle du patrimoine capitalistique tel que nous le définissons dans le paragraphe qui suit.

²³² Notamment les tables de mobilité complétées par des indices d'hérédité (reproduction du métier du père ou de la mère), d'endogénèse (reproduction du métier du père ou de la mère dans la même branche d'activité) qui permettent de mesurer les mutations professionnelles et fait apparaître cinq catégories de trajectoires (Le Duff, pp.194-195) : les *ancrés* (même catégorie sociale des enfants et du père), les *enracinés* (catégorie sociale des enfants différente de celle du père), les *transfuges* (les enfants ayant le même statut social que le père en début de carrière, mais différent en fin de carrière), les *déracinés* (les enfants qui ont une origine, une position sociale de début de carrière et une position finale différente de celles du père), les *revenants* qui retrouvent la position sociale du père après s'en être écartés.

²³³ Cette remarque est sans fondement dans les pays qui reconnaissent le droit d'aînesse.

Une telle structure « d'actionnaires de la famille » fondamentalement destinée à protéger ses pouvoirs de propriétaire, d'exercer son droit de vote, d'influencer les choix qui auront une incidence sur le niveau des performances des titres (variations de valeur, niveau des dividendes) revient à trouver un mode de gestion du « capital de l'hérédité » de la famille des fondateurs pour servir l'organisation et lui donner un caractère *a priori* fermé aux tiers et ouvert aux seuls membres de la famille ou à des héritiers « putatifs ». En cela, certaines formes d'ingénierie légale ont permis de proposer des formes de sauvegarde de l'unité familiale (sociétés en commandite, pacte familial d'actionnaires, formes de holding, *etc.*).

Une autre difficulté pour la famille réside dans la maintien de liens privilégiés avec l'organisation de manière à faire bénéficier certains de ses membres des processus de socialisation propres à l'EMN et faciliter le « saut » de générations²³⁴. Dans le même sens, il est difficile de régler par anticipation les sources éventuelles de conflits d'intérêts au sein de la famille en leur faisant bénéficier d'une symétrie d'information avec l'exécutif de l'organisation sur les niveaux attendus des performances, les orientations économiques.

Enfin, par la taille de son actionnariat, cette structure « familiale » peut permettre à la famille d'obtenir des postes au conseil d'administration.

Sans entrer dans le détail des modes de fonctionnement de son organisation, il règne au sein de la famille une somme de pouvoirs informels, une certaine solidarité interne, une représentation spécifique de la notion de durée : la génération. La lignée, autre notion d'espace, permet de gérer les modes de résolution des problèmes liés au transfert d'hérédité, à l'augmentation de champs opérationnels gérés par des alliances de familles par mariage et enfin d'affronter le souci de recherche d'héritier *putatif*, en cas de défaillance de la famille à pourvoir un leader charismatique.

La presse économique évoque le terme de « bloc familial » pour définir l'association des actionnaires de la famille. Sur le plan de la gestion du droit de propriété, ce type de pacte est très proche de celui du « tour de table » d'industriels, de banquiers, d'assureurs qui prennent une part majoritaire de fait dans le capital des organisations quelles

²³⁴ Le Duff l'exprime ainsi « le talent n'est pas héréditaire » (p.212) ; et le retour éventuel d'un « revenant » (p.195)

qu'elles soient, Les législations reconnaissent la validité de telles structures auxquelles elles attribuent le terme de *pacte d'actionnaires*²³⁵.

L'association de la notion de leader charismatique et de chef de la famille contribue, lors de la disparition de ce dernier, à créer une rupture double : celle au sein de la famille, qui perd son représentant dans l'organisation et celle de repères des agents vis-à-vis de leur leader (Coleman, 1987, pp.1-17) surtout lorsque celui-ci y a exercé ses pouvoirs sur une longue période, a forgé la culture de l'organisation et a été à l'origine de l'histoire de l'entreprise ; ce retrait n'est généralement pas neutre sur les modes de fonctionnement et les structures²³⁶ formelles ou informelles préétablies, d'autant plus que le leader a vieilli de conserve avec une équipe de « vieux serviteurs ».

5.1.2. L'EMN, les managers professionnels et les actionnaires

Le passage de l'organisation (internationale) à un management professionnel est généralement associé à une logique de prise de contrôle par des organismes financiers sur les conseils d'administration, du conseil d'administration sur le PDG, du PDG sur l'exécutif central et de l'exécutif central sur le choix des exécutifs et des managers des composantes, lorsque avec le leader des liens directs s'exerçaient indépendamment de la hiérarchie.

Les liens entre les différents niveaux de mandat, de délégations sont décrits par la Doctrine comme les conséquences de relations de « propriétaire²³⁷ » à celles de

²³⁵ Francis Lefebvre (2001-2002, p.235 et suiv.) définit ainsi le pacte d'actionnaires : « des conventions conclues en dehors des statuts ou, plus couramment, par certains des associés d'une société. .. Elles peuvent faire l'objet de clauses statutaires (droit de préemption, interdiction temporaire de cession, rachat forcé). Le pacte d'actionnaires extra-statutaires rassemble certains actionnaires qui, par un souci de discrétion, conservent le caractère complexe des obligations respectives des parties sur une durée limitée et appellent à l'exercice de sanctions particulières. Il peut porter sur les **décisions collectives majeures de contrôle** : choix des dirigeants, agrément de nouveaux associés, choix de politique d'investissement, d'affectation des résultats. Il peut aussi porter sur un *droit de consultation* (nomination des commissaires aux comptes) à la charge des dirigeants sociaux (fourniture de comptes trimestriels, d'états financiers prévisionnels, de projet de budget, de plan d'investissement, de rapport écrit sur les réalisations trimestrielles, etc.) » (p.234).

²³⁶ Kennedy & Payne in Hannah, (1977, pp.237-258)

²³⁷ Ce que le droit définit par les trois termes *d'usus, de fructus et d'abusus*

détenteur²³⁸, ou bien comme une suite de relations d'agence²³⁹, ou encore comme un simple phénomène bureaucratique de gestion de ressources au travers de processus administratifs tels que les procédures d'embauche, de promotion, de transfert, de rémunération, de licenciement, *etc.* ou de processus ou techniques plus élaborés tels que la planification de carrières, une opération de *greenfielding*, *etc.*).

Cependant, quelle que soit la structure, familiale ou managériale, le remplacement de tout leader, porteur d'image de la firme, représente un traumatisme pour l'organisation qui se manifeste par un besoin de réévaluation des repères des agents, de leur place dans l'organisation, du maintien de leurs comportements opportunistes individuels par rapport à la firme et par un temps d'indécision tenant à l'assimilation des attentes du nouveau dirigeant et à la reconstitution de coalitions internes éventuelles (Mintzberg). Ce traumatisme est susceptible d'être d'autant plus fort qu'il est associé à une rupture dans la chaîne de commandement dont l'une d'elle est très significative : celle de la reprise en mains par les actionnaires du pouvoir longtemps laissé à l'exécutif.

C'est ce contexte d'exercice de pouvoirs sur les structures d'EMNs que nous analysons maintenant.

5.2. La relation de l'organisation à ses actionnaires

L'organisation de la chaîne « actionnaires – administrateurs – exécutifs » en termes d'actionnariat de l'EMN et de ses composantes légales est complexe. La représentation que nous en donnons mérite quelques explications sur le contenu des notions :

Nous avons identifié, aux niveaux d'une holding et de chaque filiale, cinq types d'actionnaires :

L'actionnaire influent : le créateur de l'organisation, le leader charismatique, l'apporteur de capitaux qui a toujours soutenu le développement de l'organisation... *etc.*

²³⁸ qui ne détient que le droit d'utilisation (usus) et parfois lui permet d'en tirer un profit personnel (fructus) lorsque l'exécutif se voit attribuées des stocks options.

²³⁹ Jensen et Meckling, 1976, pp. 305-360.

Les coalitions d'actionnaires qui peuvent avoir des intérêts multiples pour la sauvegarde de l'activité de l'EMN : l'intérêt de(s) (la) famille(s), la volonté de contrôle de l'exercice d'une activité, la volonté de conserver une « surveillance » sur les activités dans l'intérêt de leurs propres mandants ;

Les actionnaires individuels, mus par des intérêts individuels et dispersés permettent, de donner carte blanche à l'équipe dirigeante existante en ne participant pas à l'assemblée générale et en leur abandonnant leur droits de vote.

L'exécutif actionnaire qui, par un processus d'intéressement se voit attribuée une quote-part du capital de la holding (stock options) ;

Nous ajoutons **le marché** ; en effet, il représente un **actionariat potentiel** et par son comportement, sert de baromètre de l'intérêt porté aux activités, aux performances, aux choix stratégiques comparées de firmes supportant la comparaison avec ceux adoptés par l'EMN dont un de leur porte-parole est représenté par les médias.

Sachant que l'EMN peut rencontrer au minimum cinq groupes d'actionnaires (actionnaire influent, coalition d'actionnaires, actionnaires individuels, exécutif actionnaire et le marché), sachant également que chaque filiale²⁴⁰ d'une EMN peut être soumise à la pression plus ou moins forte de six groupes d'actionnaires²⁴¹ et à des contraintes externes²⁴², l'EMN se trouve confrontée à un certain nombre de choix politiques et économiques pouvant avoir une incidence sur son devenir :

5.2.1. Choix politiques internes à l'EMN

Les politiques internes de l'EMN président aux choix de détention du capital des filiales par la holding ainsi qu'à ceux des superpositions des structures juridiques et économiques et/ou au croisement de superpositions de filiales qui jouent le rôle de holding vis-à-vis d'autres filiales.

²⁴⁰ Il n'est pas rare de rencontrer des EMNs disposant de 150 à 500 filiales.

²⁴¹ Nous proposons l'analyse suivante de ces six groupes d'actionnaires : la **Holding**, les **actionnaires individuels**, les **coalitions d'actionnaires**, les **actionnaires influents**, **l'exécutif actionnaire** (stock options), **l'exécutif** coopté ou bénéficiant d'un privilège (celui du vendeur par exemple) et **le pouvoir du marché**)

²⁴² la législation du pays d'implantation de la Holding ainsi que celles de pays d'implantation de chaque filiale, pouvant imposer des limitations aux choix de structuration du capital, l'existence d'un marché financier pour les titres notamment des filiales, ouvre ou non le nombre d'hypothèses possible de structures de capital des filiales

L'imbrication des structures juridiques et économiques nous apparaît ressortir d'une volonté de liberté d'action de l'EMN ou d'une relative volonté ou non de transparence vis-à-vis des marchés. L'enchevêtrement de cooptations d'exécutifs issus de structures (technostructures) ayant des intérêts particuliers à s'auto-protéger ainsi que l'enchevêtrement de réseaux de connaissance, d'accords tacites de réciprocités ajoutent à la non transparence de l'ensemble renforcé par des effets de « Clan » (Ouchi, *Buraucraties and Clans*, 1980);

5.2.2. *Choix économiques*

L'organisation des actionnariats peut correspondre à une volonté de protection contre des prises de contrôle hostiles entre EMNs, à une volonté de maîtrise de la distribution des dividendes, de la nomination aux postes d'administrateur et de maîtrise des évolutions stratégiques (changements de cœur d'activité, capacité d'alliance, protection contre des investissements désordonnés, etc.) et enfin de prévention contre les comportements opportunistes individuels des exécutifs²⁴³.

Ainsi, la coexistence de l'ensemble des catégories d'actionnaires au sein de l'EMN peut être un vecteur d'instabilité potentielle des EMNs.

Pour s'en protéger, l'actionnaire « influent » tend à former une coalition avec d'autres actionnaires intéressés à exercer une pression sur les activités de l'EMN.

Ces coalitions d'actionnaires peuvent représenter des vecteurs d'instabilité pour les structures dirigeantes, par le pouvoir dont elles disposent de « débarquer » le président lors de l'assemblée et *a fortiori* de modifier les jeux de pouvoirs internes entre le conseil d'administration, ses exécutifs, ses managers opérationnels en matière de prise de décisions stratégiques. C'est dans ce sens que nous revenons sur la notion de pacte d'actionnaires.

²⁴³ L'insertion du processus d'intéressement des exécutifs au capital est analysé comme un moyen de faire converger leurs intérêts en tant qu'actionnaires (intérêt pour la performance immédiate, accroissement de valeur des titres) et leur intérêt supposé d'agent (conserver son outil de travail et sa rémunération sur la longue période, développer son pouvoir et son image de leader sur un marché, et développer son propre capital). Cependant, La pratique de l'intéressement nous apparaît cependant parfois biaisée par l'instabilité des dirigeants qui privilégient leur flexibilité et leur mobilité à celui de la pérennité de l'entreprise.

5.3. *Les pactes d'actionnaires, ses supports théoriques*

La notion de pacte d'actionnaires peut être assimilée à un modèle de structuration visant à restituer son caractère de « principal » à des propriétaires unis et de ramener les exécutifs, les managers professionnels, dans un rôle d'agent ; cependant, ces agents, dotés du pouvoir opérationnel, ont à leur disposition des moyens d'action et des informations privilégiées asymétriques face à ceux des « principaux » (*principals*) plus démunis, c'est à dire que l'hypothèse de travail de Jensen et Meckling (1976) dans la théorie de l'agence sur la disponibilité d'information privilégiée dans les mains du principal est inversée.

La notion de pacte d'actionnaires a pour objet d'organiser les droits du « principal » ; elle nous apparaît faire appel plus à la théorie de la propriété dont les limites sont généralement fixées par les législations de droit privé et qu'à celle des contrats sociaux qui font porter les textes sur le droit d'imposer des choix stratégiques, de modifier le capital et d'autres formes de financements, le droit de nomination des administrateurs, le droit d'approbation et de rejet du rapport du conseil d'administration, le droit de proposer voire d'imposer un président.

Le pacte d'actionnaires vise à assurer une certaine *cohésion et une forme de solidarité* (Durkheim) entre ses membres vis-à-vis de l'organisation, indépendamment des autres détenteurs d'actions réduisant, ainsi, le pouvoir de contrôle de la propriété à trois dimensions : le pouvoir de contrôle opérationnel de l'exécutif, le pouvoir des actionnaires « organisés », le pouvoir de délégation (d'ailleurs souvent non exercé) des actionnaires anonymes.

A ces pouvoirs s'ajoutent les pouvoirs exercés par des partenaires sociaux, qui eux s'expriment très inégalement dans les EMNs, car selon les réglementations de leur pays d'emploi, leur pouvoir s'exerce plus sur la défense d'intérêts spécifiques d'agents lors de fermetures de sites, de restructurations sans qu'il existe de solidarités réellement exprimées entre les agents des différents pays d'emploi.

Les ruptures

L'éclatement des pouvoirs, tels que le retrait du leader charismatique, la rupture du pacte d'actionnaires, le changement de majorité, le changement d'équipe de dirigeants, n'apparaissent pas neutres vis-à-vis de l'EMN. Leurs effets peuvent être analysés au moins sous deux formes²⁴⁴ :

- la perte de repères au sein de l'organisation
- le besoin de maîtriser l'organisation par la nouvelle équipe dirigeante, ou l'équipe dirigeante en place mais réorientée par la communauté d'actionnaires dans sa structure nouvelle. Ce deuxième aspect sera traité dans la section « leviers »

C'est ainsi que la dissociation des pouvoirs financiers et opérationnels détenus par un leader charismatique et/ou sa famille, a été maintes fois étudiée tant par les historiens que les gestionnaires²⁴⁵ quant à ses conséquences ; il se manifeste potentiellement par un réaménagement des équipes proches du pouvoir, par une réorientation de la stratégie, par une redistribution des pouvoirs internes, ou enfin, plus généralement, par un besoin d'une remise en cause du processus cognitif et des modes d'apprentissage de l'organisation

Le changement de leader, lui, se présente comme une rupture de chaînes de liens forts (Granovetter) qui façonnent la manière dont les managers pensent internationalement (Levinthal²⁴⁶), lorsqu'ils ont pris conscience des dynamiques internes attendues de groupe, de leurs espaces de liberté souvent puisés dans la partie non rationnelle (Williamson, (1993, p.92) des modes de pensées de l'entrepreneur, dans ses sujets favoris de questionnements et d'attentes, mais aussi dans le devoir de rendre compte des agents sur les objets rationalisés de l'organisation et, enfin, dans la crainte d'exercice de sanctions qui frappent le non-respect des obligations (Dom Hambrick et R d'Aveni (1988²⁴⁷) contractualisées plus ou moins formellement.

²⁴⁴ Coleman, 1987, pp. 1-17

²⁴⁵ Chandler, (1962) ; Penrose, (1959/1958) Hannah (1983) ; Mintzberg (1989, p.411 et suiv.) et alii.

²⁴⁶ Idée empruntée à Fombrun, 1994, p.203.

²⁴⁷ Idée empruntée à Fombrun, ibid.

On peut, en effet, imaginer que l'éloignement physique des sites par rapport au lieu de pouvoir et que les distances culturelles entre sites et structures, contribuent à amplifier les doutes, les incertitudes sur les réponses à donner dans un système culturel susceptible d'être modifié par rapport à celui affiché par le partant et au système de reconnaissance qui lui était attaché²⁴⁸.

Par ailleurs, le retrait d'un actionnaire ayant conclu un pacte, notamment lorsque cet actionnaire a joué un rôle dans le développement de l'organisation, agit sur des interrogations plus globales, de la part des autres membres du pacte, quant au devenir des structures et de la stratégie : Quelles modifications de l'équilibre attendre au sein des structures de décision (changement de majorité, changement d'alliances) ? Quelles conséquences en attendre aussi sur le devenir de la firme, la remise en cause de la stratégie des investissements ?

La portée de tels changements est susceptible de créer un traumatisme interne à l'équipe de direction, aux exécutifs délocalisés, à l'organisation dans son ensemble lorsque, en outre, ceux-ci perçoivent que le retrait du leader peut correspondre à une forme de « guerre potentielle de chefs ».

Pour le marché financier et l'ensemble des marchés sur lesquels opère l'organisation, de tels changements donnent une image de faiblesse temporaire, d'instabilité, de potentiels de remises en cause plus globales, susceptibles « d'attirer l'appétit des prédateurs ».

Ces traumatismes, d'une manière générale, se manifestent en interne par un attentisme, un retrait sur soi de l'organisation, parfois la constitution de clans visant à la défense d'intérêts particuliers, mais aussi, plus souvent, par un appauvrissement global du fait de démissions de managers qui estiment avoir perdu leurs repères hiérarchiques, culturels et leur vision de leurs propres intérêts économiques (changements d'objectifs, changements de direction des opérations, changement de statuts des agents).

²⁴⁸ Le thème de la pérennité relative de la carte cognitive des agents face à une rupture nous apparaît avoir été étudiée sur le plan des variables de réactivité interne, de flexibilité, et sur celui de l'évolution de la culture des organisations. Au plan des EMNs, la multiplication des sites, la multiplicité des communautés issues de formes d'adjonction différentes dans le temps et dans l'espace, de remodelages multiples de composantes, d'efforts de socialisation non homogènes devrait appeler à d'autres réflexions. Pour paraphraser Dimaggio (1994) les ruptures invariablement génèrent des puzzles et si quelques puzzles indiquent l'épuisement d'un paradigme, d'autres sont le signe d'une vitalité soutenue.

Les ruptures dans des chaînes de solidarité et les conventions de respect de cohésion sont autant d'atteintes à la flexibilité potentielle de l'EMN dont l'objet reste : répondre aux attentes de ses marchés.

Les ruptures de chaîne de commande peuvent être perçues aussi comme un traumatisme que l'EMN ne peut ignorer dans sa volonté de survie durable. De ces analyses nous extrayons l'énoncé suivant :

Résultante du discours N° 26

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN doit maintenir une chaîne de commandes adaptée aux différents niveaux de besoins exprimés dans ses relations avec ses actionnaires, avec ses composantes et ses autres parties prenantes.

Conclusions sur les « discontinuités » de structures de contrôle (Anthony)

Sur une longue période, l'EMN intervenant sur un ou plusieurs marchés mais dans plusieurs pays, se doit de s'adapter à l'évolution de ses environnements, au risque d'en perdre la maîtrise ; cette adaptation porte sur ses structures et sa stratégie.

L'EMN risque de subir, faute de mise en œuvre de processus de gestion pertinent de ses R.H., un vieillissement de ses agents et une obsolescence de leur savoir-faire. Elle subit, en outre, une propension naturelle à l'inertie marquée principalement par un *a priori*, « pourquoi changer un système » qui a fait ses preuves et continue de donner satisfaction ? ». En effet, il est difficile d'évaluer la différence entre inertie, résistance au changement, volonté de non-changement et besoin de stabilité.

La taille de l'organisation induit des rythmes différents pour affronter des ensembles de contraintes inégalement actives, pour chacune de ses composantes. Par contre, les formes de structures adoptées peuvent constituer un facteur facilitateur des changements visés et conduire à des « fits différenciés²⁴⁹ ».

Ce besoin d'adaptation aux contraintes externes différenciées représente un vecteur d'apprentissage organisationnel répétitif, reproductible, « démultipliable » qui engendre des formes de déséquilibre au sein des structures de l'EMN, déjà analysées comme étant un des facteurs explicatifs de sa survie durable. Il signifie simplement que l'EMN apparaît être dans une recherche d'équilibre entre systèmes rationnels multiples (économiques, politiques, sociaux, financiers, etc.) et un pragmatisme qui la conduit à donner un rôle plus important à certaines variables : la variable stratégique, la variable structurelle, la variable organisationnelle, la variable culturelle, pour le maintien de sa survie durablement.

La recherche d'équilibre au sein des structures, dans la durée, apparaît comme étant la norme de fonctionnement de l'EMN, notamment entre des multiplications de systèmes

²⁴⁹ Cf. Nohria & Ghoshal, 1994 : Differentiate Fit and Shared Values ; cf. aussi glossaire. Rappelons que Desreumaux (1998, p.162) propose une analyse des formes de fits hybrides de configurations par rapport aux facteurs de contingences

mouvants de rationalités économique, politique, sociale et financière et le pragmatisme qui guide le choix de la structure dominante (multidomestique, transnationale, globale, etc..) dans les relations entre « le centre » et les structures « délocalisées».

Notons, enfin, que la multiplicité d'utilisation du terme « structure » en gestion – structure hiérarchique, structure des rémunérations, structure fonctionnelle, structure opérationnelle – permet d'apporter des éclairages divers du besoin des acteurs économiques de représentation, de lisibilité, de visibilité. La structure, sous ses différentes formes, permet aux agents internes de se positionner, d'avoir des repères, de maîtriser leurs domaines de responsabilités et de rendre compte.

De leurs côtés, les acteurs des marchés de l'EMN s'appuient sur les structures pour évaluer les besoins stratégiques, en suivre leur évolution et apprécier les chances de survie durable.

Ceci nous conduit aux énoncés suivants :

Résultante du discours N° 27

Sur la longue période, les stratégie et structure de l'EMN apparaissent former un système d'interdépendances, un tout organisé sous une forme de boucle causale.

Résultante du discours N° 27-1

Sur la longue période, l'EMN apparaît faire jouer le rôle de moteur à la stratégie sur la structure lorsque l'organisation modifie sa vision stratégique du futur de ses opérations.

Résultante du discours N° 27-2

Sur la longue période, l'EMN apparaît faire jouer le rôle de moteur à la structure sur la stratégie lorsque ses choix stratégiques opèrent dans une logique de répétition et de reproduction.

Résultante du discours N° 28

Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie qui se mesurent par l'incapacité de remise en cause de modèles internes qui ont fait leurs preuves dans la durée et dans l'espace.

Résultante du discours N° 28-1

Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie stratégique, qui se mesurent par l'incapacité d'évaluer et de prendre en compte les besoins de changement de sa vision stratégique.

Résultante du discours N° 28-2

Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie organisationnelle qui se mesurent par l'incapacité de saisir le besoin de s'adapter à des évolutions contingentes.

Résultante du discours N° 28-3

Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie stratégique-structurelle qui se mesurent par son incapacité de saisir des opportunités structurelles pour développer une nouvelle stratégie.

Conclusion générale

Nous avons présenté l'EMN, dans un cadre théorique déterministe comme une organisation qui, pour se développer, se maintenir, évoluer, doit s'adapter à une multiplicité d'environnements tout en créant son propre environnement. Nous en avons déduit que pour réaliser sa « multinationalité », elle doit disposer d'un certain nombre de qualités : la flexibilité, la sensibilité au besoin de remise en cause d'une multiplicité de déséquilibres pour assurer une forme d'équilibre global durable.

Nous avons analysé l'EMN comme une organisation complexe instable qui doit jouer sur ses structures, adapter ses stratégies pour traverser cette multiplicité d'environnements, mais aussi pour éluder les difficultés inhérentes aux aléas des

évolutions de populations de propriétaires du capital, puis du pouvoir financier dans leur capacité ou non d'assurer le leadership de l'organisation.

En terme d'identité, de portée économique, sociale, financière, voire de modes de fonctionnements, les premières et deuxièmes sections nous ont conduit à un certain nombre de propositions dont il nous appartient de vérifier la portée par l'étude de notre terrain.

Dans le chapitre 2 qui suit, nous avons pour objectif, d'analyser les leviers que l'EMN a utilisés dans le temps et dans l'espace pour assurer son développement, son extension territoriale, son maintien voire son retrait.

Chapitre 2

L'EMN, ses leviers au service de sa survie durable

INTRODUCTION

Le Robert utilise plusieurs formules pour définir de la notion de leviers :

« un outil qui permet de multiplier une force appliquée à une résistance, ...qui permet de lever » ; un organe de commande ;

« un moyen d'action propre aux différentes spécialisations techniques » ; il précise, en outre, que « les leviers de commande représentent des processus, mécanismes du pouvoir de direction et de contrôle », en vue de vaincre les résistances et d'exercer des moyens d'action.

Voyons comment s'insère cette notion de levier dans la compréhension de l'évolution des EMNs ?

Les EMNs sont soumises, dans le temps et dans l'espace, à des séquences, sans cesse en mouvement de changement, de répétition, de reproduction, de rupture de stratégies et/ou de structures, dont les origines sont tout autant externes (les marchés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les institutions) qu'internes (ses propres structures, ses opérateurs).

C'est ainsi que les EMNs ont eu des approches du marché qui se sont reflétées dans leurs structures : de simples exportatrices des produits capables d'être vendus dans d'autres pays sans transformation, elles ont développé des structures domestiques de production pour donner satisfaction aux attentes du client local, puis elles ont recherché

des moyens de normaliser et de standardiser les produits en fonction des capacités du client à accepter les spécifications qui lui sont imposées.

Avec un certain décalage dans le temps, les EMNs ont vu apparaître des processus bureaucratiques de caractère institutionnel (processus de certification), d'abord régionaux, puis internationaux, qui ont visé à favoriser leurs acteurs économiques en développant des règles plus ou moins strictes de contrôle de leurs produits, de leurs services et de leurs modes de production (normes de l'armée américaine, normes BS – british standards- normes ISO, normes Afnor).

Parallèlement à l'internationalisation des besoins des clients et à la relégation à un second niveau de la notion de produits nationaux, l'EMN s'est trouvée progressivement confrontée à l'internationalisation de la concurrence, à l'internationalisation des activités de service : la distribution, les transports, la communication et la publicité,...etc.

La Doctrine a identifié la *capacité d'anticipation*, la *réactivité*, la *capacité de réponse*, la *capacité d'intégration*, l'*interactivité* et la *capacité d'assurer la cohérence d'ensemble (s) et de cohésion de ses acteurs* comme étant les qualités que l'EMN se doit de maîtriser pour assurer sa continuité.

Mais, ces qualités se mobilisent d'une manière inégale dans le temps et dans l'espace ; ce qui peut être imaginé, lorsque les dominantes stratégiques s'appuient sur une variété de concepts politiques du type « Small is beautiful »²⁵⁰ au « Big is beautiful »²⁵¹, de « concentration à outrance », « d'expansion tous azimuts »,²⁵² d'« externalisation » à outrance, de la course au « head count »²⁵³, du recentrage sur le cœur d'activité puis sur le cœur de compétences, de recherche de rentabilité du capital, des activités, des outils de production, réalisées au moyens de recherche d'économies d'échelles et de recherche de synergies sans cesse répétées.

²⁵⁰ Ce qui est petit est beau

²⁵¹ Ce qui est grand est beau

²⁵² La recherche d'activités sans centrage sur une vision stratégique d'activité

²⁵³ la course à la réduction du nombre de salariés

L'approche de l'EMN par les leviers a pour objet de définir les moyens que ce type d'organisation a utilisés et utilise pour peser sur les situations, les individus, les structures soit pour orienter l'évolution, soit pour en réduire les conséquences, soit encore pour en modifier les objets et les performances, soit enfin pour influencer les interrelations.

Devant la diversité des leviers tels que nous les avons recensés, peut-on les considérer comme un moyen d'action et de gestion rationnel visant à la coordination (Robbins 1983 ; Mintzberg 1979 ; Child 1977 ; Lorsch 1970), à l'intégration du contrôle de performance (Quinn et Rohrbaugh 1983 ; Mintzberg 1979), à l'anticipation et à la réactivité (Bartlett & Ghoshal, 1989 et *alii*) ?

Mais aussi comme

- Des dispositifs de supervision directe, d'ajustement direct, de standardisation de savoir-faire, de processus (Mintzberg 1979) ?
- Des modes d'évaluation et de régulation des comportements des individus (Ouchi, 1977) ?
- Des modes de contrôles bureaucratiques et comportementaux (Child, 1973, 1972), basés sur la confiance accordée aux individus, leur socialisation, à l'assimilation de la culture de l'organisation et des symboles de son langage, de son idéologie, de ses rituels, de ses images (Kessing, 1974, Schein, 1980) ?
- Des modes d'adaptation, dans le temps et dans l'espace, à l'évolution de systèmes de valeur ?
- Des modes de gestion d'oppositions, de contradictions, d'antinomie dans la gestion de la diversité et dans la gestion de l'évolution ?
- Une panoplie d'outils visant au maintien d'équilibres durables et ayant une vocation de couvrir le court ou le long terme ?

Dans le présent chapitre, nous tenterons donc de préciser la notion de leviers au sein d'une EMN engagée dans un processus portant sur une durée longue ; nous tenterons d'identifier les leviers que l'EMN a contribué à développer pour agir d'une manière durable avec et envers ses managers.

Nous étudierons les leviers de pouvoirs, les modes d'utilisation de leurs forces (la taille) vis-à-vis de ses contextes environnementaux, de ses partenaires et nous rechercherons la

nature des modèles pertinents, rémanents, répétitifs et leurs objets, sachant que l'EMN agit comme une organisation démultiplicatrice de stratégie, de structures, de marchés, ... *etc.* afin d'atteindre un grand nombre d'individus sur un grand nombre d'espaces, sur une longue période.

Reprenons successivement l'ensemble de ces thèmes selon la logique de questionnement qui suit :

- Quels leviers pour quoi faire ?
- Que veut-on multiplier, que peut-on développer ?
- Quels changements en attendre en interne, en externe ?
- Quels moyens utiliser pour peser sur les événements, sur les individus, sur les ressources pour atteindre le résultat attendu ? les effets souhaités ?
- Que changer du fait de l'utilisation des leviers ?
- Quelles conséquences en attendre pour l'organisation, ses composantes, son environnement interne et externe ?

Dans le but de répondre à ces différents questionnements, nous organiserons le travail en trois sections :

Dans la première section, nous traiterons des logiques de la notion de levier pour l'EMN, des leviers et le facteur temps dans leur utilité pour la survie durable de l'EMN et enfin des processus de socialisation des managers internationaux : de leur acculturation à l'action.

Dans la deuxième section, nous étudierons l'utilisation du pouvoir de négociation et de puissance économique comme levier d'action de l'EMN.

Dans la troisième section, nous étudierons un aspect spécifique des leviers sous leurs formes de systèmes de clonage ou de modèles et leur adaptation à l'évolution des contingences.

SECTION 1 LA NOTION DE LEVIER POUR L'EMN SES LOGIQUES, DANS LA DUREE

§.1. Les logiques de la notion de levier pour l'EMN

En effet, plusieurs logiques d'analyse peuvent être mobilisées pour définir cette notion de leviers au sein de l'EMN et en démontrer le caractère d'autant plus hétérogène qu'il s'agit de l'étudier sur la longue période :

- La logique *stratégique* de mise en jeux de *chaînes de valeurs* (Porter) ; elle induit des leviers visant à favoriser tel ou tel élément de la chaîne de valeur de l'organisation et de ses composantes
- La logique *politique externe* renvoie à la satisfaction des différents groupes externes en relation avec l'EMN : les bailleur de fonds, de fournitures, les clients, les organismes régulateurs avec lesquels l'EMN et/ou ses composantes opèrent (Morin et alii 1994)
- La logique de *politique interne* met en cause des *transversalités de fonctionnalités, des interrelations d'acteurs*, (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Bartlett & Ghoshal 1989 et alii) en permettant une *intégration* sans cesse renouvelée, pertinente et efficace
- La logique *structurelle et organisationnelle* vise à *l'accroissement des performances* (Morin et alii 1994) en permettant d'opérer l'alternance, le maintien ou le développement des processus de *centralisation et de décentralisation*
- Une variété de logiques de *gestion bureaucratique*²⁵⁴ permet d'accroître la *solidarité et la cohérence* de l'EMN en mobilisant *des règles de gouvernance* communes, mais aussi en privilégiant la *différenciation* des critères économiques de la performance (part de marché, rendement sur le capital investi par le groupe, rotation du capital investi par le groupe, performance de composantes

²⁵⁴ Child (1973) définit le modèle bureaucratique comme un mode d'utilisation d'un jeu limité et explicite de règles codifiées et de règlements qui définissent les performances désirées en termes de « produits » (output) ou de comportements

individuelles,... etc.) pour tenir compte des différences existant entre composantes et leurs environnements (Fayerweather, 1978²⁵⁵)

- Une logique mobilisée en matière de *gestion des ressources humaines* concilie *l'intégration des intérêts individuels et des intérêts de la collectivité* (Morin et alii 1994)
- La logique *systémique* qui a pour finalité la *survie de l'organisation* (Morin et alii 1994) et de ses composantes, favorise l'*universalité* de certains processus, de certains modes de fonctionnement interne *partagés* et permet d'assurer une certaine cohérence d'ensemble et la *visibilité interne*
- La logique de congruence de la nature, de l'objet et des objectifs mais aussi des fins, des moyens et des résultats de l'organisation développée par Ouchi et Maguire (1975) ; Ouchi (1980).

Les modes d'utilisation de ses leviers par l'EMN s'appuient sur une variété de *concepts issus de la rationalité qu'elle poursuit* :

- La satisfaction d'un *besoin de créativité* qui s'exerce tant sur le plan de choix des stratégies, des structures, des modes d'organisation que des marchés
- Une *visée de pérennité* de l'EMN qui généralement est associée à une approche sélective à l'égard de ses marchés, de ses composantes
- La *recherche de cohérence des actions* et de *cohésion des acteurs* sur la longue durée
- Le *maintien de la sécurité* des biens et des personnes
- La *poursuite d'une légitimité* vis-à-vis de ses marchés, de ses partenaires et de ses environnements, en s'appuyant sur des notions de *morale et d'éthique* plus ou moins élaborées, mais encore
- La poursuite d'une *politique d'image*
- La *recherche de pouvoir ou de puissance* que la taille de l'organisation lui permet d'imposer aussi bien sur son environnement interne qu'externe
- Une *certaine forme d'opportunisme* dans le choix de la nature, du volume, de la régularité des performances par rapport à des sensibilités multiples (les marchés financiers, les différentes natures d'actionnaires, les États, l'exécutif de l'EMN, les exécutifs des composantes et les partenaires sociaux dans leur diversité).

²⁵⁵ In Baliga Jaeger (1984)., Fayerweather évoque la dispersion géographique, la variété des degrés de complexité, d'hétérogénéité, de stabilité et d'hostilité qui amplifient le besoin de coordination et d'intégration.

Nous avons tenté dans le tableau suivant de clarifier les approches de leviers possibles à travers une matrice d'analyse où l'abscisse reprend des modes d'actions de contrôle reconnus par la doctrine : le contrôle par le marché, mais que nous avons scindé en marchés externes et marchés internes, le contrôle par la bureaucratie, le contrôle par les valeurs et les traditions et une forme de contrôle déterministe par l'environnement. En ordonnée, nous avons distingué les objets à contrôler : les expressions des systèmes de valeur, la/les stratégie(s), la structure, les politiques, l'organisation et les systèmes de sanction, suivant un schéma maintes fois développé dans ce travail.

Les logiques de la notion de levier et l'EMN

Modes de contrôle des	Marchés internationaux	Marchés internes :	Bureaucratie	Valeurs ? Traditions	Environnements dont écologie
Système de valeurs Actions sur	Qualité des produits des relations Rapports coûts/performances Créativité Sécurité Efficacité Efficience	Transferts internes Equilibre/ réciprocity de pouvoirs et de devoirs	Standardisation Normalisation Légitimité	Statuts: EMN Composantes Exécutifs/ Agents Équilibre Règles de souverainetés Pérennité	Citoyenneté internationale Recherche d'équilibre entre pressions externes et besoins de performances internes
Stratégie Actions sur	Clients Produits Communication Logistique Créativité Adaptabilité	Matières Services Personnels Internalisation externalisation	Volonté de Puissance Expression des choix Standardisation Normalisation	Couverture d'espaces ou/et de volumes Logique de coûts ou/et de profit <i>versus</i> Éthique	Lobbying ou action directe /négociation Logique de coûts ou/et de profit <i>versus</i> Éthique ; traçabilité
Structure Actions sur	Clients, produits Nationaux /internationaux Alternance et Ajustements	Logique propriétaire Internalisation versus Externalisation Lisibilité Visibilité Intégration	Gestion de déséquilibres Agir ou Subir	Valeurs de l'EMN, des composantes, des métiers des pays Gestion de déséquilibres	Diversité Dispersion Lisibilité Gestion de déséquilibres traçabilité
Politiques	Image & Principes de gouvernance Lisibilité Visibilité	Image & Principes de gouvernance Lisibilité Visibilité Intégration	Principes de gouvernance formels et informels Cohérence	Dogmes Rites et rituels Solidarité Cohésion Cohérence	Image Citoyenneté Performance Lisibilité Traçabilité Intégration

Les logiques de la notion de levier et l'EMN (fin)					
Modes de contrôle des Actions sur	Marchés internationaux	Marchés internes :	Bureaucratie	Valeurs ? Traditions	Environnements dont écologie
Organisation Actions sur	Servir le client Servir le consommateur Pertinence Permanence	Apprentissage Vivier / creuset ou marché Gestion des déséquilibres	Multiplication d'objets Servir l'EMN, la composante, les marchés Recherche d'économies d'échelle, De synergies, De cohérence	Multiplicité d'histoires : EMN, composantes Exécutifs Gestion des déséquilibres	Multiplication Imbrications Subir ou optimiser les opportunités
Système de sanction Actions sur	Processus de Développement Mutation Retrait Exclusion Anticipation & réactivité <i>Versus</i> gestion des opportunités	Processus de Récompenses Exclusion Anticipation & réactivité <i>Versus</i> gestion des opportunités	Processus de Reconnaissance Récompenses Exclusion Lisibilité Gestion des signaux	Apprentissage des traditions, des conflits Évaluation entre besoin de continuité ou de rupture	Gestion préventive ou réactive Anticipation & réactivité <i>Versus</i> gestion des opportunités

La spécificité de la notion de levier eu égard à l'EMN réside dans la diversité des objets et des objectifs poursuivis qu'il serait vain de vouloir étudier en détail ici.

Une remarque préalable s'impose : les leviers qui sont propres à l'EMN pour la conduite d'opérations internationales sont généralement très proches de ceux qui ont été développés par l'entreprise complexe dans sa recherche d'économie d'échelles, de recherche de synergie, de mise en commun de services²⁵⁶, de modes de financement d'opérations de caractère international.²⁵⁷ ; de plus, les leviers des systèmes de prix de transfert sur les lieux de performances²⁵⁸, de la standardisation internationale des produits, de l'utilisation de techniques de comparaisons inter-firmes et enfin le levier de

²⁵⁶ Pooling

²⁵⁷ Cependant la notion de levier financier international s'appuie sur les mêmes approches que tout levier financier de toute organisation où l'on tient compte du niveau d'endettement par rapport aux ressources propres, mais aussi de l'importance des résultats pour susciter l'intérêt des investisseurs ou bien encore des objectifs de performances par agent pour les motiver, ... etc.

²⁵⁸ la diversité des système de prix de transfert intra-organisationnel permet d'orienter le résultat sur l'opération, le site de réalisation, de production, la dernière composante en contact avec les tiers...etc.

l'internationalisation²⁵⁹ des managers nationaux (par des processus de socialisation des individus par échanges, transferts inter-pays, la mise en œuvre de systèmes de sanctions propres telles que l'arrêt de carrière internationale ... *etc.*), apparaissent dominer les modes de fonctionnement de l'EMN.

La littérature de gestion apporte des ouvertures sur le sujet :

Dans un ouvrage dédié à l'analyse stratégique globale des EMNs, Yip (1992, p.8, 13, suiv.) identifie cinq niveaux de leviers :

- la *participation au marché global* qui implique le choix des « marchés-pays » où conduire ses activités, leur niveau d'activité mesuré notamment en termes de parts de marché
- les *produits à vocation globale* qui permettent de définir l'extension mondiale des produits/services qui sont offerts soit sous la même forme, soit sous différentes présentations pour répondre à la demande de différents pays ou groupes de pays,
- les *sites d'activités permettant de dégager une chaîne complète de valeur ajoutée*²⁶⁰
- le *marketing* par les choix de marques internationales, la publicité internationale et les autres éléments du marketing spécifiques aux différents pays
- les « *mouvements de compétition*²⁶¹ » menés dans certains pays mais développées dans le cadre d'une stratégie globale.

Yip montre que ces cinq niveaux apportent des « bénéfices » inégaux à l'organisation dans les domaines des « réductions de coûts, d'amélioration de la qualité, du niveau de satisfaction du client, de la position compétitive ; par contre, ils accroissent les coûts de coordination, ils permettent d'amenuiser le niveau de réponse aux besoins des marchés locaux, accroissent la distance vis-à-vis des consommateurs, sacrifient la concurrence locale »

Yip considère les structures, les ressources humaines, les processus et la culture comme des moteurs²⁶² permettant d'atteindre l'objet qu'il étudie : la globalisation.

²⁵⁹ Nous évoquons ici, le fait d'attribuer des pouvoirs internationaux à des managers n'ayant pas la nationalité du pays d'appartenance du siège social.

²⁶⁰ selon le concept développé par Porter

²⁶¹ « Competitive moves »

Dans un contexte de stratégies d'eupéanisation dans les industries domestiques, Tugrul (Mars, avril, mai 1993)²⁶³ appréhende l'internationalisation comme le résultat du processus complexe d'interactions entre forces d'intégration globale et forces d'adaptation locale et, pour ce faire, il oppose les *pressions* des forces d'intégration globales aux forces d'intégration locales.

Dans le cadre des études sur l'intégration, certains l'ont vu comme une somme de moyens de *faire baisser* les coûts ou d'*équilibrer* les coûts entre ceux des composantes et ceux du centre, de *contrecarrer* les manœuvres stratégiques des concurrents internationaux où la centralisation des actions permet de *peser* sur le niveau d'intensité capitalistique (R & D), de *réaliser* des avantages compétitifs sur des coûts spécifiques (coûts d'approvisionnement en matières premières ; coûts de transport ; coûts de communication) et *améliorer* ainsi ses performances.

Une troisième acception, plus courante de la notion de levier, la présente comme un *phénomène d'amplification*. La plus courante en est le levier financier qui exprime le processus d'amplification de la rentabilité des fonds propres d'une entreprise par le recours à un endettement mesuré (Horngren, 1975, pp.118-119 ; Bouquin, 1986, p.248 et alii).

Une quatrième voie de recherche sur les leviers nous apparaît pouvoir être induite des travaux de Martinez et Jarillo (1989)²⁶⁴ sur les configurations structurelles ou les formes d'organisation et les *mécanismes de coordination* qui, pour certains, (Cf. 4^{ème} colonne dans le tableau qui suit) permettent à l'EMN d'amplifier les effets de l'internationalisation selon des périodes caractérisant l'évolution de l'environnement (avant 1920 ; 1920-1950 ; 1950-1980²⁶⁵).

²⁶² La métaphore du moteur vise à définir ce qui conduit le mouvement

²⁶³ Tugrul prend assise sur Vernon, (1966) ; Hymer, (1976) ; et les auteurs classiques de la multinationalisation des firmes : Buckley et Casson, (1976) ; Casson, (1982) ; Rugman, (1981) ; Dunning, (1981) ; mais aussi sur Teece, (1986) et sa théorie éclectique.

²⁶⁴ The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations

²⁶⁵ On pourrait allonger cette troisième période jusqu'à nos jours en notant toutefois que la fin du siècle a permis de constater une forme de maturation des phénomènes de globalisation et de mondialisation et l'introduction progressive de voies d'institutionnalisation des contrôles.

**Typologie de coordination et l'EMN (emprunts pour partie à
Martinez et Jarillo, 1989)**

Période et label	Configuration structurelle ou forme d'organisation de l'EMN	Principaux mécanismes de coordination utilisés	Effets de levier
Période 1 1920-1950 multinationale multidomestique	Fédération décentralisée fédération lâche de filiales nationales hautement autonomes	Mécanismes structurels et formels Division internationale permettant un reporting direct et personnel, un contrôle d'output axé principalement sur les contrôles directs du comportement en utilisant des exécutifs expatriés	Effets d'amplification Tentative de processus de normalisation et de standardisation des produits Transfert de savoir et de savoir-faire
Période 2 1950-1980 « Du multidomestique au transnational »	Centralisme valorisation des activités qui fournissent à l'organisation un avantage compétitif -normalement des activités en amont telles que le design des produits ou la production - par une centralisation au sein des quartiers généraux ou bien par des formes de contrôle serrés	Mécanismes structurels et formels Division internationale, produits mondiaux, divisions géographiques ou régionales, forte centralisation des processus de prises de décision par les quartiers généraux, forte normalisation des politiques, des règles et des procédures, Standardisation des systèmes de planification et de budget, contrôle « serré » de la production dans les EMNs américaines et contrôle de comportement et contrôle culturel dans les EMNS japonaises	Effets d'amplification Accélération des processus de normalisation et standardisation des produits Modes d'action sur la cohérence des composantes et la cohésion des acteurs Uniformité des modèles de communication

Typologie de coordination et l'EMN (emprunts pour partie à Martinez et Jarillo, 1989) (suite)			
Période et label	Configuration structurelle ou forme d'organisation de l'EMN	PRINCIPAUX MECANISMES DE COORDINATION UTILISES	Effets de levier
Période 3 1980-1990 globale pure globale du transnational au global et/ou au « mondial »	<i>Réseau intégré :</i> les actifs physiques et les capacités managériales sont distribués internationalement aux unités-pays, créant ainsi un réseau vraiment intégré de ressources et de capacités interdépendantes. Chaque filiale apparaît comme une source d'idée, de savoir-faire et de savoir rediffusable sur l'ensemble EMN	<i>Mécanismes structurels et formels :</i> Sont reprises les structures formelles précédentes auxquels s'ajoute une matrice globale de centralisation des processus, de prises de décision, de formalisation élevée et de planification stratégique et contrôle multiniveaux des produits <i>Mécanismes plus informels et subtils</i> Formation d'équipes temporaires, d'équipes de chocs, de comités, d'intégrateurs; Canaux informels de communication et de relations entre tous les managers. Forte culture inter-organisationnelle conviée par le savoir et le partage d'objectifs et de valeurs	<i>Effets d'amplification</i> Accélération des processus d'apprentissage organisationnel et d'intégration Idem Accélération des processus d'acculturation

On pourrait aussi emprunter à la littérature sur les sciences politiques la notion de levier de pouvoir : celui qui sert à exercer les pouvoirs et à vaincre les résistances politiques.

De l'ensemble de ces analyses nous tirons les énoncés suivants :

Résultante du discours N° 29

Sur la longue période, l'EMN assoit généralement ses processus de normalisation, de standardisation et d'uniformisation sur, une recherche soit d'économie d'échelle, soit de synergie, soit de cohérence globale

Résultante du discours N° 29-1

Sur la longue période, l'EMN conduit les opérations de recherche d'économies d'échelle, de synergies et de cohérence globale, par le biais de processus d'acculturation, de socialisation, d'apprentissage organisationnel et par voie d'intégration

Résultante du discours N° 29-2

Sur la longue période, l'EMN conduit les opérations de recherche d'économies d'échelle, de synergies et de cohérence globale par le biais de transfert de personnes

De ces différentes approches de la notion de leviers, nous extrairons plusieurs formes d'analyses où nous nous limiterons aux leviers spécifiques utilisés par l'EMN pour assurer une survie durable. Dans les paragraphes qui suivent nous organiserons cette étude en trois parties : l'existence de leviers différenciés, de leviers occasionnels, fonctionnels ou de leviers tenant compte de l'évolution économique et de l'évolution des savoir-faire en gestion

§.2. Les leviers et le facteur temps : leur utilité pour la survie durable de l'EMN

Nous distinguons trois natures de leviers qui peuvent ou ont pu influencer l'évolution et la gestion de l'EMN.

Les leviers occasionnels à caractères modulables

Les leviers fonctionnels présentant une certaine permanence par leur caractère répétitif

Les leviers et l'évolution économique, l'évolution du savoir-faire en gestion

2.1. Les leviers occasionnels mais à caractères modulables

(Le levier de la recherche d'économie d'échelles et de la recherche de synergie)

Dans toute l'histoire de l'évolution économique des EMNs, la notion de pesée sur les ressources disponibles pour les mettre à disposition d'un plus grand nombre d'entités au sein de la même organisation et de pesée sur les coûts par leur partage plus performant a donné naissance à la notion d'économies d'échelles analysées par Penrose (1959 pp. 89-103)²⁶⁶, où l'auteur fait principalement référence aux économies de technologie et de management dans les opérations de croissance.

Stopford et Wells (1972) évoquent la notion de savoir-faire central qui peut être démultiplié par des échanges d'expériences et profiter à l'ensemble (p.23) en vue d'atteindre de plus grandes performances souvent évoquées comme des recherches de synergies. Bartlett (1986), Bartlett et Ghoshal (1989 et 1992) ont repris ces idées en insistant toutefois sur le fait que « les différences culturelles rendent le partage

²⁶⁶ Penrose fait référence à Babbage (1832) par l'intermédiaire de Marshall In *The Principles of Industry and Trade* ; à E.A.G. Robinson dans *The Structure of Competitive Industry* (New York : Harcourt Brace (1932) et P Sargant Florence In *The logic of Industrial Organization* (London : Kegan Paul 1933) et *The logic of British and American Industry* (London, Routledge and Paul Kegan, 1953); Abba Lerner in *Economics of Control* (New York ; Macmillan, 1944); Fritz Machlup in *Economics of Sellers' Competition* (Baltimore : Johns Hopkins Press, 1952); Calb Smith "A Survey of the Empirical Evidence on Economies of Scale, in *Business Concentration and Price Policy* (New York: Princetown Univ. Press for the National Bureau of Economic Research, 1955.

Penrose, attribue à P. Sargant Florence une classification des principes fondamentaux sous-jacents aux économies d'échelles : « Le principe des transactions en vrac (bulk transactions) ; le principe des réserves de masse ou communes (pooled) et enfin le principe des « multiples » (op.cit. pp. 50-51)

d'activité et la formation de synergies au sein des unités moins efficaces en matière d'expertises en management, en général et en savoir-faire technique ». De même, Keller et Chinta (1990) suggèrent que le contexte culturel joue un rôle important dans le transfert de technologie entre unités.

Le processus de recherche d'économie d'échelles présente un caractère évolutif; on le retrouve à tous les stades de l'évolution de l'EMN. Il nous y paraît intervenir pour créer un déséquilibre temporaire pour optimiser ses structures, ses performances, élargir ses champs d'action opérationnels sur la durée.

Dans ce qui suit, nous ne tentons pas de faire un recensement de toutes les formes prises par la recherche d'économies d'échelles ou la recherche de synergie, mais nous tentons d'en identifier les principales formes de mise en œuvre (cf. Schéma Urban, déjà cité):

Dans la phase d'élaboration d'une stratégie internationale par une organisation, l'exportation de produits pèse sur les structures productives, sur la pensée marketing pour l'élaboration d'un concept partageable au-delà des frontières naturelles de la firme d'origine. Elle pèse sur les services supports pour l'élaboration ou l'affinage d'un modèle de fonctionnement exportable et obtenir ainsi une répartition élargie des coûts. En cela, la firme s'appuie sur une pensée de type marginaliste où l'exportation ne coûterait à l'organisation que les coûts variables supplémentaires induits par l'opération. Dans une phase subséquente, lorsque les structures ont évolué vers des structures plus complexes dans plusieurs pays, l'EMN reporte les efforts de recherche d'économies d'échelles sur ses fournisseurs dont elle attend qu'ils répercutent leurs propres économies sur leurs coûts associées aux volumes de transactions traitées. Cette phase est souvent interprétée comme une conséquence de la mise en œuvre d'un effet de taille de l'EMN (cf. § suivants). Puis, l'internationalisation de services « supports » (publicité, études de marché) conduit à des attentes analogues de la part des EMNs (West, 1988) de pressions pour la recherche d'uniformité des études de conception et élargissement des bases de répartition dans l'élaboration de leurs coûts.

Nombre de techniques développées telles que la recherche de « common best practices », l'approche comparative des structures et des modes de fonctionnement (benchmarking), procèdent de la même idée d'identification de caractéristiques

communes permettent d'améliorer les performances globales des organisations complexes à centres d'activités multiples.

Dans le remodelage de ses structures, la mise en pool d'activités communes et plus généralement encore, les politiques de recentrage sur le cœur d'activité ou le cœur de compétences relèvent d'un concept de concentration de l'expertise pour sa mise à disposition au service du plus grand nombre.

Enfin, les processus de globalisation, les méga-fusions, relèvent des mêmes idées de recherche d'économies d'échelles, d'optimisation des ressources réputées les plus performantes sous-jacentes à une volonté d'accroissement de puissance.

Une interprétation large de ces processus de globalisation et de recentrage conduit à « banaliser » les notions de recherche d'économies d'échelles et la recherche de synergie en les intégrant dans le mode de fonctionnement permanent de l'organisation.

L'ensemble de ces analyses nous paraît pouvoir être résumé dans le tableau qui suit

Economie d'échelle et leviers

Economie d'échelle et leviers		
Bases	Volume de transactions	Expertise
Objets		
Concentration	Levier de puissance	Levier de contrôle
Performance	Levier de coûts	Levier de savoir-faire

L'utilisation des pratiques de recherche d'économie d'échelles et de synergie présente des limites qui sont susceptibles d'être préjudiciables à l'image de l'organisation globale par ses conséquences sociales que relatent régulièrement la presse économique et les mass médias. En effet, ces pratiques sont assorties de ruptures et en cela, elles sont susceptibles de porter atteinte aux statuts de personnes, à l'existence de structures domestiques ou centrales ; elles peuvent remettre en cause des structures sociales et des relations avec les États qui perdent une partie de leur souveraineté sur des structures établies de longue date et *a fortiori* sur leurs ressources.

L'utilisation de ces leviers dans un contexte de *mondialisation* des opérations n'est pas restreinte aux seules composantes étrangères. Leur utilisation dans un contexte de

globalisation n'est pas non plus restreinte aux seules populations des fonctions de production. Elle touche la quasi-totalité des éléments constitutifs des forces de l'EMN, sièges sociaux et composantes, unités fonctionnelles et opérationnelles, exécutifs et agents et n'épargne, ainsi, aucune population de personnels, dont les managers internationaux qui ont été souvent considérés comme une population privilégiée au sein de l'EMN²⁶⁷

Si la recherche d'économie d'échelles s'appuie sur un changement de base lié au volumes de transaction et de recherche d'expertise, l'aboutissement naturel de la recherche de synergie nous apparaît conduire à construire des leviers permanents permettant de canaliser les flux, de standardiser le traitement des opérations, de spécialiser les agents et de développer de nouvelles expertises dans un mouvement répétitif et reproductible, qui contribuent à assurer des conditions de survie durable de l'organisation.

2.2.. Les leviers fonctionnels présentant une certaine permanence par leur caractère de répétitivité

L'EMN tend à rechercher des similarités de tâches, des éléments de cohérence dans ses opérations et de solidarité parmi ses acteurs, dérivés de processus de division du travail aboutissant à des groupes de similarités²⁶⁸.

Elle adopte des « configurations permettant d'atteindre une cohérence dans leurs caractéristiques internes, de créer une synergie dans leurs processus de travail et d'établir une harmonie entre elles et leurs contextes externes »²⁶⁹, « en se concentrant autour d'un thème particulier et en combinant autour de ce dernier ses paramètres d'une certaine façon »²⁷⁰ afin de donner naissance à des technostructures qui pèseront sur l'ensemble de l'organisation mais aussi sur des correspondants externes.

²⁶⁷ Elle crée, en outre, lors de cessions d'activités, un sentiment de vendu ou de racheté avec toutes les connotations attachées à ces termes. Dans le cas de cessation d'activité, elle peut créer un sentiment de perte d'estime, de statut et de reconnaissance personnelle

²⁶⁸ Durkheim, 1930, réédition 1996, pp.17 et suiv. ; Rojot & Bergmann 1989, pp. 117-214.

²⁶⁹ Mintzberg, 1989, p.150.

²⁷⁰ Mintzberg, p.151

2.2.1. *Forme, nature et fondement des groupes de similarité*

De multiples formes de groupes de similarités sont perceptibles au sein de l'EMN, notamment par la mise en commun de certaines fonctionnalités : pools d'opérations, services centraux, services spécialisés dont les formes les plus élaborées sont représentées par des structures de contrôle et de coordination à double vocation nationale et internationale (divisions et régions). Ils servent à faire pression sur les composantes pour poursuivre la mise en œuvre de l'objet de l'EMN et des objectifs qu'elle se fixe (performances globale, puissance...etc.). Ces structures peuvent être considérées comme les moteurs des leviers (Yip, 1992 et *alii*) de mise en œuvre des volontés de l'EMN.

La nature de transactions traitées par ces groupes de similarités ressort de la gestion de services centraux spécialisés, à vocation de contrôle national et/ou de coordination internationale et de gestion de certaines formes de cohérence globale. Les domaines de compétence, et c'est là leur effet cynégétique, visent la gestion des ressources, qu'elles soient financières, humaines ou matérielles.

Les modes de pensée s'expriment sous des formes bureaucratiques (Child, 1973) - l'imposition de règles, de standards, de procédés de travail - ou bien sous la forme d'une participation des pairs au maintien de la tradition, de l'éthique (Ouchi), de la culture (Schein, 1980), dans le but d'assurer la continuité globale.

Mais ces structures spécialisées ne sont pas sans limites dans leurs modes de fonctionnement.

2.2.2. *Limites des groupes de similarité*

Les pratiques de la séparation des pouvoirs d'individus qui ne peuvent être « multi-sachants »²⁷¹ et notamment ceux d'attribution de pouvoirs de coordination et/ou de contrôle à des spécialistes, aboutissent à dessaisir les opérationnels d'une de leurs fonctions managériales (le contrôle, la coordination) et à ralentir le temps de réponse face aux événements, aux environnements internes et externes ; le levier du pouvoir fonctionnel devient *un instrument de pesée* sur le pouvoir opérationnel.

Ces mêmes structures peuvent introduire des distorsions dans les systèmes de référence des agents²⁷². Leur mise en place crée un échelon supplémentaire dans l'arbre de décision et peut donner une ouverture à des formes d'alibi au pouvoir opérationnel de report de décisions ou de délais dans la prise de décision (Crozier, 1970, rééd. 1994, p.100-101).

Par contre, la séparation de pouvoirs (opérationnels, fonctionnels) vise notamment à protéger l'EMN, dans son ensemble, des répercussions potentielles globales d'erreurs commises au niveau des composantes.

Pour ne citer qu'un exemple : des erreurs commises par une entité domestique peuvent se traduire par une perte d'image d'abord de la composante, amplifiée internationalement par les médias au plan global de l'EMN. Les services centraux agissent, alors, pour prémunir l'EMN contre l'extension de perte de crédibilité de la clientèle dans de nombreux pays et *a fortiori* au bénéfice des actionnaires, ... *etc.*

Ceci nous conduit aux énoncés suivants :

Résultante du discours n° 30

Sur la longue période, l'EMN utilise des structures fonctionnelles, sous formes de groupes de similarités, comme

²⁷¹ Nous empruntons le terme de sachant au vocabulaire juridique. Ce terme désigne un individu reconnu pour le savoir, la compétence auxquels les parties font appel. Il se distingue de celui d'expert qui doit remplir des conditions formelles de reconnaissance pour apporter son service à la justice.

²⁷² La logique opérationnelle diffère de la logique fonctionnelle : c'est ainsi que le système de référence peut passer de la recherche de performance pour l'opérationnel à une sauvegarde de la sécurité et/ou à la qualité de la prestation d'une expertise (juridique, fiscale, financière, ... *etc.*) pour le fonctionnel.

lieux de pouvoir, d'expertise, comme agents de contrôle et vecteurs de conformité

Résultante du discours n° 30-1

Sur la longue période, les services fonctionnels agissent sur le comportement des agents pour accroître leur technicité en termes de contrôle, de réactivité, de qualité de performance et de sauvegarde durable de l'organisation

Résultante du discours n° 30-2

Sur la longue période, les services fonctionnels peuvent agir comme vecteurs d'inertie, voire servir d'alibi aux agents opérationnels quant à la lenteur de leur prise de décisions

Résultante du discours n° 30-3

Sur la longue période, les services fonctionnels peuvent agir comme vecteurs de démobilisation des agents opérationnels par la distance qu'ils créent entre les savoirs

L'EMN n'a-t-elle pas développé d'autres structures qui lui assurent une survie internationale durable ?

2.3. L'évolution économique et l'évolution du savoir-faire en gestion et la notion de levier

Sur la longue période, l'observation faite de l'évolution de la micro économie permet de détecter la création au sein des EMNs de services internes spécialisés afin de satisfaire la demande du marché. Ces services, au même titre que les services fonctionnels sont utilisés comme leviers par l'EMN pour assurer son développement international sur plusieurs axes :

Le marketing, la logistique, la qualité, la gestion de l'information...etc.

2.3.1. *Forme et nature des leviers*

L'ensemble de ces services fonctionnels ont vocation à faire pression d'une part sur les agents pour qu'ils mettent en œuvre des stratégies, des politiques internes, afin de coordonner, contrôler et normaliser les opérations et d'autre part sur l'environnement externe (fournisseurs, clients consommateurs, prestataires) pour leur imposer les normes propres à l'EMN (effet institutionnel des leviers).

Mais la notion de normes, si l'on ne prend que l'exemple des fonctionnalités liées à la qualité peut s'analyser à plusieurs niveaux dans l'évolution temporelle :

Les contrôles-vérifications des opérations finies en fonction de spécifications précises (vérification de l'application d'une formule de produit) ; le contrôle et la coordination des modes opératoires en amont des opérations (définition des spécifications, définition d'un cahier des charges) ; le contrôle d'opportunité et de faisabilité ; la responsabilité du contrôle réintégrée dans l'obligation « managériale » du manager de fabrication ; le contrôle intégré dans le processus de fabrication et enfin la qualité intégrée comme mode de pensée de l'organisation (charte de qualité, politique d'excellence, certification ISO, certification de non emploi d'enfants ; ...etc.).

Les techniques sont utilisées comme moyen de pression sur le développement de la qualité des produits et des services externes et internes et *a fortiori* sur le marché.

Ayant développé les formes prises par l'évolution de la maîtrise de la qualité, dans le tableau ci dessous, nous synthétisons les principales phases de l'évolution de fonctions ayant pouvoir de levier en interne et en externe, dans un cadre d'une dynamique de survie durable.

Phase d'évolution des fonctions ayant vocation de levier

Phase d'évolution des fonctions ayant vocation de levier		
	Mutations subies sur la longue période des objets et phases observées	Logique de leviers
<p>Marketing Faire vendre Faire acheter</p> <p>Gérer les relations avec les agences</p> <p>Gérer les relations avec la distribution</p> <p>Réduire la capacité de vendre des concurrents</p>	<p>Gestion du budget de publicité Gestion de produit Gestion des services attachés au produit Gestion de nature scientifique des évolutions (méthodes quantitatives et qualitatives)</p> <p>Gestion des relations nationales avec les agences de communication et d'études de marchés, puis des relations internationales corporate avec des agences internationales</p> <p>Gérer les processus de concentration successifs de la distribution</p> <p>Gestion corporate réactive ou/et anticipant les forces et faiblesses de la concurrence internationale</p>	<p>Gestion domestique Logique des enchaînements d'opérations Logique de recherche d'harmonie produit/service Logique de cohésion globale</p> <p>Logique de coûts d'expertise, de mise en œuvre de pouvoir de négociation</p> <p>Gestion internationalisée Logique de coûts, d'expertise, de mise en œuvre de pouvoir de négociation Développement de stratégies internationales. Logique d'harmonisation internationale</p>
<p>Systèmes d'information</p>	<p>Calculer les coûts passés Établir des principes de calcul Établir des calculs prévisionnels et comparer avec les opérations réalisées Élaborer des méthodes de calculs prévisionnelles, des standards... Dresser des comparaisons internes de normes et de résultats Intégrer une structure de reporting et de tableau de bord, puis de « Balanced score card »²⁷³ Anticiper les conséquences des jeux stratégiques et élaborer des choix d'hypothèses Mettre en places de processus intégrés internationaux de calculs</p>	<p>Comptable domestique Logique de comptable financier domestique Logique de comptable d'opération domestique</p> <p>Logique d'information sur le marché et la concurrence</p> <p>Logique de préparation de décision stratégique</p>
<p>Inspection- Audit</p>	<p>Vérificateur comptable Vérificateur de systèmes comptables et financiers Vérificateurs de systèmes d'informations mises à disposition du management</p>	<p>Logique de protection contre les fraudes et les détournements (régularité et sincérité) Logique de détection de dysfonctionnements (régularité, continuité d'exploitation & fiabilité de l'information)</p> <p>Logique d'anticipation des</p>

²⁷³ Mendoza C., Zrihen R. Le tableau de bord: en V.O. ou en version américaine? Comparaison entre le tableau de bord et le *balanced scorecard*, RFG, 309, mars 1999.

Phase d'évolution des fonctions ayant vocation de levier		
	Mutations subies sur la longue période des objets et phases observées	Logique de leviers
	Évaluateurs de risques Évaluateur du degré de maîtrise des opérations par le management. Conseil et contributeur à la création de la valeur ajoutée (<i>risques vs opportunités</i>) garant de la qualité du gouvernement d'entreprise.	potentiels, de dysfonctionnements Logique d'expertise dans l'évaluation des risques (Traçabilité des « objets » à risque) Logique de normalisation internationale

2.3.2. Fondement des objets poursuivis

L'évolution de ces fonctionnalités à vocation institutionnelle au sein des EMNs s'insère dans un processus d'accroissement de la complexité des opérations qu'elles engagent.

Cette évolution s'appuie sur quatre pôles principaux :

Tout ou partie des **principes d'organisation du travail** (Taylor : division des tâches, utilisation de services supports) déjà maintes fois décrits ;

Sur des **processus** qui conduisent à l'**interdépendance** des agents ;

et sur une nécessité de **refaire prendre conscience** aux managers de leurs responsabilités dans l'exercice de leur pouvoir entrepreneurial, de leur devoir de gestionnaire de centres de coûts (de centres de profits, de centres d'activités...) ;

et ce, sous le **contrôle d'exécutifs** qui utilisent les **structures supports** ou logistiques (Mintzberg, 1989) pour exercer des pressions en vue de développer, maintenir, multiplier les performances globales de l'organisation.

2.3.3. Limites

Dans le choix entre « faire » en interne au niveau domestique, au niveau international ou encore au niveau global et « faire-faire » (externaliser), l'EMN est confrontée à des situations hétérogènes dans l'espace et dans le temps, en termes de disponibilité soit d'agents, soit de « prestataires de services » externes dans chaque pays, dans chaque région, substituables aux services internes et existant sur les marchés. L'EMN est aussi

confrontée à l'analyse qu'elle opère de ses « cœurs de compétences » c'est-à-dire, ici, de ce qu'elle ne souhaite sous-traiter au risque de perdre sa substance²⁷⁴.

Certaines évolutions technologiques de systèmes d'informations ne sont pas sans créer des interrogations²⁷⁵ pour l'entreprise complexe internationale, sur l'évaluation portée sur la localisation, l'utilité, la pertinence de la survie de certains services, de certaines techniques utilisées comme mode de pression sur les acteurs, pour assurer une certaine pérennité à l'organisation.

Conclusions sur les leviers et le facteur temps

La notion de levier associée à la fourniture de prestations spécialisées est faite, dans le temps, d'adaptations, de remises en cause, d'ajustements pour satisfaire des besoins de « services » sans cesse renouvelés. Il a été observé²⁷⁶, que la nature des leviers s'adapte non seulement aux besoins des marchés et de la bureaucratie des EMNs, mais aussi à la capacité des marchés à donner des réponses aux dits besoins et à leurs dominantes culturelles²⁷⁷.

Ceci nous conduit aux énoncés suivants :

Résultante du discours N° 31

Pour faire pression sur ses managers d'une manière homogène et assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe et maintient des outils de normalisation des tâches, de standardisation des fonctions et de contrôle opérationnel

²⁷⁴ Il existe un débat sur la substance d'une organisation, sur ce qui lui permet d'exister : ses choix stratégiques, son mode d'organisation ; les éléments fondamentaux de sa structure, l'image qu'elle convie, etc. dont le périmètre est variable dans l'espace et dans la durée.

²⁷⁵ Bousquet, Les risques lors de l'installation d'un système ERP, *RFG*, 316, nov. 1999

²⁷⁶ thèse de Geyer déjà citée

²⁷⁷ Iribarne d'.

Résultante du discours N° 32

Sur la longue période, l'EMN utilise des leviers comme outils d'exercice du pouvoir pour assurer sa survie durable

Résultante du discours N° 32-1

Sur la longue période, ces outils portent leurs propres faiblesses, lorsque de modes d'expression de savoir-faire ou vecteurs de performance, ils se transforment en vecteurs de démobilisation des agents

Ces deux énoncés nous conduisent à considérer les managers internationaux comme un mode levier sur les agents, économiques, politiques, sociaux, mais, peut-on considérer, corrélativement les managers internationaux comme un levier de pouvoir sur l'EMN ?

§.3. Les managers internationaux : de l'acculturation à l'action

Le choix des individus recevant une délégation de la part d'une EMN représente une forme d'acte de confiance indépendamment de toutes les formes de contrôles qu'on fait peser sur eux. Le choix de managers, notamment de managers internationaux constitue un des facteurs clés de la survie durable de l'EMN dans la gestion d'un marché (de la composante, d'un pays, d'une région, d'un ensemble mondial), dans l'assurance de la pertinence de l'utilisation des ressources financières et humaines, pour garantir l'image de l'entité dont il a la responsabilité, mais aussi de celle qui lui a donné mandat souvent très éloignée géographiquement.

Comment s'insèrent les managers dans l'EMN considérée comme un système composé de moteurs, de leviers laissant une large part de responsabilité à l'agent ?

Mintzberg, (1989 p.510) emprunte à Worthy²⁷⁸ la citation de Taylor « dans le passé, il y avait d'abord l'homme, dans l'avenir, il y aura le système », pour en faire une critique du management professionnel qui élève la rationalité au niveau « d'un culte » (p.511). Mintzberg ajoute : « Pourquoi est-ce mal de reconnaître que le succès peut résider dans l'énergie, l'intelligence et l'engagement d'êtres humains faits de chair et de sang ? » (p.512).

Comment concilier ces différentes assertions qui nous amènent à formuler les questions suivantes :

En quoi l'EMN élabore des systèmes de management de ses managers qui pèseront sur sa pérennité ?

En quoi le manager international est-il utilisé comme un levier pour le développement de l'EMN (Mintzberg, p. 515 et suiv.) ? « qui colle à la réalité loin de ce qui peut être quantifié ou agrégé, permet d'influencer et d'intégrer les activités » et repose sur un savoir profond lui même fondé « sur une expérience substantielle »?

²⁷⁸ in Worthy, J.C, *Big Business and Five Men*, New York: Harper & Row, 1959, p.73

Cette double interrogation peut se résumer en « Le management des managers internationaux un levier d'action pour assurer le devenir de l'EMN », thème que nous allons présenter dans ce qui suit

L'acquisition du savoir profond perçu comme nécessaire à la conduite de certaines EMNs se fait par un processus long de « socialisation », d'acculturation, fait d'alternances de positions fonctionnelles et opérationnelles tenues dans plusieurs pays, voire activités. Son objet est double : imposer au manager une « connaissance profonde » de l'EMN, de sa culture, du fonctionnement de ses rouages et de ses processus de prise de décision dans leurs parties formelles et informelles et ainsi « espérer » qu'il sera capable de les transférer à ses subordonnés ou de s'en faire le porte-parole vis-à-vis de ses collègues ou partenaires.

L'objet est aussi d'assurer les exécutifs de la continuité de l'organisation par des managers reconnus, testés, acceptés par leurs pairs pour leurs compétences, leur savoir-faire, leur savoir-être qui, lorsqu'ils sont intégrés dans des communautés cognitives (Athanassiou, 1993) peuvent dans sa phase « suprême » les conduire jusqu'à une cooptation au sein de conseils d'administration (composantes, EMN).

3.1. Les processus de socialisation se présentent-ils comme un levier de pouvoir pour influencer l'action ?

Le processus de socialisation du personnel d'encadrement des groupes ne se conçoit que dans une vision de durée. Il est fortement répandu pour imposer une vision relativement commune de l'organisation, une connaissance profonde du fonctionnement de ses rouages dans ses processus formels et informels de prise de décision, une appréhension de sa culture.

Il s'appuie sur un langage, des symboles, la reconnaissance d'attente mutuelle, des processus de transformation et des structures de rôle (Corat, Weinstein, 1998, p.101)

Il s'inspire des logiques poursuivies dans les promotions, les transferts interactivités, interdisciplinaire, inter-pays (Edström & Galbraith, 1977).

Certains comme Bartlett et Ghoshal (1989) Mintzberg, (1989), y voient un processus d'endoctrinement.

Par le processus de création d'opportunité de rencontres telles que les stages, les *groupes ad hoc* de partage d'expérience et de création de nouvelles idées, de nouveaux produits, il aide à la préparation et à la mise en oeuvre des décisions stratégiques, politiques, opérationnelles (Bolt, 1985, p. 168 et suiv.²⁷⁹).

Il repose sur la capacité d'acceptation de «**fits différenciés**» entre siège social et composantes opérationnelles de la part des agents (Nohria et Ghoshal, 1994, p. 491 - 501) dont l'aboutissement peut-être vu comme un mode de recherche de consensus (Priem, 1990) de cohérence des actions, de cohésion des acteurs dans le temps et dans l'espace, mais aussi, dans la poursuite d'une recherche de continuité (March, 1991 ; Schein, 1992).

En résumé, le processus de socialisation constitue un levier utilisé par l'EMN pour forger son management, son exécutif sur la longue période.

La socialisation, procède d'une vision sociologique de la notion d'apprentissage comme mode d'acquisition d'un esprit de corps, de perception de l'existence de rites, de mythes et de dogmes, de traditions et comme de distinction de ceux propres à l'EMN, aux activités, aux sites d'exploitation, aux composantes.

Comme tous processus, ceux décrits sous le concept de la socialisation ne rencontrent-ils pas des limites ?

3.2. Les limites des processus de socialisation et de l'acculturation

Une telle somme de processus n'est pas sans limite.

Nous citerons les suivantes :

- La création et le partage d'idées communes peuvent contribuer à la création de « clones », de castes d'intouchables ou de clans pour les bénéficiaires privilégiés. Un tel processus (caste de spécialistes : les fiscalistes et juristes ; clan de la recherche et du développement ; clan du marketing ; dans de l'audit interne) pourrait induire des risques de ségrégation au sein de ses communautés

²⁷⁹ A partir de son expérience chez Xerox puis comme consultant.

culturelles et *a fortiori* de rejet, de résistance aux expressions de préférence au sein de la communauté. Le moyen serait détourné de l'objet visé.

- Un facteur non moins important est celui de créer des formes d'obscurantisme issues de modes préétablis d'approche de la résolution des problèmes, qui contribuent à créer les difficultés de se départir d'un modèle qui a fait ses preuves. Le bon sens commun partagé au sein de l'organisation, du bas en haut de l'échelle de commandement peut faire perdre la lucidité d'un besoin de changement.
- La dynamique de la socialisation s'inscrit dans la durée. Elle induit sur le long terme une forme de tropisme à la standardisation internationale (marketing, communication, système d'information) mais aussi à la banalisation des managers, sur lesquels on fait porter des comparaisons de performances (benchmarking), c'est-à-dire à terme une quête d'économies d'échelle et d'une recherche de synergies.
- Les processus de socialisation comme levier du pouvoir, modes de création de cohérence globale, modes d'intégration des acteurs, modes de création d'équilibre de savoir entre composantes (Buckley & Carter, 1999), facilitent l'internationalisation des marchés et la concentration de prise des décisions. Ils facilitent, de même, la création d'automatismes raccourcissant les processus de prise de décision ; ils ont pour effet de faciliter *l'intégration des spécificités* de chaque marché local et de réguler les choix de variables sur lesquelles l'EMN s'appuie (recherche de spécifications communes, ...*isation* des structures, ...*isation*²⁸⁰ des produits, ...*isation* des agents internationaux) ; mais, ils peuvent tout autant contribuer à la disparition de ceux pour lesquels ils ont été conçus.

Ce qui nous conduit aux énoncés suivants :

Résultante du discours N° 33

Pour maintenir sa survie durable sur la longue période, l'EMN utilise des processus homogènes de socialisation visant à

²⁸⁰ ... *isation* : procédé utilisé pour donner un caractère national aux marques, aux dénominations des firmes pendant la période multi-domestique ; cette terminaison est aussi utilisée parfois pour signifier que des postes de responsabilité internationale sont alloués à des nationaux « domestiques » (Bartlett et Ghoshal, 1989). Le terme prend alors un sens inverse : les managers nationaux sont internationalisés.

démultiplier le savoir, les savoir-faire et les formes d'exercice du pouvoir

Résultante du discours N° 33-1

Sur la longue période et dans l'espace, ces processus visent à donner une cohérence de pensée, une certaine cohésion dans l'organisation vis-à-vis des marchés et de leurs acteurs

Résultante du discours N° 33-2

Sur la longue période, au sein de l'EMN, ces processus de socialisation portent leurs limites dans la capacité des acteurs à casser une dynamique qui deviendrait obsolète

Au-delà des processus internes de socialisation qui facilitent l'acculturation de ses acteurs, l'EMN peut-elle utiliser son pouvoir de négociation externe et sa puissance économique comme moyens de peser sur ce qui forme une trame de liens de pouvoirs ?

SECTION 2. L'UTILISATION DU POUVOIR DE NEGOCIATION ET DE PUISSANCE ECONOMIQUE COMME LEVIER D'ACTION DE L'EMN

Dans le chapitre afférent à la maîtrise de son environnement nous avons traité dans la section capacité d'action *a priori* de l'EMN des différentes formes que pouvaient prendre les leviers d'action stratégiques de l'EMN afin d'accroître, maintenir, supporter ses positions, d'accroître ses performances globales, de conforter son pouvoir global d'institutionnalisation et aussi de créer des liens « obligés » de cohésion entre ses agents.

Dans ce qui suit, nous tenterons de donner un sens opérationnel à ce qui a été vu précédemment. C'est ainsi que nous traiterons des modes d'exercice du pouvoir par l'utilisation des leviers de gestion financière de l'EMN, par l'utilisation de la puissance de l'EMN en matière de disponibilité de l'information.

Au préalable, nous rappelons dans le tableau ci-dessous l'essentiel des formes prises par les leviers de pouvoir déjà explicités, en suivant une logique de chaîne de valeurs (Porter)

Exercice des Pouvoirs de négociation de l'EMN

	Entrée (In put)	Gestion des flux	Gestion des ressources rares	Gestion des outputs
Modes d'expression du Pouvoir	Pools. Centrales d'achats, effet de masse et de volume. Fournisseurs clés. Privilèges de taille.	Effet de la puissance d'offre d'expérience Capacité d'attraction de partenaires plus « faibles » ou ayant une volonté d'alliance	Pouvoir de sur- payer des talents	Imposition de prix de vente. et Conditions commerciales
Fondements	Normalisation Standardisation	Flexibilité de sites Economie de coûts Synergies	Optimisation de la valeur ajoutée globale de l'EMN	Economie de coûts. Régulation des prix de vente.
Objets	Recherche d'offre globale	Exercer un choix entre économie de proximité ou économie de coûts.	Disposer d'un potentiel lié aux « talents » transférables	Donner une réponse globale à un besoin partagé par un plus grand nombre.

Dans ce qui suit, nous nous limiterons aux formes d'opérationnalisation prises par les leviers d'ordre financier.

§.1. Leviers de gestion financière de l'EMN et périmètre d'action

Comme toute organisation l'EMN dispose par sa puissance financière d'un pouvoir de levier (par le biais de son capital et de ses réserves) sur sa capacité d'endettement (emprunts à long, moyen et court terme) et indirectement sur sa capacité de réaliser des opérations financières lui évitant des décaissements massifs²⁸¹.

De plus, la surface financière globale de l'EMN est susceptible de se refléter sur la surface financière individuelle de chacune de ses composantes par de multiples voies : celles-ci peuvent bénéficier de cautions, d'avaux, de garanties particulières que toute organisation individuelle aurait eu des difficultés à obtenir.

Ce levier de puissance financière d'une EMN se voit sanctionné par la note attribuée par des agences de notation qui pèse sur son volume d'endettement, ses capacités d'obtention de taux de crédit.

En outre, l'image de crédit de l'EMN, ainsi que la proportion du capital détenu dans chacune de ses filiales ne sont pas neutres sur la capacité de ces dernières à mobiliser du crédit : capacité d'emprunt inter-sociétés, capacité d'augmentation du capital, capacité de servir de relais à la société mère dans des opérations financières.

Ce faisant, l'EMN dispose d'un moyen de pression globale pour réguler la mise en œuvre de sa stratégie.

Le niveau de détention du capital de l'EMN sur ses filiales, devient un levier puissant sur le pouvoir de décision chez les composantes et *de facto*, le niveau du capital des filiales peut être représenté comme un signe de la confiance (ou de défiance) que leur accorde l'EMN.

Cependant, la proportion de détention du capital de l'EMN dans ses composantes obéit aux règles traditionnelles d'exercice du pouvoir : majorité simple (qui s'exprime, en dernier ressort par un nombre de voies inférieures à 50 %) et de majorité absolue ($\geq 66,66\%$). Le niveau de détention du capital des composantes représente tout autant un

²⁸¹ La valeur de ses actions servant de référence pour l'accroissement de son périmètre d'activité : fusions, méga-fusions

signe de la volonté de pouvoir de l'EMN, même s'il n'est parfois rattaché qu'à l'historique de la prise de participation, à l'environnement institutionnel (règles imposées par les États).

Ce qui nous conduit à analyser la nature et l'objet de leviers financiers spécifiques dont dispose l'EMN en tant que groupe financier.

§.2. Leviers financiers spécifiques de l'EMN

Les leviers financiers spécifiques de l'EMN recouvrent de nombreuses réalités.

Les techniques de collecte de capitaux externes qui multiplient les effets de la puissance financière

Les techniques de collecte et de redistribution de capitaux disponibles intérieurement qui permettent d'asseoir, de modeler, de réguler sa puissance économique globale.

Analysons ces deux thèmes :

Les techniques de collecte de capitaux externes qui multiplient la puissance financière

L'EMN a la possibilité d'accroître ses propres ressources par les jeux internes de cautions, d'avaux, des garanties (EMN/composantes inter-filiales) en permettant aux filiales d'accroître leurs ressources financières. Cette forme de mobilisation peut se révéler dangereuse pour la transparence des états financiers de l'EMN. En effet, par un jeu de compensation entre garanties données et garanties reçues, les valeurs consolidées peuvent faire disparaître les opérations aux yeux des tiers. Ainsi, de levier générateur de puissance accrue, l'enchevêtrement de crédits et de garanties internalisés, par défaut de transparence, peuvent devenir une source de perte de visibilité globale et *a fortiori*, refléter un potentiel de perte de crédibilité.

Si l'on admet, à quelques exceptions près relatées par les médias, que l'EMN pour survivre durablement doit s'en tenir à des règles d'éthique financière ou de gouvernance, de quelles techniques dispose-t-elle pour exprimer son pouvoir de négociation ?

Les techniques de collecte et de redistribution de capitaux disponibles intérieurement

Deux leviers peuvent agir sur la capacité de redistribution des ressources émanant des composantes.

L'EMN, aidée en cela par des calendriers d'exercice social variables dans les différents pays du monde, peut disposer d'une capacité de collecte et de mobilisation échelonnée des dividendes de ses composantes. Elle a la possibilité, en outre, d'appeler des dividendes intérimaires qui lui permettent de disposer de volumes financiers conséquents sans recours au marché.

De plus, par la constitution de pools de gestion des liquidités des filiales qui contribuent à la formation de masses financières issues de la compensation des positions nettes de trésorerie des composantes, elle peut *a fortiori* minimiser les besoins de ressources propres et celles de ses composantes²⁸²

Enfin, par sa capacité de modifier les volumes de ressources mises à disposition de chaque composante et par la fixation de règles de transferts inter-sociétés, l'EMN peut peser sur le contrôle de la stratégie mise en œuvre par ses filiales.

Le pouvoir de négociation financière de l'EMN trouve ses limites sur plusieurs niveaux : dans le jeu du marché qui repose sur des vecteurs de transparence, de crédibilité et de lisibilité et dans le pouvoir institutionnel qui exerce un pouvoir de réglementation et, enfin, par l'intervention d'organismes spécialisés, tels que les agences de notation ou d'organismes de contrôles qui définissent les normes agissant sur la réputation internationale.

Mais, la puissance financière n'est pas le seul levier disponible permettant d'exprimer la puissance de négociation de l'EMN : d'une manière générale, la disponibilité de ressources en représente les principaux objets.

²⁸² Ceci explique que l'édifice du « crédit se trouve mis à mal, lorsqu'une telle organisation se prête à des jeux de falsification opérée par ses clients, sans les dénoncer (Enron/Andersen)

§.3. Le levier de la puissance liée à la disponibilité de l'information

Indépendamment des ressources financières, le volume d'information, la capacité d'être informée par et d'informer ses acteurs peuvent constituer un des leviers d'action puissants dans tous les domaines où s'exerce une relation de pouvoir avec des tiers et avec ses propres agents. Examinons les modes de pression opérationnels dans le temps et dans l'espace :

Dans la première moitié du XX^{ème} siècle, l'acheminement du savoir s'est effectué par le biais du leader charismatique, des groupes d'intérêts proches (Pfeffer et Salancik), des agents détenteurs d'un savoir-faire individuel transmis par voie de tradition orale. Bresman, Birkenshan, Nobal, continuent à s'accorder sur l'existence de processus analogues de transfert et d'acquisition du savoir notamment lors d'acquisitions internationales (1999).

Au delà et principalement dans les deux dernières décades du XX^{ème} siècle, l'accroissement des performances des moyens de communication et des systèmes d'information internationaux (ERP, MIS, « Intranet ») ont permis à l'EMN de disposer d'un **acheminement rapide et fiable du savoir-faire** (conception, coordination, contrôle).

De même, le développement de processus élaborés de comparaison (best practices, benchmarking) ont contribué à la standardisation des flux d'informations et des flux d'opérations qu'ils représentent et *a fortiori* à renforcer le pouvoir de contrôle central et à distance, mais aussi de partager ces pouvoirs sur une plus grande masse d'agents, renforçant, ainsi, leur capacité d'intégration.

Cependant, information et comparaison se trouvent neutralisées par l'accessibilité d'un plus grand nombre d'acteurs de la vie économique. C'est à dire que si la disponibilité de l'information est un levier majeur de pouvoir dans toute négociation, les pouvoirs du marché et des institutions (imposition de conditions drastiques) en restent des arbitres puissants et contribuer à remettre en cause des conditions de survie durable.

§.4. Les limites des leviers de l'EMN

D'une manière générale, nous postulons que le levier du pouvoir s'exerce dans un contexte d'inégalité de forces économiques, sociales et de puissance financière dont nous venons d'analyser certains éléments spécifiques.

Cependant, pour l'EMN, ces éléments de puissance peuvent se trouver neutralisés lorsque les acteurs sur le *marché de l'offre* disposent d'atouts analogues (structure de *marché oligopolistique*) ; ils peuvent tout autant devenir des points d'extrême faiblesse lorsqu'ils se trouvent confrontés à des *oligopoles de la demande* : ainsi, l'interruption de relations d'affaires (rupture de négociation), peut faire perdre une part substantielle de chiffre d'affaire à l'offreur et lui imposer un déséquilibre économique non moins substantiel, mesuré en terme de perte de position de leader sur un marché global ou bien en termes de perte de capacité de financement d'autres activités internationales, voire, enfin, en une obligation de repenser l'agencement de son portefeuille d'activités.

Historiquement, le développement d'entreprises complexes, opérant dans des environnements multiples, les a conduit à développer des structures spécialisées dans le contrôle (audit interne, cellules ou contrôle interne) et la prévention des risques (Risk management, structures de veille commerciale, technologique, financière etc.) avant que les institutions ne transforment ces besoins de contrôle en obligation (Bâle II ; Sarbanes Oxley, Rapport Turnbull loi de sécurité financière, etc.). Mais l'exercice de la puissance porte en lui-même, un potentiel de faiblesses extrêmes : l'absence ou les dysfonctionnements des systèmes d'équilibres internes, la rupture de la chaîne vertueuse du contrôle, peuvent entraver l'organisation dans les modes d'utilisation de ses leviers de pouvoir et être susceptibles, à l'extrême, de priver l'organisation définitivement de tous moyens d'action (ex. Affaire Enron, Arthur Andersen, déjà citée...).

Enfin, comment interpréter globalement le pouvoir de négociation et la puissance financière ?

CONCLUSION GENERALE SUR LE POUVOIR DE NEGOCIATION ET DE PUISSANCE ECONOMIQUE

L'utilisation de son pouvoir par l'EMN repose sur sa force de représentation sur les marchés qu'ils soient internes ou externes et sur sa force de représentation dans certaines instances politiques et sociales. Cette force de représentation, voire cette représentation de forces, constituent un des vecteurs de sa continuité d'exploitation et d'expansion territoriale²⁸³. Elles prennent parfois la forme d'un pouvoir d'attraction vis-à-vis d'autres structures, soit pour assembler des forces (intégration verticale et horizontale, méga-fusions, contrats entre Etats et EMNs), soit pour réduire les effets concurrentiels du marché.

La puissance, si elle permet d'exercer des pressions et de réaliser des économies d'échelles et des synergies, notamment par voie de standardisation, de normalisation, trouve ses limites dans l'amplitude prise par ses propres erreurs d'appréciation, de jugements stratégiques, parfois, de simples erreurs matérielles²⁸⁴, de défaut de coordination, de défaillances de contrôle ou de protection contre des tiers ayant la volonté de lui nuire. La puissance produit un *effet de levier inversé*²⁸⁵ : la limite de la puissance de l'EMN devient sa propre impuissance à exister.

D'où les énoncés suivants :

Résultante du discours N° 34

Sur la longue période, l'EMN trouve ses limites dans l'utilisation de leurs propres puissances par les autres parties prenantes du marché

²⁸³ exemple de l'ouverture de la Chine dans les années 2000.

²⁸⁴ Une anomalie touchant un faible échantillon de la population de production détériore la totalité de la production de la série et altère l'image générale de l'organisation pour une période plus ou moins longue ; Elle risque d'affaiblir son image financière au point, parfois, de précipiter la structure dans un processus de rachat par un prédateur à l'affût de sa faiblesse affirmée.

²⁸⁵ Les médias relatent périodiquement l'apparition de substances dangereuses dans un emballage (ex. Coca-Cola, Perrier), une insuffisance d'un accessoire automobile. Ce type de phénomènes contraint au rappel de plusieurs centaines de plusieurs milliers de produits, ... etc.

Résultante du discours N°35

Sur la longue période, l'EMN dispose d'une taille et d'une puissance qui constitue, en germe, deux vecteurs de sa propre faiblesse

Pour assurer sa survie durable, une dernière forme d'exercice de sa puissance réside dans sa faculté de mise en œuvre de processus de répétition et de reproduction (Baum et Singh, *Evolutionary Dynamics of organizations*, 1994), assimilables à des formes de leviers pesant sur ses structures, les systèmes de clonage et les modèles

SECTION 3. L'UTILISATION DE SYSTEMES DE CLONAGE OU DE MODELES, LEUR ADAPTATION A L'HISTOIRE DE L'EVOLUTION DES CONTINGENCES

§.1. Définitions des notions de modèle et de clonage

Le dictionnaire Robert définit ainsi le modèle : « objet d'imitation pour faire ou reproduire quelque chose » ;... « et, par extension, un objet de même forme qui peut être reproduit » ; « une représentation simplifiée d'un processus d'un système ».

Le même dictionnaire définit le clonage : « reproduction d'un individu (d'un animal, d'un végétal) à partir d'une cellule insérée dans un ovule dont le noyau a été supprimé ; une multiplication indéfinie d'un fragment d'ADN inséré dans un plasmide ou un bactériophage »²⁸⁶. Notre objet est d'utiliser la métaphore du clonage dans le cadre du fonctionnement de l'EMN.

Pourquoi attribuer aux modèles et clonages la valeur de levier dans une EMN ?

Si nous nous référons à la définition de levier élaborée plus haut, « celui-ci multiplie et transmet un pouvoir d'action ». C'est à ces deux titres de fonctionnalités que nous nous attacherons dans l'étude des modèles et clonages dans l'EMN en ce qu'ils représentent un mode de pérennisation de l'EMN, inclus dans une dynamique de reproduction.

Nombre de ces modèles ont été étudiés par la Doctrine pour se transformer en modèles d'analyse théorique (Les 4 P ; les 7 S, le Kanban ; ...*Etc.*).

Dans leur essence, ils s'appuient sur des dogmes, des rites, des rythmes, mais aussi sur « une succession d'attractions » (Cotta, A, 1969) qui ainsi se perpétuent, se transforment, déclinent ou/et disparaissent.

Ceci nous conduit à élaborer deux problématiques :

²⁸⁶ A l'occasion d'une conversation amicale avec un médecin, nous nous sommes fait décrire le processus de développement des cellules de type cancéreux pour caractériser le phénomène de clonage : il débute par l'émergence et le non-rejet d'un phénomène qui se poursuit par la prolifération, elle-même, sans rejet par le milieu naturel ; il parvient à y opérer un changement structurel, une mutation irréversible avec une autodestruction totale ou partielle d'autres processus chez l'hôte puis cause la disparition de ces autres processus ; (il peut éventuellement se poursuivre par la contamination d'autres milieux, me disait-il en évoquant des problèmes posés par OGM).

*Les EMNs développent-elles des modèles propres pour assurer leur survie durable ?
L'utilisation de modèles induit-elle une idée d'immuabilité ?*

§.2. Modèles et durée

Les modèles, sur le plan économique, reposant sur une idée d'organisation programmée, qui laisse ou non la place à l'initiative, à l'opportunisme, à l'innovation, donnent un certain confort au management en définissant des structures d'organisation des processus par leur contenant. Ils en attendent une certaine cohérence de leurs contenus; en s'assurant de leur compréhension « universelle » ; ils évitent l'improvisation et la dispersion et créent une certaine homogénéité d'action de pays à pays et des liens durables dans le temps.

C'est ainsi qu'on retrouve des modèles de développement à l'étranger déjà évoqués (Cf. Urban) dont les choix stratégiques peuvent correspondre à un type d'activité, à un environnement politique et être plus ou moins articulés autour d'une innovation, d'une technologie d'un concept.

À côté des modèles d'ordre stratégique, on trouve des modèles d'ordre structurel et stratégique à vocation opérationnelle, nous reprendrons ces deux thèmes dans ce qui suit.

2.1. Les modèles d'ordre stratégique

1. Modèles de contrôles stratégiques.

Ces modèles distinguent les phénomènes de croissance interne et externe, les processus d'implantation à l'étranger par création de nouveaux sites, par alliances et montages contractuels, acquisition d'unités en état de fonctionnement, création de nouvelles filiales, de groupes, voire de méga-groupes, qu'ils aient ou non une vocation à

intégration verticale ou horizontale²⁸⁷. L'ensemble de ces modèles a déjà été évoqué sous la référence « Urban » à plusieurs niveaux de ce travail.

Les variables de contrôle de ces modèles sont multiples :

- La forme de contrôle lié la détention du capital, à l'attention portée sur le choix des dirigeants et des agents détenteurs de postes-clés, aux modalités de rémunération du capital et de participation aux coûts de R&D en constitue l'essentiel.
- D'autres modalités de leur mise en œuvre portent sur la nature des opérations contractuelles et les principes de gouvernance qui les sous-tendent.

L'économie apparaît aussi mue par un besoin de remodelage des structures économiques des groupes que la Doctrine et la presse économique présentent autour de nombreuses dominantes :

- le modèle du cœur d'activité, qui induit le modèle recentrage sur le cœur d'activité puis
- le modèle de la consolidation autour de cœurs de compétences²⁸⁸, avec leurs incidences sur les modèles de traitement des activités non-cœur, voire non « relatives au cœur d'activité »,
- le modèle d'externalisation d'activité ; les modèles organisationnels spécifiques (Peters et Waterman / Mc Kinsey in *Search of Excellence*, 1982) des 7 S²⁸⁹, mais aussi le modèle du chaos management (Peters, 1987) et de la boucle du renouveau (Waterman, 1990) qui font l'objet de critiques pour leurs aspects ou leurs caractères de recettes de management, de systèmes incantatoires et de pratiques magiques²⁹⁰, plus que de réflexions d'ordre conceptuel²⁹¹.

²⁸⁷ Capron L., The long term performance of horizontal acquisitions, *Stratégie Management Journal*, 1999-2000, pp. 987-1018

²⁸⁸ Rumelt, *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press Cambridge. MA, 1974 ; Barney J.B., Return to bidding RSMS in Meger and Acquisitions : reconsidering the relatedness hypothesis, *Strategic Management Journal*, 1988-89, pp. 71-78; Prahalad C.K. et Hamel G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990, 68(3), pp. 79-81.

²⁸⁹ Strategy, Structure, Systems, Style, Skills (savoir-faire), Staff (personnel) and Shared-values (valeurs partagées)

²⁹⁰ Gilbert P. et Gillot C., *Le management des apparences*, L'Harmattan, Paris 1993.

²⁹¹ Empruntés à Allouche et Schmidt, 1995 t.2, p. 36 et suivantes. Le management post moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme in *Organisation et Management en question*, L'Harmattan, collectif Paris IX Dauphine, Paris 1988 ; Palmade J., modèle universel/modèles culturels, le management interculturel, *Conférence internationale Forum de Delphes*, « rationalité instrumentale, replis identitaire et exclusion » Delphes 19-31, oct. 1992.

2. Modèles de management du contrôle stratégique à vocation opérationnelle.

Les modèles de management du contrôle stratégique à vocation opérationnelle définissent les opérations contribuant à la mise en œuvre de la stratégie. Ils s'appuient sur des processus multiples, soit de contractualisation des objectifs et des niveaux de ressources, soit de délégation de responsabilité, mais aussi sur un mode bureaucratique institutionnalisant seulement des principes de contrôle interne ou bien encore sur des processus de contrôle bureaucratique définissant des méthodes d'organisation de travail sous différentes formes : fixation d'objectifs, planification stratégique, processus de contrôle budgétaire et de systèmes de contrôle de coûts, d'opérations ou encore des modes d'analyses de risques et d'identification d'évaluation d'opportunités, de réalisation des performances et de leur contrôle, ...etc.

L'ensemble de ces modèles de type bureaucratique de l'EMN est soumis à des forces d'inertie puissantes où on pourrait comparer l'EMN à un super tanker à qui il faut plusieurs dizaines de kilomètres avant de pouvoir s'arrêter, voire changer de direction, après que l'ordre d'arrêt ait été donné aux machines. Ce qui conduit Simons (1994) à démontrer que la conduite du changement dans une organisation complexe d'une EMN ne peut se réaliser que dans une dynamique de « désapprentissage²⁹² » et de ré-apprentissage et par la démonstration précise et soutenue de volonté de changement de stratégie de la part du leader pour garantir la continuité des opérations (voir interview de Burgman et Fitzgerald dans Goleman, Boyatzis et Mc Kee, 2002).

La dispersion géographique et la dispersion des acteurs engendrent la mise en œuvre de techniques de communication permettant la diffusion des « messages d'intention » venant conforter les processus appropriés de contrôle qui, par essence, reposent sur des logiques de pouvoir, de représentation mais aussi sur des modèles de pensée qui facilitent la coordination et le contrôle de l'EMN.

²⁹² Par ce néologisme, nous voulons montrer qu'il est aussi difficile, au plan d'une organisation d'apprendre qu'à oublier ce qui avait fait la force d'une organisation. Le processus de désapprentissage requiert des efforts conjoints d'apprentissage, de choix de leaders, d'invention de méthodes de contrôle, en même temps que des efforts contraignants les agents à l'abandon de ce qui a pu être leurs assises techniques, leurs modes d'exercice du pouvoir de contrôle, tout autant que les relations de confiance entre hiérarchie et agents. Au plan d'une EMN, la faculté de démultiplication rapide, homogène et cohérente du processus par rapport à la diversité de ses besoins, donne une représentation de la notion de fits différenciés

Simons (1994, pp.169 et suiv.) met en évidence que les systèmes de contrôle managériaux sont constitués de routines formelles basées sur l'information et des procédures utilisées par les managers pour maintenir ou modifier les objets stratégiques dans les activités organisationnelles, ce qui conduit à penser que les systèmes de contrôle managériaux sont des leviers du pouvoir stratégique.

Simons identifient ces objets sous quatre thèmes :

« *Les systèmes formalisant les croyances* » utilisés pour définir, communiquer, renforcer les valeurs de base, l'objet et la direction prise par l'organisation. A ces titres, on trouve les déclarations de foi, les définitions d'objets, les missions, les déclarations d'intention. Simons note que l'analyse des valeurs cœur influence le dessin de ces systèmes de croyances.

« *Les systèmes tendant à définir les limites, règles qui doivent être respectées* ». Systématiquement celles-ci apparaissent avoir soit une forme négative (des interdits) ou bien prendre la forme de standards tels qu'un code de conduite du business, des systèmes de planning stratégique, les directives opérationnelles formulées aux managers. Des processus d'analyse des risques y tendent à orienter les choix des limites de ces systèmes.

« *Les systèmes de contrôle de diagnostic* » : les systèmes de contrôle du type de « retour sur ... » qui visent à donner des résultats corrigés par rapport à des standards fixés ; les systèmes de contrôle de diagnostic tel que les budgets, les plans où l'analyse des variables critiques de performances influence le contenu de ces systèmes de diagnostic.

« *Les systèmes de contrôle interactif* » : où les managers s'impliquent eux-mêmes régulièrement et personnellement dans les activités de décision de ses subordonnés, par l'intérêt et par l'intention qu'il leur démontre ; ils permettent d'attirer l'attention, de forcer le dialogue et l'apprentissage au sein de l'organisation. L'analyse des incertitudes stratégiques y influence le contenu de ces systèmes interactifs.

Nombre de ces systèmes de contrôle managériaux trouvent leurs sources dans la gestion des entreprises complexes (dont les EMNs) en ce qu'ils leur permettent de faire la liaison entre le pouvoir central et les composantes plus ou moins éloignées d'une part, et entre des projections et des réalisations (budgets, plans à long et moyen terme,

reporting, plans d'investissement, système d'autorisation d'investissement, plans de carrières, etc.), d'autre part, mais surtout de contrôler l'esprit sous-tendant les décisions et les opérations qu'ils visent : sens du consensus et/ou de la discipline, voire simplement de la volonté de cohérence globale et de la cohésion des acteurs.

2.2. Des modèles d'ordre structurel

Ce type de modèles stigmatise les formes d'organisation des structures, des relations des composantes au pouvoir central, tels les modèles de centralisation, de décentralisation, de délocalisation, *d'outsourcing*, etc. En cela, ils permettent de soutenir les dites structures en « régulant » la nature des relations entre les agents à dominante hiérarchique et ceux à dominante technocrate dont nous avons relaté l'essentiel dans les développements précédents.

Mais pourquoi l'EMN s'appuie-t-elle sur des modèles en apparence durables ?

Pour une EMN, l'existence d'une structure « normée » (modélisée) s'impose à l'ensemble de ses composantes et lui donne une certaine garantie sous réserve d'en avoir une réassurance périodique de conformité de mise en œuvre de pertinence, de cohérence et de comparabilité²⁹³. Ces structures normées représentent un premier pas vers la standardisation des opérations, mais aussi, un ajout aux processus de socialisation et d'acculturation des acteurs, pour faciliter leur intégration.

Nous n'avons pas cherché, ici, à faire un recensement de tous les outils qui ont été développés pour exercer ce pouvoir ni à analyser leur évolution ; mais nous avons seulement tenté de noter l'esprit qui préside à la mise en œuvre, au maintien, voire à la réforme du modèle :

- Recherche ou non de consensus, de la volonté de partage pouvant conduire à la cohérence et à la cohésion que nous venons d'évoquer

²⁹³ Nous évoquons ici le besoin de ce type d'organisation de recourir à des « consultants » dont la spécialisation est le contrôle.

- Analyse sur des bases communes des opérations analogues (de pays à pays, de composante à composante, d'activité à activité...etc.) mais obéissant à des contextes différents.
- Dynamique des relations dans l'espace et dans le temps (court, moyen, long terme).

La qualité de ces leviers de pouvoir réside dans leur pérennité, mais aussi, leur flexibilité d'adaptation à des contraintes externes multiples, à des cultures multiples et aussi à leur capacité d'être étendue hors de l'EMN.

Généralement, ils contribuent à assurer une survie durable à l'organisation.

CONCLUSION SUR LES MODÈLES AU SEIN DE L'EMN EN TANT QUE LEVIERS D'ACTION ET DE POUVOIR

Nous articulerons cette conclusion autour de trois axes

- la finalité des modèles dans l'EMN
- les paradoxes de la modélisation dans les EMNs
- les limites des modèles

La finalité des modèles dans l'EMN

A la base des modèles, on trouve une attitude complexe des dirigeants d'EMNs qui tient de la recherche d'économie et de sécurité, de la volonté de disposer d'un outil dont ils ont assimilé les modes de fonctionnement et dont ils attendent une certaine pertinence des performances. Cette attitude complexe tient aussi de leur perception du potentiel de difficulté d'assimilation par des acteurs issus d'une multiplicité d'origines culturelles, politiques et des agents économiques et sociaux qu'ils côtoient. Elle tient enfin de leur caractère plus ou moins indolore.

Ces modèles visent à la standardisation, à la normalisation, à l'homogénéité et à la cohérence de l'ensemble. Ils peuvent laisser une ouverture plus ou moins grande à l'autonomie des agents nécessitée par la gestion complexe de composantes loin des *centres de décision centraux*²⁹⁴. En effet, les agents sont confrontés à une disparité d'événements rendant le recours à l'exécutif international impossible en permanence.

Ils conduisent à réduire la nature et le volume des relations individuelles contractuelles entre les agents et les exécutifs, le seul contrat étant celui d'une *adhésion*²⁹⁵ aux modèles prédéfinis.

Les modèles constituent des moyens de création de repères pour tous les niveaux de la hiérarchie et contribuent aux *processus d'intégration* des acteurs de différentes origines

²⁹⁴ Nous voulons marquer la différence des ces centres de décision des centres de décision des composantes délocalisées

²⁹⁵ Le droit fait référence à la notion de contrat d'adhésion souvent en matière sociale.

et d'horizons divers par la fixation de contours acceptables et attendus dans la gestion des opérations.

La notion de modèles n'implique pas nécessairement une formalisation des opérations. Certains modèles, issus de l'histoire de l'organisation et/ou de ses composantes, s'appuient sur une imbrication de relations informelles parfois difficilement perceptibles par des « étrangers » à l'organisation et *a fortiori* par les nouveaux venus dans l'organisation. L'acquisition de ce type de connaissance justifie à leur égard la mise en place d'autres modèles, notamment de formation modulable en fonction des niveaux visés d'intégration et de socialisation.

Les modèles portant les marques de l'identité culturelle de l'EMN (Weber ; Iribarne d'²⁹⁶, 1996-1997), voire de la culture d'origine de l'EMN²⁹⁷, apparaissent être les plus susceptibles de créer une incompréhension de la part les agents les plus éloignés et les plus soumis à des pressions externes méconnues jusqu'alors et peu partagées par le « centre ».

Les modélisations de structures, de processus, de systèmes, si elles portent une attente certaine de standardisation et de normalisation, donnent un ressenti de rigidité des approches qui nécessitent, en cas de volonté de changement stratégique, de gérer leur évolution par des processus d'organisation du changement, par la diffusion, la répétition ordonnée, la systématique de signes de changements voulus (Simons, 1994).

L'histoire des EMNs, comme de toute organisation complexe, est faite de continuités et de ruptures dans leurs stratégies. Ces solutions de continuité ne sont pas neutres vis-à-vis de l'évolution des structures représentées par des formes de modélisation.

²⁹⁶ Iribarne d' met en évidence l'importance du consensus dans la prise de décision dans la culture néerlandaise ; d'autres mettent le sens de l'opportunité, la capacité de s'abstraire de distances culturelles...etc. (Hofstede)

²⁹⁷ Stinchcombe, 1965 reconnaissait une vertu de continuité aux routines imposées lors de la fondation de l'organisation

Les limites de la modélisation

Les modèles portent, d'une manière inhérente, leurs propres limites par leur *obsolescence progressive*, souvent *imperceptible*, dont on trouve la source dans la perte de conscience du « pourquoi » de leur existence, dans l'insensibilité à des signaux d'altérations occultés par la routine, mais aussi, parfois, dans des processus de *substitution subtile, subreptice* dans un site quelconque de l'organisation, *propagés* et *reconnus* par la rumeur pour leur plus grande efficacité.

Le modèle *d'outil de développement* peut devenir un facteur accélérant une régression : des oppositions d'intérêts entre et au sein de classes d'acteurs, les uns chargés du développement de nouveaux modèles, les autres pérennisant des routines, (Kilduff, 1993, pp.259-274) sur la longue période, ils peuvent devenir des vecteurs de ruptures.

Afin de lutter contre de telles occurrences, les entreprises complexes mettent en place des structures et des processus de veille stratégique, de veille économique, technologique commerciale, sociale, administrative²⁹⁸ (Crozier et Friedberg ; Desreumaux, 1998, p. 5 et suiv.). D'autres techniques telles que le « Budget base zéro », la recherche d'« excellence »...etc., servent de relais à une nouvelle modélisation.

Le recours à des consultants internes et externes représente une autre voie pour identifier, promouvoir, voire simplement pour justifier le besoin d'adaptation et de changement²⁹⁹.

Il nous apparaît, cependant que certains modèles fondamentaux constituent des *leviers récurrents*³⁰⁰ qui survivent à toutes les évolutions. Nous voulons évoquer les deux notions de recherche d'économies d'échelles et de recherche de synergie.

L'ensemble de l'analyse sur les modèles nous conduit aux énoncés suivants :

²⁹⁸ dont les structures d'audit en font une de leurs missions (IIA/IFACI)

²⁹⁹ Les firmes de consultants développent leurs propres modèles (tels que l'analyse du « Datas mining » utilisée par Dorian Pyle, Kaufmann (1999), Erlbaum, (2003) et alii.

³⁰⁰ Nous rappelons la définition du terme récurrent (Le Petit Robert, 1994) : « Qui peut être répété un nombre indéfini de fois par l'application de la même règle. »

Résultante de discours N° 36

Pour assurer la mise en œuvre de ses choix stratégiques sur la longue période, l'EMN élabore des modèles transposables ou adaptables universellement

Résultante de discours N°.36-1

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN crée ses propres modèles qui visent à la standardisation, à la normalisation et à l'universalisation

Résultante de discours N°.36-2

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe des modèles complexes de gestion des interdépendances qui s'appuient sur des processus, des systèmes, des structures, démultipliés par un grand nombre d'acteurs

Résultante de discours N°36-3

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN fait reposer une partie de sa puissance globale sur sa capacité de créer des valeurs communes et d'ajuster ses modèles aux contextes auxquels sont confrontés ses acteurs

Résultante de discours N°36-4

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, sur le plan spatial, l'EMN développe des modèles dont l'objet est de maintenir la cohérence globale des opérations et la cohésion de ses acteurs

Résultante de discours N°36-5

Pour assurer la cohésion entre ses acteurs, sur la longue période, l'EMN élabore des choix politiques qui sous-tendent des modèles transposables et adaptables universellement

Résultante de discours N°36-6

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe des modèles dont l'objet est de reproduire des

effets de nature analogue mais dont les performances peuvent être variables ou évolutives

Résultante de discours N°36-7

Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN doit être en mesure de remettre en cause ses propres modèles

Résultante de discours N°37

Au sein de l'EMN, sur la longue période, l'intégration des acteurs repose sur la capacité des agents à s'approprier les stratégies et les modèles qui les sous-tendent

Résultante de discours N°37-1

Au sein de l'EMN, sur la longue période, la socialisation des acteurs repose sur les modes d'appropriation des modèles de l'organisation et sur ce qui les sous-tendent

Les développements qui précèdent et les propositions y afférentes clôturent notre vision des modèles et de leur portée dans l'EMN, mais aussi nous permettent de conclure sur la notion de leviers dans ce type d'organisation.

CONCLUSION GENERALE SUR LA NOTION DE LEVIERS

Si l'idée est acceptée que les leviers représentent des moyens de démultiplication d'actions, de pression sur l'action, sur le pouvoir interne et externe de l'organisation, appliquée à notre sujet : « les facteurs explicatifs de la survie durable d'une multinationale », les leviers de pouvoir et les leviers d'action ont une grande importance dans la gestion des EMN, car ils représentent des moyens de peser sur les décisions et l'organisation en mouvement, l'anticipation, sur les modes d'adaptation, dans des contextes complexes d'environnements internationaux multiples et mouvants.

Nous avons identifié l'effet de levier engendré par le pouvoir économique de l'EMN qui se manifeste par sa puissance de négociation dans une multiplicité de marchés ; le levier de l'expérience acquise se manifeste par sa capacité d'acquérir des modes de réflexion reproductibles dans nombre d'horizons économiques, géographiques, politiques, sociaux, internes et externes. Ce levier d'expérience est aidé en cela par la mise en œuvre de modalités de gestion de ses ressources humaines dans une logique de socialisation des acteurs tels que la gestion des rythmes de carrières, la gestion des « enchaînements structurels »³⁰¹ des fonctions de gestion des ressources qui facilitent la mise en œuvre des modifications structurelles (domestiques, multinationaux, centraux).

Le pouvoir de négociation de l'EMN s'appuie sur les volumes de ses opérations, la diversité de l'expérience acquise venant de la dispersion et la disparité de ses activités, mais aussi sur sa capacité d'imposer ses propres normes de travail et d'être un des moteurs internes de la satisfaction de ses exigences et du respect de ses priorités.

Nous avons assimilé l'utilisation de modèles internes à des leviers, qui peuvent aller jusqu'au clonage de nombre de ses composantes. Nous considérons, peut-être arbitrairement, que la recherche d'économies d'échelles et celle de synergies sont des leviers récurrents puissants dans la conduite des schémas d'internationalisation (Urban), au même titre que le levier de la standardisation et la normalisation

³⁰¹ Nous signifions par enchaînements structurels des modalités de mutation et/ou d'alternance entre fonctions opérationnelles et fonctionnelles.

Nous aboutissons à la formulation d'une proposition permettant de définir de la notion de modèle, pour l'EMN :

Le « modèle » est dans un contexte spatial/ « un objet » qui multiplie des effets de nature semblables ou analogues, pertinents et effectifs, auprès d'acteurs économiques internes et de contextes externes et internes, de manière à développer, maintenir sa cohérence globale et la cohésion de ses acteurs et contribuer à la survie durable de l'EMN.

Au sein de l'EMN, sur un plan temporel, le modèle est un processus, un système, une structure démultipliée par nombre d'acteurs qui la composent, dont l'objet est de reproduire des effets de nature analogue mais produisant des performances variables et/ou évolutives,

La vitalité du modèle réside dans sa capacité d'ajustement aux contextes par des acteurs partageant certaines valeurs communes.

Cette suite de formulations donne une définition large à la notion de modèle. En effet, elle recouvre les différents types de structures opérationnelles, fonctionnelles, matricielles, multidimensionnelles (division, région, trans-région, etc.) ; elle représente des formes d'expression de lieux de pouvoir (puissance économique, puissance politique, puissance sociale, etc.) ; elle représente, aussi, des modalités d'expression de l'organisation, de sa maîtrise pour reproduire des effets de clonage au sein de l'organisation.

Les modèles ont un effet de levier reproductible. Ils peuvent permettre de produire des dogmes internes, des coutumes, des représentations qui fixent, au risque de les figer, des approches permanentes plus ou moins consensuelles, acquises par apprentissage ou imposées sans éprouver le besoin de les remettre en cause.

En tant que tels, ils présentent les faiblesses de leurs forces notamment lorsque les erreurs, les inefficacités qu'ils engendrent se trouvent répétées.

Ils donnent ouverture à la connaissance par le marché des comportements induits par leur mise en œuvre. Les modèles peuvent ainsi devenir des sources de « gestion contrariée » lorsqu'une trop grande connaissance qu'en auraient des « adversaires » leur offrirait une capacité d'anticipation et de réactivité à l'encontre de la firme.

Le modèle imparfait est potentiellement générateur de dysfonctionnements et n'est pas à l'abri de manipulateurs pervers.

La désuétude, la perte de sensibilité au milieu extérieur, les effets de routine, l'élimination de l'esprit critique, l'inadaptation à la dispersion des dominantes culturelles en limitent leur portée.

De plus, ces modèles n'échappent pas aux « travers » de la condition humaine : l'individu est susceptible d'utiliser les modèles à ses fins personnelles, notamment lorsque les modes de contrôle qui les entourent se trouvent défailants.

On ne peut nier, toutefois, que les modèles conduisent à l'obtention de performances par des voies de normalisation et de standardisation dans la conception de la stratégie, de la structure, de l'organisation, par la rapidité de leur implantation, dans la recherche d'universalisme.

Les modèles contribuent à l'économie des coûts de transaction par leur répétition, leur reproduction, aussi bien en interne qu'à l'égard de tiers et représentent un gage de survie durable.

Cette dernière section sur les leviers qui fait suite aux analyses des structures et des stratégies de l'EMN, entreprise complexe, nous permet d'aborder un autre des objets de notre recherche dont la problématique se formule ainsi :

N'existe-t-il pas d'autres formes d'explication de la survie durable d'une EMN, au-delà de sa capacité d'ajuster sa structure à son objet stratégique et de modeler leur mise en œuvre aux besoins de ses marchés et de sa propre organisation ?

Ne peut-on rechercher ce qui se cache derrière ce que Prahalad et Doz (1987, p. 256) appellent la « glue qui tient ensemble l'organisation » et ses composantes, représentée par une communauté de buts et de missions partagées.

Ce thème est l'objet du troisième chapitre du titre

Auparavant nous reproduisons l'ensemble des résultantes de discours I

Résultantes du discours : Enoncés

1	Devant l'hétérogénéité de ses environnements, chaque EMN établit ses propres normes pour renforcer ses chances de sa survie durable, sur la longue période
2	Toute EMN se doit d'évoluer en fonction des spécificités de l'évolution de son environnement global et des environnements spécifiques de ses composantes, pour s'assurer d'une survie durable sur la longue période
3	Confrontée à l'instabilité de ses environnements, l'EMN tend à adopter des modèles d'organisation et de gestion qui s'appuient sur un éventail de mesures qui visent à un optimum de centralisme jusqu'à un optimum de décentralisation, sans jamais trouver un équilibre durable sur la longue période
4	Face aux évolutions de son environnement global et à des environnements spécifiques de ses composantes, l'EMN est conduite à la poursuite d'une diversité de dynamiques de gestion, pour assurer sa survie durable, sur la longue période
4 a	La poursuite d'une diversité de dynamiques de gestion imprime une marque au degré d'interdépendance visé
5	Par la diversité et la dispersion de ses savoirs, l'EMN dispose de ressources interdépendantes qui lui permettent de repousser les limites de sa rationalité limitée, gage de sa survie durable sur la longue période
6	Dans le temps et dans l'espace, l'EMN acquiert l'expérience de la gestion dans les environnements chaotiques, ce dont elle peut faire bénéficier l'ensemble ou les sous-ensembles de ses composantes et assurer, ainsi, des modes de réduction d'incertitudes dans un contexte de recherche de la survie durable de ses opérations sur la longue période
7	Dans le temps et dans l'espace, la capacité d'acquisition du potentiel de richesse des environnements dans lesquels l'EMN a évolué et évolue, constitue un goodwill qui élargit sa palette de choix stratégiques, structurels, opérationnels, pour réaliser ses finalités globales sur la longue période
8	L'EMN assoit sa survie durable sur sa capacité d'institutionnaliser des règles qui lui permettent, indépendamment du temps et de l'espace, de maîtriser ses opérations sur la longue période

Résultantes du discours : Enoncés (suite 1)	
9	La recherche de cohérence de son organisation dans des environnements changeants et la recherche de cohésion au sein de l'organisation entre ses agents, nécessaires pour l'harmonie de composants interdépendants, apparaissent être des gages de sa survie durable sur la longue période
9.1	La recherche de cohérence de son organisation dans des environnements changeants et la recherche de cohésion au sein de l'organisation entre ses agents, trouvent leurs sources dans la création et le maintien d'une image de gestionnaire de performances, de lisibilité et une assurance de visibilité interne et externe sur la longue période
10	La capacité de développer une pensée stratégique intégrée par ses agents constitue pour l'EMN un facteur substantiel de sa survie durable, sur la longue période
11	Au sein de l'EMN, la disposition d'une information pertinente, formelle et informelle entre exécutifs est un vecteur de survie durable sur la longue période
11-1	Au sein de l'EMN, la disponibilité d'une information pertinente, formelle et informelle entre exécutifs présentant des caractères de symétrie entre les acteurs, peut être perçue comme un mode réducteur d'incohérences dans la mise en œuvre des choix stratégiques. et comme vecteur de cohésion entre ses acteurs sur la longue période
12	La capacité de l'EMN à mobiliser et retenir des managers aptes à diriger des affaires rendues complexes par l'imbrication, l'interdépendance, l'instabilité apparente de ses structures et la diversité de ses besoins de réactivité, constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période
12-1	La capacité de l'EMN à gérer des différentiels d'attractivité pour ses managers constitue un facteur substantiel de sa survie durable sur la longue période
13	Pour l'EMN, la capacité d'anticipation et de réactivité constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période
13-1	Cette capacité d'anticipation et de réactivité ne peut avoir une expression figée dans le temps par l'existence de structures

Résultantes du discours : Enoncés (suite 2)

13-2	Cette capacité d'anticipation et de réactivité puise ses forces principalement dans la créativité, la recherche d'économies d'échelles, la recherche de synergies, la capacité de négociation et dans la capacité de saisir les opportunités
14	Pour l'EMN, la capacité de mobiliser et retenir des ressources humaines de calibre international constitue un facteur substantiel de survie durable sur la longue période et peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport aux acteurs nationaux principalement
14-1	Pour l'EMN, sur la longue période, la capacité de mobiliser et de retenir des agents internationaux trouve ses limites dans l'absence de transparence des opportunités individuels, sollicités par les jeux des marchés internes et externes de ressources humaines
14-2	Pour l'EMN, la capacité de mobiliser des ressources internationales trouve ses limites dans sa propre capacité à maîtriser uniformément et sans défaillance l'ensemble de sa chaîne de commande
15	Pour l'EMN, la capacité qu'ont les exécutifs d'intégrer les différentes logiques poursuivies (logiques de performances financières, opérationnelles, logiques de performances sur le marché, logiques de gestion des ressources humaines), constitue un élément substantiel de sa survie durable sur la longue période
16	Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, la notion de cohésion n'a de sens que par rapport aux objets dont elle vise à préciser la teneur temporelle et géographique et leur dynamique interactive
16-1	Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, en matière de gestion des ressources humaines, la cohésion trouve sa limite dans la capacité d'intégration par ses acteurs des logiques poursuivies
16-2	Pour l'EMN, sur la longue période et dans l'espace, la cohésion peut se trouver altérer par des ruptures dans la chaîne de logiques poursuivies et affichées
17	Au sein de l'EMN, l'agent trouve des ressources à son intégration dans la connaissance de règles, connues et acceptées, formelles ou informelles, qui fixe les gradations de l'intolérable jusqu'à l'acceptable pour l'organisation et au « recommandé » par l'organisation
18	Pour l'EMN, la recherche d'un équilibre dynamique entre les composants d'un <i>fit organisationnel global</i> , générateurs de cohérence globale et de <i>différentiels de fits</i> soumis aux conditions environnementales de chaque composante, est un gage de survie durable sur la longue période

Résultantes du discours : Enoncés (suite 3)

19	La capacité d'adaptation des structures de l'EMN aux besoins d'évolution interne ou externe représente un facteur substantiel de survie durable, sur la longue période
19-1	La capacité d'adaptation des structures de l'EMN repose sur sa disponibilité d'un vivier d'acteurs ayant acquis une reconnaissance interne et partagée de leur implication (creuset)
20	Sur la longue période, le maintien de structures cohérentes avec l'environnement, ne peut s'opérer qu'à travers l'existence d'une certaine stabilité globale d'acteurs développant des caractères cohérents et homogènes par rapport aux objets poursuivis
21	Sur la longue période, pour assurer sa survie durable mondialement, l'EMN doit trouver un équilibre entre quatre pôles : obtenir des performances reconnues mondialement par les marchés, assurer une force d'intégration globale de ses acteurs réguler les interdépendances et limiter les pressions locales de rejet xénophobes ou/et idéologiques
22	Pour l'EMN, l'instabilité apparente de ses structures et de ses stratégies constitue un mode de survie durable sur la longue période
22-1	Pour l'EMN, la stabilité de ses structures et de sa stratégie, constitue une exception sur la longue période
23	L'EMN assoit sa survie durable sur un choix alternatif de maintenir un vivier de managers internationaux ou bien d'avoir, sur le marché externe, une force attractive de managers capables d'appréhender sa complexité internationale interne et externe
24	Pour l'EMN, la disponibilité d'une diversité de « portefeuilles de managers » nationaux et internationaux constitue une force interne qui peut contribuer à sa survie durable sur la longue période
24-1	Au sein de l'EMN, le portefeuille de managers constitue une forme de marché interne qui joue le rôle de régulateur entre le jeu de règles bureaucratiques de gestion de ressources humaines et les aspirations personnelles des individus et est garant de la survie durable sur la longue période

Résultantes du discours : Enoncés (suite 4)	
24-2	La richesse du portefeuille de managers repose sur trois groupes de facteurs : l'efficacité de la mise en œuvre de règles d'ordre bureaucratique, la mobilité des agents et l'existence de contraintes externes institutionnelles limitant les conditions de transfert, de promotion et de récompense des agents expatriés
24-3	L'EMN assoit sa survie durable sur sa capacité de créer ses propres schémas internes de gestion des ressources humaines, dont la rationalité s'appuie sur une logique de création d'expérience avant d'être une logique de pure gestion des coûts
25	Pour s'assurer d'une survie durable sur la longue période, l'EMN, faisant appel à l'épargne public, fait reposer une partie de son crédit sur des normes de lisibilité, de visibilité et sur une politique d'image
25-1	Une moindre rupture, dans la logique d'image de l'EMN, est susceptible d'altérer son image globale, ainsi que celle de nombre de ses composantes, sans qu'il soit possible d'en évaluer les conséquences globales et/ou individuelles, lorsqu'elle intervient
26	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN doit maintenir une chaîne de commandes adaptée aux différents niveaux de besoins exprimés dans ses relations avec ses actionnaires, avec ses composantes et ses autres parties prenantes
27	Sur la longue période, les stratégies et structures de l'EMN apparaissent former un système d'interdépendances en un tout organisé sous une forme de boucle causale
27-1	Sur la longue période, l'EMN apparaît faire jouer le rôle de moteur à la stratégie sur la structure lorsque l'organisation modifie sa vision stratégique du futur de ses opérations
27-2	Sur la longue période, l'EMN apparaît faire jouer le rôle de moteur à la structure sur la stratégie lorsque ses choix stratégiques opèrent dans une logique de répétition et de reproduction
28	Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie qui se mesurent par l'incapacité de remise en cause de modèles internes qui ont fait leurs preuves dans la durée et dans l'espace

Résultantes du discours : Enoncés (suite 5)	
28-1	Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie stratégique, qui se mesurent par l'incapacité d'évaluer et de prendre en compte les besoins de changement de sa vision stratégique
28-2	Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie organisationnelle qui se mesurent par l'incapacité de saisir le besoin de s'adapter à des évolutions contingentes
28-3	Sur la longue période, l'EMN n'échappe pas à des phénomènes d'inertie stratégico-structurelle qui se mesurent par son incapacité de saisir des opportunités structurelles pour développer une nouvelle stratégie
29	Sur la longue période, l'EMN assoit généralement ses processus de normalisation, de standardisation et d'uniformisation sur une recherche soit d'économie d'échelle, soit de synergie, soit de cohérence globale
29-1	Sur la longue période, l'EMN conduit les opérations de recherche d'économies d'échelle, de synergies et de cohérence globale, par le biais de processus d'acculturation, de socialisation, d'apprentissage organisationnel et par voie d'intégration
29-2	Sur la longue période, l'EMN conduit les opérations de recherche d'économies d'échelle, de synergies et de cohérence globale par le biais de transfert de personnes
30	Sur la longue période, l'EMN utilise des structures fonctionnelles, sous formes de groupes de similarités, comme lieux de pouvoir, d'expertise, comme agents de contrôle et vecteurs de conformité
30-1	Sur la longue période, les services fonctionnels agissent sur le comportement des agents pour accroître leur technicité en termes de contrôle, de réactivité, de qualité de performance et de sauvegarde durable de l'organisation
30-2	Sur la longue période, les services fonctionnels peuvent agir comme vecteurs d'inertie, voire servir d'alibi aux agents opérationnels quant à la lenteur de leur prise de décisions

Résultantes du discours : Enoncés (suite 6)	
30-3	Sur la longue période, les services fonctionnels peuvent agir comme vecteurs de démobilisation des agents opérationnels par la distance qu'ils créent entre les savoirs
31	Pour faire pression sur ses managers d'une manière homogène et assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe et maintient des outils de normalisation des tâches, de standardisation des fonctions et de contrôle opérationnel
32	Sur la longue période, l'EMN utilise des leviers comme outils d'exercice du pouvoir pour assurer sa survie durable
32-1	Sur la longue période, ces outils portent leurs propres faiblesses, lorsque de modes d'expression de savoir-faire ou vecteurs de performance, ils se transforment en vecteurs de démobilisation des agents
33	Pour maintenir sa survie durable sur la longue période, l'EMN utilise des processus homogènes de socialisation visant à démultiplier le savoir, les savoir-faire et les formes d'exercice du pouvoir
33-1	Sur la longue période et dans l'espace, ces processus visent à donner une cohérence de pensée, une certaine cohésion dans l'organisation vis-à-vis des marchés et de leurs acteurs
33-2	Sur la longue période, au sein de l'EMN, ces processus de socialisation portent leurs limites dans la capacité des acteurs à casser une dynamique qui deviendrait obsolète
34	Sur la longue période, l'EMN trouve ses limites dans l'utilisation de leurs propres puissances par les autres parties prenantes du marché
35	Sur la longue période, l'EMN dispose d'une taille et d'une puissance qui constitue, en germe, deux vecteurs de sa propre faiblesse
36	Pour assurer la mise en œuvre de ses choix stratégiques sur la longue période, l'EMN élabore des modèles transposables ou adaptables universellement
36-1	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN crée ses propres modèles qui visent à la standardisation, à la normalisation et à l'universalisation

Résultantes du discours : Enoncés (suite 7)

36-2	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe des modèles complexes de gestion des interdépendances qui s'appuient sur des processus, des systèmes, des structures, démultipliés par un grand nombre d'acteurs
36-3	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN fait reposer une partie de sa puissance globale sur sa capacité de créer des valeurs communes et d'ajuster ses modèles aux contextes auxquels sont confrontés ses acteurs
36-4	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, sur le plan spatial, l'EMN développe des modèles dont l'objet est de maintenir la cohérence globale des opérations et la cohésion de ses acteurs
36-5	Pour assurer la cohésion entre ses acteurs, sur la longue période, l'EMN élabore des choix politiques qui sous-tendent des modèles transposables et adaptables universellement
36-6	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN développe des modèles dont l'objet est de reproduire des effets de nature analogue mais dont les performances peuvent être variables ou évolutives
36-7	Pour assurer sa survie durable sur la longue période, l'EMN doit être en mesure de remettre en cause ses propres modèles
37	Au sein de l'EMN, sur la longue période, l'intégration des acteurs repose sur la capacité des agents à s'approprier les stratégies et les modèles qui les sous-tendent
37-1	Au sein de l'EMN, sur la longue période, la socialisation des acteurs repose sur les modes d'appropriation des modèles de l'organisation et sur ce qui les sous-tendent

Chapitre 3

Une dimension complémentaire de l'analyse de l'EMN : Le besoin de cohérence de groupe social comme facteur de survie durable

INTRODUCTION ET GENERALITES

Dans une volonté de trouver les facteurs explicatifs de la longévité d'une EMN, quelle que soit sa forme, quelle que soit sa stratégie, se pose un certain nombre de problèmes théoriques associés à la notion de groupe social qui le compose.

C'est ainsi que la littérature de gestion, puisant dans la sociologie a traité du concept de clan comme mode organisationnel à vocation de contrôle de substitution dans l'entreprise complexe, lorsque les formes de contrôle traditionnel (bureaucratie³⁰², marché) sont inopérantes, ou représentent des coûts économiques exorbitants (Durkheim ; Ouchi et Price, 1973; Ouchi, 1979; McDonald & Gandz, 1992).

La littérature de gestion s'est aussi attachée à définir l'organisation en réseaux (Kogut; Grandori ; Ghoshal et Bartlett, 1990) et les jeux existants entre partenaires imbriqués dans des interdépendances hiérarchiques (Hedlund).

En gestion publique, l'école de Buchanan (1965), s'est ouverte aussi sur la notion de club comme mode de production et de gestion de biens ou/et de services destinés à la

³⁰² Rappelons les conditions d'existence d'une bureaucratie selon Touraine (in Rojot & Bergman, 1989, p.206). L'existence de règles impersonnelles, précises généralement écrites ; la détermination de tout par les règles de fonctionnement d'une fonction par rapport aux autres fonctions ; l'absence de définition externe des finalités de l'organisation

satisfaction d'une partie de citoyens, pour lesquels s'offre un choix entre gestion publique et gestion privée mais aussi entre le choix d'accès aux dites prestations ou enfin, de s'en mettre à l'écart.

Très récemment, Ellig, (2001, pp.227-237), reprend cette théorie du club comme un mode explicatif de la firme. Il tend à analyser la firme dans la *gestion de ses marchés internes* comme un club de membres qui acceptent de payer une redevance (fee) pour bénéficier des prestations des services supports, plus que comme une structure de commandement (command) qui impose son dictat par la fixation des niveaux de budgets en laissant les « experts » gérer les priorités d'allocation de leurs ressources entre demandeurs de prestations sur la base de principes plus ou moins rationnels. Adhésion et solidarité en sont les deux fondements.

Quelques historiens, étudiant les groupes britanniques au XX^{ème} siècle (jusque 1975 environ) ont évoqué un mode de fonctionnement spécifique des conseils d'administration de ces firmes, sous le terme de « club feutré ».

De leur côté, Bartlett et Ghoshal (1989, p.270 et suiv.) évoquent, chez Unilever, à partir des propos recueillis auprès de ses managers (par ailleurs, objet de notre terrain d'analyse) sous une rubrique « gestion de carrières », les « difficultés potentielles *d'identification à la firme* (Unilever) d'un volume important de managers internationaux », le besoin « d'endoctrinement aux méthodes de l'entreprise », de « partage de relations communes et d'ouverture aux rapports interpersonnels et de collaboration, entre membres *du club* ».

Un certain nombre de managers de cette organisation, l'objet de notre terrain, évoque l'existence d'un mode de fonctionnement « club » lorsqu'ils visent à exprimer les notions de cohésion des acteurs et de la cohérence des opérations.

L'essentiel de notre terrain portant sur cette EMN anglo-néerlandaise, il nous apparaît opportun d'évoquer, en outre, certaines des spécificités des firmes britanniques sur lesquelles l'école des historiens britanniques, prenant comme « modèle » Chandler, a tenté de différencier³⁰³ l'EMN d'origine britannique et américaine.

³⁰³ Enterprise, Management and innovation in British Business, numéro spécial de *Business History*, octobre 1987, vol. XXIX, n°4.

Une analyse de sociétés « britanniques » sur près de 120 ans (Business History, 1985-1987) fait ressorti que sur une longue période (proche de la période de notre étude d'Unilever), le modèle britannique s'est souvent distingué de la manière suivante :

- par le poids culturel qui s'exerce dans les modes relationnels - **l'existence d'atmosphère de Club feutré des conseils d'administration**, déjà cité (Gourvish³⁰⁴),
- par la **résistance au changement** de la part des propriétaires, des familles et des conseils d'administration, dotés d'un pouvoir autocratique, incapables de s'ouvrir à un pouvoir managérial partagé avec des managers professionnels (Gourvish, 1987, p.41³⁰⁵), et parfois aussi,
- par la **résistance à la sanction personnelle des dirigeants défailants face à la sanction du marché**³⁰⁶,
- par la **difficulté de prendre des risques face à l'innovation technologique** et, à la sortie de la guerre 1939-1945, (Edgerton³⁰⁷),
- par le **poids du contexte social de protection** des droits acquis dans le travail pour expliquer la résistance au changement.

C'est ainsi que Coleman³⁰⁸ évoque le problème : « il faudra attendre la Dame de fer, Mme M. Thatcher, pour déréglementer, pour stopper la poussée inflationniste... » (1979-1982), ... pour corriger le rôle des syndicats ».

Après avoir positionné la relation entre l'aspect culturel et l'usage de concepts de groupes sociaux (clan, réseau, club), l'objet de ce chapitre porte sur la notion de groupe social appliquée à l'EMN, face à une multiplicité de réalités influençant les groupes d'acteurs : leurs origines géographiques, leurs domaines d'activités, leurs modes d'exercice de métiers, leurs horizons culturels (religions, systèmes éducatifs) se

³⁰⁴ T.R.Gourvish, British Business and the Transition to a Corporate Economy : Entrepreneurship and Management Structures, *Business History*, octobre 1987.

³⁰⁵ op. cit.

³⁰⁶ Coleman D., The Uses and Abuses of Business History, *Business History*, Vol. XXIX, n°2, avril 1987, pp. 141-156 ; & Failings and Achievements : some British Businesses, 1910-1980, *Business History*, Vol. XXIX, pp. 1-17.

³⁰⁷ Edgerton D.E.H. Science and Technology in British Business History, *Business History*, octobre 1987.

³⁰⁸ Coleman D.C., Failings and achievements (1987, pp. 1-17).

traduisant en phénomènes de distances (Hofstede, 1982), leurs rapports au pouvoir, leurs rapports aux relations hommes/femmes, leur rapport à la valeur attribuée au temps, leur rapport à l'argent -Weber- ...etc.

Cependant ceci ne peut faire oublier qu'au sein d'une entreprise complexe, l'EMN, il existe un certain besoin de cohésion interne des acteurs pour faire face à toutes les expressions de la complexité, de la diversité, de la multiplicité des champs opérationnels, de leurs évolutions dans le temps et de leurs variations selon les espaces.

Ce chapitre est élaboré autour de quatre concepts : le *clan* mode de contrôle de substitution aux contrôles par la bureaucratie, ou par le marché, (Ouchi), le *club* comme représentation conceptuelle de la recherche de cohésion dans le temps et dans l'espace, l'*hétérarchie*, qui traduit la dispersion, l'hétérogénéité des modes d'exercice de la hiérarchie et, enfin, le *réseau* comme mode d'organisation interne des relations voire comme mode de contrôle des opérations et des informations.

Le chapitre devrait permettre de conclure que les quatre concepts ne sont pas exclusifs les uns des autres, sauf à identifier des éléments d'opposition lorsque les jeux d'opportunismes des groupes sociaux tendent à vouloir protéger des intérêts particuliers au sein de leurs groupes sociaux d'appartenance.

Reprenons l'analyse annoncée de ces différentes formes d'expression de groupes sociaux.

SECTION 1. LES FORMES D'EXPRESSION DE GROUPES SOCIAUX

L'objet de cette section est de montrer que l'EMN et ses groupes d'acteurs sont à la recherche constante et répétitive d'équilibres dans leurs inter-activités, en effet :

En effet, un certain nombre de problématiques auxquelles est confrontée l'EMN vient du besoin d'identifier les points de convergence, mais aussi les points de divergence issus des moyens de communiquer (langue internationale, langue maternelle ou langue d'adoption, langue vernaculaire), des positionnements politiques et macro-économiques du pays « local » par rapport au pays « parent », mais aussi des positionnements relatifs des structures de l'EMN entre fonctions « corporate » et fonctions déléguées, entre fonctions opérationnelles et fonctionnelles, entre niveaux de pouvoirs exécutifs (groupe/composantes), entre pouvoirs exécutifs et pouvoirs opérationnels et de tenter d'obtenir une forme de cohésion³⁰⁹ sociale interne, voire externe de l'entité vis-à-vis de ses propres membres comme vis-à-vis des tiers, ainsi qu'une certaine lisibilité interne et externe.

De plus, au sein d'une EMN, une contrainte rationnelle de recherche d'un équilibre général s'impose aux acteurs entre des besoins d'intégration des marchés, de gestion intégrée des ressources surtout lorsque celles-ci présentent un caractère de rareté et une volonté de fragmentation de la part des acteurs (Astley et Van de Ven, 1983).

Cependant, la diversité des décideurs, initiateurs de stratégies exécutées par un grand nombre d'autres décideurs (Doz et Prahalad, 1993), pour lesquelles chacun est susceptible d'en adapter l'exécution à son propre contexte, à sa faculté de compréhension, à sa culture personnelle, à la satisfaction de ses propres choix opportunistes personnels (Ouchi), peut être tout autant une source de freins que de moteurs au sein de l'organisation dans la réalisation de l'objet global des fins de

³⁰⁹ Nous nous référons ici à Durkheim qui caractérise le problème majeur des sociétés modernes par le fait de savoir comment maintenir la cohésion du corps social dans son ensemble. Voir aussi Rojot & Bergmann, 1989.

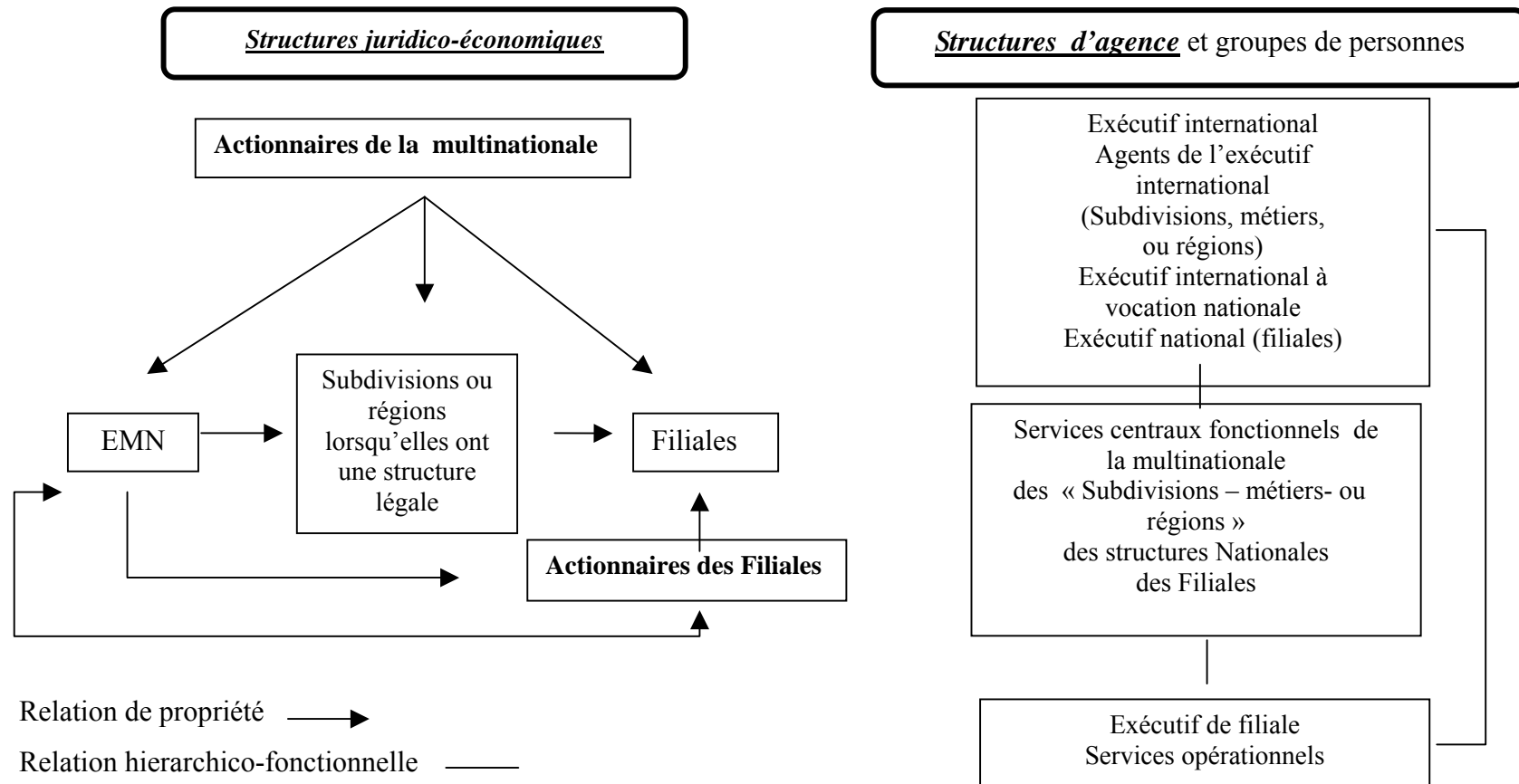
l'organisation, ainsi que des objectifs tels que fixés par l'exécutif et appliqués par les ensembles d'agents.

Si le lien entre la structure juridico-économique de l'EMN et ses acteurs internes a déjà été évoqué plus haut, la nature du lien permet d'opérer un classement de groupes sociaux au sein de structures opérationnelles et fonctionnelles. Une partie de la Doctrine sur les EMNs complète cette définition en lui attribuant des fonctionnalités de réponse³¹⁰ soit à une volonté de mise en œuvre de la stratégie, soit à la satisfaction de besoins d'adaptation à des contraintes environnementales, soit à la nécessité de s'ajuster face aux besoins internes ou externes de ruptures potentielles.

Dans le schéma, qui suit nous avons tenté de dresser une représentation des groupes sociaux pouvant composer une EMN qui ne vise pas à être complète, mais qui vise à permettre, d'en visionner la multiplicité des relations « simplifiées » par catégories d'actionnaires, par groupes de personnes et par expressions de relations d'agences au sein de l'EMN

³¹⁰ Rappel : le concept couramment utilisé par la doctrine en gestion ne trouve pas encore de correspondance en français ; il recouvre tout autant une notion de réactivité, de capacité réactive, mais aussi d'anticipation à l'action du marché.

Structures juridico-légales, relations d'agence et groupes de personnes



§.1. Des agents aux structures

Dans les modes de fonctionnement de l'EMN, nous allons analyser en quoi les agents et les groupes sociaux d'agents, sont indissociables des structures. L'analyse de la Doctrine nous permet de retracer l'évolution des approches structurelles prises par l'EMN.

Porter, Coleman et *alii* relatent l'existence de l'EMN à travers des structures d'entreprises à pouvoir patriarcal fort à dominante familiale, qui interviennent généralement lors de la constitution de l'organisation, mais qui perdurent jusqu'à l'apparition des formes de perte de contrôle, de crises (Coleman, 1980)³¹¹. Le groupe que nous désignons comme patriarcal, est caractérisé par un groupe social détenant le pouvoir assis sur la propriété et un groupe d'agents d'exécution qui, gravitant autour du pouvoir, dans un contexte quasi-féodal, subit la loi venant du pouvoir. Ces structures se transforment généralement en structures managériales lors de la perte de contrôle par les familles se caractérisant par la dissociation du pouvoir financier et du pouvoir managérial.

Les structures *divisionnelles* qui ont marqué une phase essentielle de l'expansion des EMN américaines (Porter, 1967) en ce qu'elles ont permis d'ajuster leurs centres de décision aux besoins de leurs activités, s'y retrouvent d'une manière plus tardive dans les entreprises britanniques (années 1970).

Ces structures se caractérisent généralement par un éclatement de pouvoirs centraux entre ;

- le pouvoir de décision final par l'exercice de pouvoirs « souverains » (Fatehi, 1996) sur la nomination des exécutifs, les décisions d'investissements, l'orientation et l'affectation des budgets de recherches et
- le pouvoir de représentation du centre dans la mise en œuvre et la poursuite des stratégies et
- des pouvoirs démultipliés de mise en œuvre des stratégies au sein des composantes.

³¹¹ Coleman, D., Failings and Achievements : some British Businesses, 1910-1980, *Business History*, Vol. XXIX, n°4, oct.1987, p. 1-17.

Potentiellement à chacun des niveaux de pouvoirs, des groupes sociaux sont susceptibles de se former pour assurer la cohésion des acteurs autour de la réalisation d'un objectif de marché, de la volonté ou/et d'en faire le centre, mais aussi autour de la défense d'intérêts communs (ceux de la division, ceux des « composantes », ceux de groupes d'acteurs ; ...etc.).

La Doctrine poursuit ainsi l'analyse de l'évolution des structures :

- *Les structures matricielles*, formes de structures hybrides permettant de résoudre un des problèmes de la complexité de l'EMN que constitue l'arbitrage entre le besoin de centralisme des pouvoirs stratégiques (définition de la stratégie, choix des dirigeants, choix des investissements,...etc.) et le besoin de décentralisation des opérations et des responsabilités pour donner satisfaction aux besoins de proximité des marchés domestiques (Penrose 1959-1968, Stopford et Wells 1972, Doz 1986, Prahalad et Doz, 1987, Hannah et alii 1980, Bartlett et Ghoshal, 1989 et alii...).
- Les groupes sociaux y sont alors marqués par les oppositions classiques analysés par la Doctrine entre « staff et line », entre fonctionnels et opérationnels au sein des composantes, entre services centraux et opérationnels de l'EMN, mais aussi par un besoin de recherche de consensus, de cohérence, de lisibilité interne et un rôle attribué à la hiérarchie dans la gestion des conflits pouvant mettre en cause la gestion interculturelle, et dans la négociation des compromis.
- Les structures *régionales*, dans le prolongement des structures multidomestiques (Bartlett et Ghoshal) ou multilcales (Doz, 1986 ; Doz et Prahalad, 1987) ou multacentrales (Forsgren, 1990 ; Forsgren et alii, 1992) ont pour objet d'équilibrer les enjeux globaux et locaux dans un système d'interdépendances des pouvoirs centraux, locaux et régionaux ; les conflits interculturels des groupes sociaux s'y règlent au sein de la structure indépendamment des interventions du centre.
- Les structures faisant appel à des *réseaux* (dynamiques) en quête de flexibilité et de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (Ackrol 1991), se voient analysées comme un mode de résolution de conflits en transformant la nature et

les niveaux de contraintes (Dumoulin, 1996). Ils interviennent comme des modes de communications formels et informels, (Ouchi), implicites ou explicites (Grandori, 1997, p. 904) contractualisés ou non (Lorenz, 1988 ; Brusco, 1996) et permettent de « reconnaître les modèles » pertinents « dans les activités économiques, les situations,... et d'appliquer les systèmes de gouvernance corrects » (Grandori, p.899). Ils sont vus aussi comme des modes de transfert de savoir-faire, comme des modes de promotion de variété (Kogut, p.406 ; Grandori,), comme des réducteurs d'interférence de niveaux hiérarchiques, (Dumoulin, 1996). Ils agissent aussi comme des éléments de coordination (Kogut, p.406 ; Grandori, p.901), enchâssés dans des réseaux externes (Ghoshal et Bartlett, 1990, pp.603-625).

- L'EMN, considérée comme un amalgame de réseaux, prend la forme d'une *hétérarchie*³¹², constituée de plusieurs centres, dans lesquels les managers des filiales se voient attribuer des rôles stratégiques pour leur propre filiale, des filiales sœurs et/ou pour le compte de l'EMN et, en général, où :
 - la nature des centres diffère dans *leurs rôles, leurs pouvoirs*, mais aussi où
 - la diffusion de l'information permet une flexibilité dans les *modes de gouvernance*,
 - l'intégration permet d'atteindre les sous-ensembles par des *contrôles normatifs* (culture, style...),
 - l'information sur *l'ensemble vise à être contenue dans chacune des parties* de ce tout (l'intégration de l'information),
 - *la pensée stratégique n'est pas restreinte* à un centre exclusif,

³¹² Hedlund G., The Hypermodern EMN - A Heterarchy, *Human Resource Management*, printemps 1986, n°1, pp. 9-35; et *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation*, in *Organization Theory and the Multinational Corporation*, éd. Ghoshal S. Westney D.E., St. Martin Press, 1993, pp. 211-236.

- les *coalitions* avec d'autres compagnies et d'autres types d'acteurs y sont fréquentes.

En bref, l'hétéarchie correspond à de multiples formes de gouvernance et de multiples degrés d'internalisation de fonctions (Hedlund)³¹³ qui sollicitent des réponses de chacun des acteurs et/ou des groupes sociaux (Parsons, A.G.I.L.³¹⁴,) sous leurs différentes formes :

- Donner une réponse *aux contraintes et problèmes* auxquels se trouve confronté le groupe avec son milieu extérieur (*adaptation*) ;
- Assumer une tâche en commun (*cohérence et cohésion*), dépendant d'objets fixés et des moyens disponibles (Goal attainment), mais aussi de centres d'intérêts et compétences propres;
- *Coordonner et intégrer les différentes parties du système*, constitué de parties visibles ou/et préhensible et/ou mesurable d'une part et d'autre part, d'informel, de non écrit, d'« invisible », de « tradition orale » *de façon à le stabiliser (intégration)* ;
- « *Maintenir les modèles de contrôle - « latent pattern maintenance » - (permanence).*

Les exigences de cohésion et de cohérence, de coordination des actions entre les groupes, permettent de constituer un ensemble de « *mémoire organisationnelle transférable* » (Hedlund, 1993, p. 214) dont on peut imaginer le rôle dans la continuité de l'EMN tout au long de ses changements structurels.

Derrière ces exigences se détachent d'autres points fondamentaux : la solidarité de groupe, la confiance des individus entre eux, celle de l'organisation vis-à-vis de ses acteurs et la coopération des acteurs pour atteindre un objet.

³¹³ Hedlund, 1986, pp. 21-26.

³¹⁴ Parsons, Sociétés. *Essai sur leur évolution comparée*, 1966, Dunod, 1973, p. 36-37, empruntées à Lallement M. *Histoire des idées sociologiques*, t. 2, de Parsons aux Contemporains, Nathan, Economie Sciences Sociales.

§.2. Les fondements du groupe social : Solidarité, confiance et coopération

Les fondements du groupe social ont été mis en évidence par Weber ; l'EMN y trouve ses assises, ses fondements à plusieurs niveaux :

Entre l'organisation globale et les composantes, quelles que soient les structures qu'elles prennent,

entre l'organisation et ses exécutifs,

entre exécutifs,

entre les exécutifs et leurs agents.

Soit enfin, entre l'organisation et ses actionnaires alliés et autres agents économiques, qui lui sont associés avec plus ou moins d'importance pour sa survie durable.

Nous limiterons notre analyse de ces concepts aux acteurs reliés par une relation d'agence interne : les exécutifs et les agents.

Chaque individu au sein d'une EMN se situe par rapport à ses groupes sociaux d'appartenance, dans lesquels il est à la fois acteur et objet. Ces groupes sociaux détiennent leurs propres systèmes de normes et de valeurs, mais peuvent interagir (Parsons, 1951).

Ouchi et Price, (1973 pp. 29-32) précisent que « la fusion des intérêts individuels et organisationnels y est difficile sous réserve d'établir des conditions de *confiance mutuelle*, faite d'habileté sociale et de compétences interpersonnelles mais celle-la est susceptible de réduire la portée de la dépendance vis-à-vis de la hiérarchie.

Friedberg (1993, pp.167-169) résume le phénomène de l'action collective en disant qu'elle est « d'une certaine façon organisée ; ... l'interdépendance de ses acteurs, si elle introduit bien une réciprocité dans leurs relations, n'est jamais équilibrée ». La structuration du champ relationnel (composé de données formelles et informelles, matérielles et immatérielles) y constitue un ensemble de « règles du jeu et de conventions » permettant « d'aménager des zones de négociations possibles ». Il voit dans l'action sociale, un ensemble de montages, de « mixtes inextricables » (Friedberg,

p172) de champs régulés « tantôt par le *marché* (le contrat et le prix), tantôt par *l'organisation* (le contrat et la hiérarchie) tantôt par la *solidarité* (la communauté, le sentiment d'appartenance, le lien élémentaire et naturel) ».

Parsons (1964), rappelle que le groupe social se situe par rapport à son environnement, (dont l'environnement culturel), où pour survivre et se développer, la communauté sociale doit maintenir l'intégrité d'une orientation commune (d'ordre culturel), partagée dans l'ensemble par tous ses membres et constituer ainsi le fondement de son identité sociale (Parsons, 1964).

Dans une société organisée, l'organisation, composée de groupes sociaux se doit de trouver des modes de coopération, notamment par l'attribution de « rôles » (Parsons, 1964), ce que Likert précise ainsi : « Dans les organisations complexes, la division du travail donne naissance à des *problèmes de coopération* »... ; « *les entreprises performantes consistent en des groupes de travail qui tiennent ensemble* (« cohésifs »), *sont soudés (knitted) par une participation commune par sa culture organisationnelle* (ibid. p. 33).

C'est dans ce contexte des fondements du groupe social qui a permis de définir une organisation comme une multiplication de groupes sociaux d'appartenances, de phénomènes de challenge continu, de recours à des talents, de division des tâches, d'obligation de coopération, de solidarité sociale, que nous aborderons les notions de groupes sociaux dans les EMNs.

Avant de faire l'analyse de la portée du clan au sein d'une EMN, nous ferons une analyse théorique de l'approche des organisations en général par le clan.

SECTION 2. CLAN, CLUB ET RESEAUX INFORMELS

Dans cette section nous analyserons les thèmes suivants :

- Le clan dans une approche théorique ;
- la notion de congruence et d'interrelation ;
- les apports du clan face à la complexité d'ordre spatial ;
- Les représentations des réponses attendues par l'organisation envisagée sous quatre rapports :
 - la diversité du management,
 - la diversité géographique,
 - la diversité culturelle et la diversité des métiers et,
 - enfin, nous ferons une incursion dans l'économique et le temporel

§.1. Le clan, approche théorique

1.1. Les fondamentaux

Durkheim (1996, p. 150) voit le clan comme un « agrégat élémentaire de nature mixte, à la fois familial et politique ».

Dans cette logique de l'approche de la division du travail et de ses incidences au sein d'une socio-culture, Ouchi et Price (1973) qui se sont inspirés de Durkheim, définissent ainsi le clan³¹⁵ :

³¹⁵ Avant de reprendre les composantes du clan selon Ouchi, il nous apparaît opportun de rappeler l'origine géographique du clan, l'Écosse, où il a une place politique, est porteur de coutumes, se manifeste par des représentations vestimentaires (dessins, couleurs des kilts, tartans, couvre-chefs, dépassant les événements festifs, par autant de signes de reconnaissance qui traversent les frontières),... mais aussi, est « dénommé » ; ces éléments font partie de *l'héritage culturel du groupe social* ; sur le plan anthropologique, il s'insère dans un milieu pauvre (**intégration**), où *l'expression de la solidarité* est une nécessité.

« Le clan est une organisation culturellement homogène, où la plupart de ses membres partagent un ensemble de valeurs ou d'objectifs et de croyances sur la façon de coordonner les efforts de manière à atteindre des objectifs communs ».

Ouchi et Price³¹⁶, citant Mayo, précisent « *le code social et les désirs des individus sont pour de multiples raisons, identiques* » ; ..., dans les sociétés traditionnelles, l'ordre social fondamental est maintenu non par un lien direct entre chaque individu et « l'État »³¹⁷, mais plutôt par *une relation de chaque individu à un clan, un plus petit groupe social primaire*.

La constitution de ces groupes primaires, leurs interdépendances peuvent être interprétées comme des expressions sociales du besoin de réponse interne de la firme face à ses difficultés, voire à sa non volonté d'identifier, de mettre en place, de contrôler et de coordonner des structures et des systèmes informels apportant une contribution à la réalisation de ses choix stratégiques, économiques, sociaux, culturels.

Le rôle du clan se situe dans la recherche de congruence entre sous-groupes d'acteurs où les autres formes de régulation se trouvent impuissantes ou trop coûteuses.

1.2. Le clan, congruence et interrelations

L'analyse du contrôle par le clan selon Ouchi et *alii* repose sur une volonté d'assurer une congruence entre fins, moyens et résultats dans un contexte où les facteurs mesurables sont diffus, reposent sur un jugement de valeur et sur des éléments de caractère subjectif.

³¹⁶ Ouchi W.G. et Price R.L. Hierarchies, Clans, and Theory Z : A new Perspective on Organization Development, *Dynamics*, Aut.1973.

³¹⁷ L'étude de Mayo portait, en 1944, sur l'industrie américaine qui avait des liens étroits avec l'état (effort de guerre).

1.2.1. L'importance du subjectif créé par la culture et ses sujétions aux sous-groupes d'individus

Notre objet ici est de démontrer qu'il existe des liens d'ordre subjectifs, entre groupes sociaux, émanant notamment des structures (cf. schéma p 236) qui imposent des sujétions entre groupes et/ou entre individus, au risque de les couper de leur groupe spécifique de référence.

C'est ainsi que nous trouvons des liens de solidarité mécanique (Durkheim) créés ou amplifiés par l'existence de valeurs et de croyances communes qui donnent une assise à des rites³¹⁸, des cérémonials³¹⁹, des tabous internes et externes, ou autres symboliques.

Ces liens de solidarité mécanique sont soumis à des degrés divers à des facteurs générateurs d'incertitude, souvent associés à des contingences d'éloignement, voire même à des facteurs générateurs de rupture eux-mêmes soumis à d'autres formes de contingence.

De même, nous trouvons des réseaux de groupes sociaux souvent informels, plus ou moins interdépendants, qui visent à créer une association organique mue par une règle commune. Ce type d'association organique n'est pas affranchi de facteurs d'incertitude et de rupture.

Mais un des intérêts de l'existence d'un groupe est de réaliser un objet, notamment un objet économique. Qu'attendre, alors, des liens d'un groupe social à l'égard de son objet économique ?

1.2.2. Les liens du groupe social à son objet : individus et sujétions

Ouchi situe les sujétions contraignant le groupe social à deux niveaux :

³¹⁸ Meyer J.W et Rowan B., "Institutionalized organizations : formal structures as myths and ceremony, *American Journal of Sociology*, n°83, 1977, pp. 440-463.

³¹⁹ Trice H.M & Beyer J.M, Studying Organizational Cultures Through Rites Ceremonials, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°4, 1984, pp. 653-669; Deal T.E. & Kennedy, A.A., *Corporate Culture, The Rites of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, juin 1982.

- dans la complexité de l'organisation qui interdit de spécifier entièrement le contenu des tâches,
- dans le besoin de procéder à une évaluation au moins des comportements des acteurs dans leurs rôles économiques et sociaux, via leur comportement.

Le contexte social dans un groupe³²⁰, toujours dans l'acception d'Ouchi, conduit l'individu, à attendre la satisfaction d'un besoin de représentation de la part d'une **autorité légitime**³²¹ où la bureaucratie vise à assurer l'institution de la réalisation de ses opérations sous des formes mesurables et où le clan se porte garant de la tradition, des us et coutumes (Blau et Scott, 1962, pp. 27-38).

Cependant, l'**impossibilité d'évaluation externe de la valeur ajoutée de chacun des individus** dans le groupe spécifique repose sur l'existence de structures de délégations fondées sur le savoir-faire, mais aussi, sur l'existence de **critères d'évaluation non reliés à une « rationalité procédurale »** (Simon, 1976) et piégées dans une dynamique de l'organisation, génératrices de déséquilibre (Bouquin,³²² p. 26).

Ouchi n'exclut pas l'**existence de jeux individuels opportunistes** au sein des groupes sociaux, jeux qui, selon Durkheim (p. 163), sont soumis à une loi générale qu'il formule en ces termes « les agrégats partiels, qui font partie d'un agrégat plus vaste, voient leur individualité devenir de moins en moins distincte » où l'individu ressent un besoin ou/et une volonté de se soustraire à l'arbitraire. Devant l'iniquité dans ses relations avec les différentes composantes du groupe et réciproquement, il (l'individu) tend à vouloir se voir récompensé pour la prise de risque lorsque il dépasse les termes de son « contrat ».

Ouchi en vient, donc, à rechercher les interrelations entre fins/moyens/performances et à définir le besoin de leur congruence, sujets/ objets, buts/utilisation de moyens/réalisation de performances. Ces interrelations ont pour vocation de protéger l'organisation de la prise de position personnelle incompatible avec les orientations de l'organisation.

³²⁰ Nous signifions que l'individu est en même temps sujet au sein de groupes d'appartenance spécifiques tout autant qu'au sein d'une organisation.

³²¹ Nous mettons en évidence par des caractères gras « sujétions thématiques ». Ceci sera repris dans des tableaux d'analyse.

³²² Bouquin, H. *Le contrôle de gestion*, PUF, collection Gestion, 4^{ème} édition, 1998.

Dans un certain nombre de contextes (en cas d'**absence de conditions d'un contrôle bureaucratique** ou en cas de son caractère non économique et/ou imparfait, et devant une **carence du marché** à exercer un contrôle externe face au souhait de la **hiérarchie** de ne pas rester éloignée de la maîtrise des opérations), « le clan » se pose comme un substitut de ces trois modes de contrôle (marché, bureaucratie, hiérarchie).

Les données qui suivent, constituent autant de conditions d'existence du clan : Le clan est induit d'un besoin de **contrôle basé sur la communauté** (Barnard) face à un incertain lié à la complexité où l'autorité légitime est représentée par la hiérarchie (Ouchi, 1979) et où, dans le souci de déjouer les conflits potentiels d'opportunismes entité/individus, les individus sont « immergés » dans l'intérêt des autres (Kanter, 1972, 41).

Ouchi, Etzioni, Argyris et *alii* précisent que les **difficultés d'évaluation de performances ambiguës** par la bureaucratie et le marché, proviennent de l'absence des moyens de mesure, de standards, et ils attribuent au clan le rôle de les faire évaluer sur la base des comportements des acteurs : inclusion, communion, (Barnard), intégration sociale, solidarité, (Durkheim), partage d'objectifs, régularité des relations du groupe, acceptation de discipline.

Le clan, dans ces contextes, est susceptible d'être une source d'apport pour l'organisation.

1.3. Le clan et ses apports dans une vision spatiale

L'objet de ce paragraphe vise à préciser les niveaux des apports du clan.

Sur le plan sociologique, il contribue à réduire les différences entre les buts individuels poursuivis et les buts de l'organisation (Ouchi, 80) ; il permet de donner un sens profond à la communauté (Ouchi, 1979, 1980 ; Van Maanen, 1975 ; Katz, 1978).

Sur le plan économique, il permet à l'organisation de réaliser des économies de coûts de transaction, d'assurer une certaine équité dans les récompenses (Ouchi, 1979) ; il est porteur de réduction du besoin d'audit (Ouchi, 1979).

Dans un environnement, où les standards et les méthodes de contrôle ont un temps de retard et d'ajustement par rapport aux besoins de contrôle³²³, il représente un moteur par sa capacité de développement d'une production apprenante et efficiente ; il est réducteur de mode d'évaluation explicite³²⁴ (Ouchi, 1979).

Par contre, Ouchi attribue des limites contextuelles au clan telles que l'existence d'un opportunisme fort et destructeur, une rigueur contractuelle qui marquerait l'emprise de la bureaucratie sur l'organisation.

Dans la poursuite du raisonnement sur la capacité réactive et la capacité d'anticipation³²⁵, développé précédemment comme mode explicatif de l'EMN, le clan peut-il représenter un des liens entre la « demande » et la « réponse »³²⁶ ?

Il resterait, alors, à préciser en quoi la notion de clan recouvre tout ce qui n'est pas contrôlé par les autres modes de contrôle (marché ; Bureaucratie).

1.3.1. Le clan et sa capacité de réponse aux conséquences de diversités d'environnements internes et externes d'une EMN ; la complexité et les besoins de contrôle

Rappelons nos analyses précédentes sur la notion de complexité :

³²³ Par exemple, dans les domaines technologiques avancés, dans les secteurs industriels intégrés, dans les secteurs d'évolution technologique rapide, il est difficile d'apprécier les gains de performances et, parfois même, les coûts de moyens à engager sur une longue période, le clan peut avoir un rôle d'évaluer le directeur informatique, les spécialistes autrement que par le respect du budget engagé, le coût individuel d'une transaction, pour le faire porter sur son intégration dans le groupe de responsables, sur sa flexibilité et d'autres critères comportementaux.

³²⁴ Nous signifions : absence de règles, de standards, dépendance d'experts, d'hommes de l'art,.... Etc.

³²⁵ Le concept de « responsiveness » nous apparaît recouvrir deux idées : celle de la capacité réactive et celle de la capacité d'anticipation

³²⁶ Cf. Titre . XP.1

La complexité de l'EMN vient de l'existence de la pluralité et la diversité de hiérarchies de pouvoirs et de responsabilités³²⁷, de hiérarchies de marchés externes (d'input, de métiers, de professionnels, de services externes, d'output...), la multiplicité de marchés soit internes soit externes (par exemple, les marchés de services supports administrés soit par des personnels de l'organisation, soit achetés), la diversité géographique³²⁸, la diversité culturelle³²⁹.

La complexité de l'EMN a aussi sa source dans l'existence d'une superposition de règles, de traditions, d'éléments de distances culturelles, accrues par les distances géographiques des différents sites opérationnels, fonctionnels, mais aussi par l'éloignement entre les centres de décision stratégique et l'action, tout autant que par la dépendance d'une multiplicité de contraintes externes bureaucratiques, qui induisent un enchevêtrement (Granovetter) de besoins de contrôle et de satisfaction de motivations.

L'existence de superpositions de règles a aussi sa source dans la diversité des métiers³³⁰. Nous incluons sous cette dénomination les métiers et leurs spécificités techniques, leurs usages, leurs traditions, leurs vecteurs de contrôle (typologie de Jarillo J.C. & Martinez

³²⁷ la diversité de pouvoirs (décision, négociation, et de contracter) ; la diversité des responsabilités, (Williamson, 1975, pp.132-154 ; Kay, 1997, p.91, et alii) ; la diversité des mentalités « centocentric, ethnocentric, geocentric et polycentric » de Perlmutter, 1969 ; diversité des lieux de la prise de décision, (Fatehi, 1996, p.124) ; l'existence de managements des unités périphériques représentant un réseau (Ghoshal et Bartlett, 1993) de forces puissantes et opposées aux directions imprimées par le QG, lequel en attend aussi une résistance aux répercussions des pressions gouvernementales locales, l'ensemble engendrant des problèmes de contrôle et de coordination » (Stopford et Wells, 1972, p.3 ;) ; la diversité des dimensions de leadership (Lickert, in Fatehi, p.272) la diversité des acteurs (Nohria et Ghoshal S., 1990 ; Ghoshal S. et Westney E.D., 1993).

³²⁸ Il est parfois difficile de dissocier la diversité géographique de la diversité culturelle pour ne lui donner qu'une dimension spatiale : relation entre grands pays/grandes structures, entre petits pays/petites structures ; conflits de souverainetés entre nations, organisations internationales d'états, (Prahalad et Doz, 1987) ; distances géographiques impliquant des modes de gestion à distance (Fatehi, p.134).

³²⁹ Nous nous référons, ici, aux paramètres proposées par Hofstede, (1982) marquant des différences significatives d'attitudes et de perceptions des managers par rapport à des concepts et à des activités clés de management : « power distance, uncertainty avoidance, individualism, masculinity » ; mais aussi à d'autres éléments culturels associés aux relations de pouvoirs (volonté centralisatrice *versus* structures de délégations) hiérarchie des cultures : culture « corporate » *versus* cultures de filiales domestiques ; importance des dominantes ethniques (Iribarne d', 1996/1997) et religieuses (Weber, 1951/1992) ; les valeurs managériales, (Bigoness et Blakely, 1996) ; la recherche des valeurs partagées (McDonald & Gandz, 1992) ; le flux de culture (Van Mannen et Laurent, 1993).

³³⁰ Nous incluons sous cette dénomination les métiers et leurs spécificités techniques, leurs usages, leurs traditions, leurs vecteurs de contrôle (typologie de Jarillo J.C. & Martinez J.I., 1990) mais aussi, la disparité des conditions d'exercice des métiers (avancées technologiques) selon les pays dans le temps et dans l'espace.

J.I., 1990), tout autant que la disparité des conditions d'exercice des métiers (avancées technologiques) selon les pays dans le temps et dans l'espace.

La complexité provient, enfin, de la **diversité des choix d'opportunités** au sein des composantes de l'organisation, de la multiplicité des définitions de fins/objets/objectifs, ou encore des modes d'allocations de moyens et de celle des modalités de réalisation de résultats/ performances (places géographiques, « divisions produits », activités/fonctions /fonctionnalités, ...).

Un des caractères communs des composantes de la complexité est qu'elle est porteuse d'incertitude et engendre des besoins de contrôle, de coordination et d'information qui posent un problème de cohésion entre des acteurs dans l'EMN et de cohérence des concepts de contrôle³³¹ dans la gestion de la diversité.

Reprenons notre analyse du clan comme concept de contrôle de substitution au contrôle formel en nous attachant à ce type de structure internationale, qu'est l'EMN. Pour ce faire, nous tentons d'identifier sous forme de tableaux analytiques les limites de la capacité de réponse du clan par le croisement des éléments caractérisant la notion de clan avec les éléments qui permettent de définir la diversité dans l'EMN.

1.3.2. Les limites des modes de contrôle (bureaucratie et sa composante la hiérarchie, le marché et le Clan) dans leur capacité de réponse aux conséquences de la diversité d'environnements internes et externes d'une EMN (tableaux)

La lecture des tableaux qui suivent repose sur la logique suivante :

³³¹ Pour ne donner qu'un exemple, le *besoin de sécurité* implique la mise en œuvre de coûts qui s'opposent à un *besoin d'économie* ; la *recherche d'efficacité* peut sacrifier un des deux facteurs de *l'efficacité* (objectifs/résultats); la *flexibilité* de l'outil de production peut sacrifier la *pérennité* de certains sites...etc.

Parmi les sujétions qui s'imposent au clan, nous avons extrait celles qui nous ont parues les plus pertinentes quant à l'attente d'une organisation pour satisfaire un besoin de contrôle de substitution à celui du marché, de la bureaucratie et de la hiérarchie.

Nous avons identifié quatre facteurs qui caractérisent la notion de diversité au sein de l'EMN.

Nous avons croisé ces deux types de données pour souligner les facteurs de contrariété du contrôle par le clan.

Sachant que la notion de Responsiveness caractérise pour nombre d'auteurs l'EMN, nous avons induit pour chacune des sujétions qui s'imposent au clan, les modes de réponse de contrôle attendus par l'EMN. L'objet final est de démontrer les limites d'applicabilité du contrôle de substitution pour le clan dans l'EMN.

Les tableaux reprennent les thèmes déjà soulignés dans les sections précédentes.

Leur objet est de présenter un certain nombre de rubriques qui devraient permettre d'élargir la notion de « réponse »³³² à la diversité de managements, à la diversité géographique, à la diversité culturelle et à la diversité de métiers au sein de l'EMN.

³³² au sens donné par le concept « Responsiveness »

**Thème 1 : le contrôle par le clan se définit dans un contexte
d'« acceptation basée sur la communauté » (Barnard)**

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN et risques inhérents
Diversité de managements	Hétérogénéité et multiplicité des niveaux de décision au sein de l'EMN : centre, divisions / régions, filiales/établissements... etc. :	<i>Structures hiérarchiques claires reliant le centre aux unités domestiques.</i> Bureaucratie : comparaison de mesures de performances
Diversité géographique	Hétérogénéité de tailles : grands/petits pays ; grandes/petites unités opérationnelles, fonctionnelles	
Diversité culturelle	Hétérogénéité des distances culturelles (Hofstede) « corporate », domestiques	Bureaucratie : Normes Structures formelles de contrôle <i>Risque de création de clans hétérogènes en opposition avec l'organisation «corporate»</i>
Diversité de métiers	Inégalités des disponibilités de ressources locales, de capacités de recrutement et de maintenance,...etc.	Bureaucratie : Standards visant à permettre les comparaisons internationales. <i>Risque de création de clans hétérogènes en opposition avec l'organisation «corporate»</i>

**Thème 2 : Le contrôle par le clan se définit par la réciprocité et la
solidarité (Durkheim) (cf. chapitre 3 sections 1 & 2)**

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements	Conflits potentiels de choix d'opportunités : individuelles, Collectives («corporate», domestiques)	<i>Structures hiérarchiques fortes</i>
Diversité géographique	Hétérogénéité de l'éloignement géographique	Bureaucratie : <i>Uniformisation des mesures de performance ; Hiérarchie : hétérogénéité des pouvoirs délégués (adhocratie)</i>
Diversité culturelle	Hétérogénéité des distances culturelles	Bureaucratie : <i>Définition de normes et de structures de contrôle hiérarchique uniformisant les différences culturelles «corporate domestiques</i>
Diversité de métiers	Conflits d'objets	<i>Structures hiérarchiques définissant les choix de priorités et les modes de résolution des conflits</i>

Thème 3 : Le mode de contrôle par le clan s'exerce au sein d'une autorité légitime représentée par la hiérarchie (Ouchi, 1979)

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN	Caractère antinomique du contrôle par le clan
Diversité de managements	Négociations/ marchandages inter-structures Superposition des besoins bureaucratiques des différents niveaux de management : création d'esprits de chapelles	<i>Alternative :</i> - <i>Responsabilité de la structure dans la gestion des arbitrages.</i> - <i>Interposition d'un audit ;</i> - <i>Arbitrage informel par le clan (des dirigeants)</i>	<i>Difficulté d'imaginer l'unicité du clan : donc potentiel de conflits de « clans » (métiers, opérationnels, fonctionnels,...)</i>
Diversité géographique	Conflits de « souverainetés » ³³³ Hétérogénéité de la culture : Des poids de la parole donnée <i>versus</i> Le poids de l'ordre établi, Le poids de l'ordre donné, Le poids de l'écrit	<i>Alternative :</i> - <i>Responsabilité de la structure dans la gestion des conflits.</i> <i>La hiérarchie garante de la crédibilité des agents.</i> - <i>interposition d'un audit ;</i> - <i>Arbitrage informel par le clan (des dirigeants)</i>	
Diversité culturelle	Diversité des rôles attendus de la hiérarchie	<i>Bureaucratie :</i> <i>Définition de normes, structures de contrôle.</i> <i>La hiérarchie garante de la crédibilité des agents (rôle clanique)</i> <i>Dissociation des expressions culturelles (« corparate », domestiques)</i>	
Diversité de métiers	Conflits de choix stratégiques d'objets ³³⁴	<i>Bureaucratie :</i> <i>Définition de normes, structures de contrôle.</i> <i>Dissociation des expressions culturelles (« corporate », métiers)</i>	

³³³ Le terme sera analysé au chapitre 3. Nous signifions, avec une partie de la Doctrine, que « le centre » se réserve un certain nombre de droits sur l'organisation, tel par exemple, la primauté du droit du pays de la société mère sur les droits des pays des filiales, pouvant aller jusqu'à l'obtention de conventions inter-États.

³³⁴ Un choix stratégique existe le poids attribué à l'avis de services fonctionnels permettant d'infléchir une décision de la hiérarchie constituée, en soi, un choix stratégique de pouvoirs : pouvoir de conseil, de veto, de sanction, si l'on émet l'hypothèse de l'existence de services fonctionnels.

Thème 4 : Le mode de contrôle par le « clan » s'exerce lorsque le marché est défaillant quant à l'évaluation des performances

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements	Poids des interférences de niveaux d'appréciation des marchés par l'EMN, ses divisions, ses régions, ses filiales domestiques ³³⁵	Alternative : Un mode contrôle structurel type hiérarchique Le clan un mode de substitution aux structures inefficaces
Diversité géographique	Hétérogénéité des « places » occupées/visées ³³⁶ , des moyens de mesure à mettre en oeuvre	
DIVERSITE CULTURELLE	Conflits de cultures de contrôle : distances culturelles, pouvoirs, Individualisme	
Diversité de métiers	Diversité et hétérogénéité de positionnement des métiers : en termes de disponibilité, de coût d'acquisition, de comportements stratégiques ³³⁷	Alternative Un contrôle structurel type matriciel Un clan faisant respecter les normes propres aux métiers

Thème 5 : Le mode de contrôle par le clan implique une immersion de chaque individu dans l'intérêt des autres (Kanter, 1972, 41)

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements	Conflits de niveaux de gouvernance : actionnariats, exécutifs de l'EMN, des divisions, des régions, des filiales	Alternative : un mode de gestion de conflits inter-clans ou bien un mode de contrôle visant à l'unité du clan
Diversité géographique	Potentialités de tensions xénophobes, chauvines	
Diversité culturelle	Potentialités de ségrégations, d'exclusions	Alternative : un pouvoir hiérarchique fort s'appuyant sur des règles clairement établies un clan faisant respecter des normes internes, des usages informels
Diversité de métiers	Potentialité de construction de « domaines protégés »	

³³⁵ Le terme de performance recouvre un grand nombre de sens : performances financières telles que retour sur investissement, accroissement de valeur, part d'investissement par gammes de produits, par site géographique, par composante opérationnelle ... ; performances économiques, telles que l'évolution de parts de marché (corporate, composantes), évolution des performances individuelles (volume de chiffre d'affaires par individu), poids économique dans le pays, dans la région, etc.

³³⁶ Nous empruntons au jargon marketing la notion de « place » illustrée par l'exemple suivant : un même produit peut avoir une position dominante dans un pays et n'avoir aucun caractère significatif dans un pays voisin, lorsque l'EMN vise à occuper une position de « market leader » sur l'ensemble de ses territoires opérationnels.

³³⁷ Miles et Snow *comportements de prospecteur, de défenseur, d'analyste, de réacteur. Structure, and Process*, McGraw-Hill Book Company, 1978.

**Thème 6 : le mode de contrôle par le clan implique la faiblesse de
« rotation de personnel » (Ouchi, 1978)**

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements	Hétérogénéité des modes de contrôle des marchés internes au sein des structures de l'EMN et des marchés externes des managers	<i>Adaptabilité du système d'information Et rôle informel du clan</i>
Diversité géographique	Conflits entre besoin d'adaptation aux différents modes de formations, de promotions et besoins de stabilité des agents	<i>Alternative : Capacité d'adaptation au changement Structures d'arbitrage Rôle informel du clan</i>
Diversité culturelle	Oppositions culturelles entre familles ³³⁸ ambition de carrière, recherche de statut	Le clan familial développe ses propres règles : « acceptation de la confusion possible entre Patrimoine de la Famille et patrimoine de l'organisation » ³³⁹
Diversité de métiers	Différences entre métiers de managements opérationnels et « professionnalisés fonctionnels »	<i>Alternative : Capacité d'adaptation au changement Structures d'arbitrage Rôle informel du clan</i>

**Thème 7 : Le mode de contrôle par le clan s'exerce lorsque
l'opportunisme personnel est peu présent (Ouchi, 1978)**

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements Diversité géographique	Difficultés d'éviter les jeux d'opportunismes personnels : progression dans l'EMN, progression dans des structures multiples, progression par voie l'offre de progression externe des marchés de l'emploi	<i>Alternative : Normes internes informelles (Usages) protégées par un pouvoir hiérarchique fort Entremise de type clanique</i>

³³⁸ Nous insérons la variable « Famille », car dans notre étude de terrain, sur une longue période, depuis la création des entreprises, dans les années 1880, jusqu'aux années 1960, a d'abord été prépondérante (1924-1929) puis s'est éteinte progressivement.

³³⁹ Lévy Leboyer (1985) ; Le Duff (1995)

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité culturelle	Hétérogénéité des comportements	<i>Bureaucratie : Définition des pouvoirs ; systèmes de sanction</i>
Diversité de métiers	Hétérogénéité des enjeux personnels selon les « marchés de métiers » ³⁴⁰	<i>Alternative : - Surveillance par la hiérarchie, ... système de récompense ; - Surveillance par le clan</i>

Thème 8 : Le mode de contrôle par le clan s'exerce dans un cadre d'ambiguïté des performances individuelles (Ouchi)

	Facteurs contrariants du contrôle par le clan au sein de l'EMN	Attentes de réponse de contrôle de l'EMN
Diversité de managements	Interdépendances des processus de décision par niveaux de structures : structures opérationnelles de l'EMN, des divisions, des régions, des filiales et des structures fonctionnelles	<i>Contrôles bureaucratiques</i>
Diversité géographique	Disparités économiques, sociales, politiques dans les pays créent des disparités dans les capacités de réalisation de performances homogènes : De l'EMN <i>versus</i> des filiales domestiques	
Diversité culturelle Diversité de métiers	Hétérogénéité, multiplicité, disparité des distances culturelles, quant aux définitions de l'appréciation des performances : économique, statut, prestige	<i>Alternative : Normes internes informelles (Usages) protégées par un pouvoir hiérarchique fort ; Entremise de type clanique</i>

L'analyse présentée sous ces différents tableaux nous conduit à la conclusion suivante : le clan, dans l'exercice de son rôle de mode de contrôle de substitution s'établit sur deux plans.

- Celui de réducteur des différences émanant de l'hétérogénéité entre les intérêts de l'organisation dans sa diversité et les intérêts individuels.

³⁴⁰ Le fait d'exercer dans un nombre conséquent d'activités conduit l'EMN à être présente sur une multiplicité de métiers qui ont, sur le plan de la GRH leurs marchés propres

- Celui de vecteur d'arbitrage dans les compréhensions et les oppositions de modes de pensée afin de satisfaire les besoins de cohérence de l'organisation, de cohésion entre les acteurs, et de recherche de solidarité interne.

L'existence de strates de contrôle du clan induit l'existence d'une hiérarchie au sein du clan. Cette hiérarchie est source potentielle de conflits, ce qui conduit au paradoxe suivant : Le clan, mode de substitution de contrôle hiérarchique dans l'EMN, se trouve confronté à la résolution des problèmes de contrôle au sein de sa propre hiérarchie.

Avant de conclure sur le rôle du clan dans les EMNs, il nous paraît nécessaire de faire l'analyse dynamique de ce rôle sur la longue période :

Le clan exerce-t-il une forme de contrôle identique ou analogue quelle que soit l'organisation des activités (multidomestique, transnationale, trans-régional, globale) dans le temps ?

L'évolution des formes de l'organisation dans le temps ne joue-t-elle pas un effet réducteur sur le rôle dévolu au clan ?

L'approche contingente de l'EMN sur la longue période ayant déjà été traitée plus haut, notamment en matière d'évolutions économiques, technologiques, sociologiques, politiques, qu'en attendre dans notre étude du clan ?

1.4. Le clan dans une vision temporelle et économique

1.4.1. Le clan du début du XX^{ème} siècle aux années 1970 dans les EMNs

Du début du XX^{ème} siècle jusqu'aux années 1970, les distances géographiques, les possibilités de communication quelle que soit leur nature, l'environnement politique et les processus de concentration ont conduit progressivement les entreprises internationales fortement centralisées à la constitution (ou au rachat, ...etc.) de sociétés multidomestiques autosuffisantes en termes de contrôle de leur gestion opérationnelle.

Le clan pouvait, alors, y jouer le rôle de gardien de l'esprit de corps de la filiale domestique, des regroupements de sociétés domestiques (divisions, régions) dans le

prolongement ou non de l'esprit de corps « Corporate ». Le clan pouvait, ainsi, permettre aux agents de se reconnaître dans l'imbrication de l'organisation matricielle, lorsqu'une telle organisation existait.

Le clan joue potentiellement ainsi un rôle de maintien de la solidarité entre composantes.

Le clan peut aussi prendre la forme de « clan de dirigeants de filiales » ayant pour double vocation de défendre les intérêts des sociétés domestiques vis-à-vis du centre, lorsque la structure centrale ou matricielle se trouvait en défaut pour prémunir l'organisation de ces jeux de pouvoirs. Le clan joue alors le rôle de réparateurs des défaillances des structures installées mais insuffisantes.

Le clan peut aussi jouer le rôle de régulateur³⁴¹ entre les structures « Corporate » et les structures domestiques.

Ces différents rôles représentent une interprétation possible de la construction attendue du clan par Ouchi, induits de sa fonctionnalité de régulateur.

1.4.2. Le clan des années 1970 à nos jours dans les EMNs³⁴².

L'évolution de la technologie de contrôle depuis les années 1970 et, depuis les années 1990, le processus d'accélération des progrès technologiques (développement des télétransmissions) ont permis de constater que la bureaucratie, au service de la hiérarchie et du contrôle du marché ont visé à réduire un grand nombre d'aires d'incertitudes dans la connaissance des faits (systèmes d'information internes et externes).

Le facteur de dépendance du seul jugement d'un expert sur ses pairs s'est trouvé affecté par un certain nombre de phénomènes : les experts se sont dotés d'outils qui permettent

³⁴¹ Monitoring

³⁴² Nombres des constats proviennent de notre participation en tant qu'acteur dans une association d'auditeurs internationaux depuis les années 1965 jusqu'à nos jours

de satisfaire leurs besoins de s'auto-contrôler ; des phénomènes de concentration de services ont entraîné une organisation du contrôle interne des équipes d'experts tels que la hiérarchisation des missions d'experts et la bureaucratie de suivi du déroulement des missions.

De plus, parfois, le choix stratégique d'externaliser les fonctions d'experts a fait disparaître le rôle dévolu au clan pour le transformer en un processus de contrôle contractualisé de résultats attendus.

La littérature de gestion, d'une manière générale, tend à attribuer aux changements de structures (divisionalisation, régionalisation, transnationalisation, globalisation) une vertu de renforcement du pouvoir de contrôle des structures sur la mise en oeuvre des stratégies définies par le centre sur les opérations (reporting, ...etc.).

La pression du marché sur le besoin de transparence des EMNs tend à contribuer au renforcement du rôle de la bureaucratie dans la création de techniques sophistiquées, la standardisation et l'universalisation quasi-simultanée des méthodes de production d'informations, du contrôle de leurs résultats (ERP, Intranet, ...etc.).

On peut imaginer, enfin, que le rôle du clan peut être accru lors de transformations profondes de structures, notamment lorsque l'EMN, à la suite de méga-fusions est à la recherche de construction d'une nouvelle culture issue de la fusion d'activités. On peut tout autant imaginer l'existence de « guerres » de clans au sein des groupes sociaux préexistants³⁴³ pour faire reprendre au marché sa vocation d'arbitre.

1.4.3. Le clan, son périmètre économique, face aux conséquences de diversités d'environnements internes et externes d'une EMN

Nous nous sommes astreint à une analyse de l'impact économique du clan dans une EMN. Nous présentons les conclusions en mobilisant trois thèmes :

³⁴³ Un exemple récent relaté par la presse de lutte au sein de Vivendi-Universal, qui, par pression du marché aboutit à la scission d'activité.

Le clan représente un faible coût de transaction pour assurer l'équité dans les récompenses (Ouchi 1979).

Dans sa recherche de congruence de buts, le clan est un mode de réduction des besoins d'évaluation explicite. Il continue à développer une production apprenante et efficiente.

Il est un mode de réduction des coûts d'audit face à l'opportunisme de l'individu.

Notre analyse conduit à attribuer au clan un rôle de modérateur, de régulateur et de médiateur entre les différentes expressions de la diversité au sein de l'EMN.

Les besoins de contrôle de l'EMN la conduisent généralement à renforcer l'importance des processus bureaucratiques plus qu'à favoriser l'exercice de contrôles informels et le maintien des différences culturelles.

Que conclure d'une manière générale sur le clan et l'EMN ?

Conclusions

Quelle contribution attendre du clan dans la logique de gestion d'une EMN ?

Dans l'approche d'Ouchi & Price, le clan est analysé comme un *petit groupe homogène*.

Si on admet que le clan est supposé apporter une cohésion et solidarité entre les acteurs et une cohérence d'action, la multiplication de groupes d'intérêts dans l'EMN apparaît créer une diversité de buts, d'objets, d'objectifs³⁴⁴ que le clan, peut satisfaire en tant que représentation homogène d'un groupe social.

L'analyse du clan peut s'effectuer à deux niveaux : il peut être vu comme un mode de contrôle de comportement de l'individu par le groupe auquel il appartient, mais aussi

³⁴⁴ Ouchi fait une analyse sémantique des termes « object, aims, goals, objectives » où « l'object » correspond au pourquoi le groupe d'intérêt a été créé ; les « aims » sont les buts poursuivis par le groupe d'intérêt dans le contexte de l'objet fixé d'une manière générique ; les « goals » sont souvent considérés comme dans un contexte de temps et d'espace comme les performances attendues et enfin les « objectives » s'insèrent dans un contexte économique d'utilisation de ressources qui favorisent ou réduisent la capacité de réalisation.

comme un mode de contrôle du groupe d'appartenance par rapport à d'autres groupes d'appartenance³⁴⁵.

Ces clans peuvent tendre à évaluer les variables d'orientation (défense de carrière,...), de jugement (universalisme *versus* individualisme), de qualités (professionnalisme, comportements), d'intérêts individuels (goût du pouvoir, indépendance) sur lesquels chaque individu peut attendre une évaluation et une auto-protection de ses pairs.

Notre analyse détaillée, à partir de quatre éléments marquant de la complexité : la diversité de management, la diversité géographique, la diversité culturelle et la diversité de métiers, nous a conduit à constater que la notion de clan, petite unité homogène, telle que présentée par Ouchi et Price ne laisse qu'une place réduite au mode de contrôle par le clan dans les organisations à vocation internationale.

Si on se réfère à l'analyse des facteurs dichotomiques, qui en tant que système de valeurs, sous-tendent un système d'action selon T. Parsons (in Lallement, p.91)³⁴⁶, notre analyse a tendu à démontrer l'existence potentielle d'une démultiplication de clans au sein de l'organisation corporate *versus* au sein d'organisation de filiales, au sein de petites *versus* au sein de grandes structures, au sein de petits *versus* de grands pays, pour tenir compte de distances culturelles, de spécificités de métiers ou encore des distances

³⁴⁵ Par exemple, le juriste voit son comportement apprécié par ses pairs juristes ; le service juridique d'une filiale se voit apprécié par le service juridique central d'un pays, voire par le service central juridique du groupe. Il peut en être ainsi de tous les services supports, pour lesquels les comportements ont tout autant besoin d'être appréciés que les performances qu'ils obtiennent: A titre purement illustratif, peuvent être cités les services fiscaux, financiers, de gestion de ressources humaines, de relations publiques et communication interne, ...etc.

³⁴⁶ Les cinq variables de Parsons : *La variable d'affectivité ou de neutralité affective*, où l'acteur a le choix entre se laisser guider ouvertement par ses sentiments, ou au contraire, en brider toute manifestation ; *la variable d'orientation* : Orientation vers la collectivité ou orientation vers soi, où l'action peut être motivée par des buts partagés en commun avec d'autres acteurs ou, à l'inverse, par des buts strictement personnels (Ouchi met en opposition la recherche d'opportunisme individuel et la participation aux intérêts collectifs) ; *la variable de jugement de l'environnement* : Universalisme *versus* particularisme, où l'acteur juge son environnement à l'aide de critères généraux applicables d'une manière universelle ou, au contraire, à l'aide de critères spécifiques aux acteurs, aux choses, (ajoutons, aux intérêts) qu'il évalue ; *la variable de qualité* : Qualités individuelles ou accomplissement, où l'évaluation d'autrui repose sur ses qualités individuelles (ce qu'autrui est), soit sur ses performances, résultats de ses actions ; *la variable d'intérêt* porté sur l'individualité de l'élément ou la globalité, où l'acteur peut porter intérêt à une partie de la personnalité et de l'action des autres acteurs ou les appréhender dans leur globalité ».

de nature de pouvoirs des producteurs de valeurs et des consommateurs de valeurs³⁴⁷, ...etc.).

Au sein d'une EMN l'unicité, la cohérence et l'homogénéité du clan comme mode de contrôle nous apparaissent discutables. Le mode de contrôle par le clan impliquerait alors qu'il existe un mode de résolution des conflits entre clans lors de l'apparition d'oppositions d'intérêt entre clans.

A qui en appartiendrait la responsabilité : Au Clan ? À une structure bureaucratique et/ou à sa représentation par la hiérarchie ?

Dans la deuxième hypothèse, ceci ferait reporter le contrôle final des conflits inter-clans sur la structure qui a été défaillante dans ses propres modes de contrôle. Ce qui nous apparaîtrait comme une forme de pensée paradoxale puisque le clan aurait recours aux formes de contrôle dont il lui appartiendrait d'en compenser les défaillances.

La notion de clan ne nous apparaît pas laisser de place à la recherche d'équilibres entre fonctionnalités bureaucratiques qui s'expriment d'une part, par des règles formelles tournées soit vers la protection interne soit vers la protection d'intérêts collectifs sous le couvert d'institutions (fiscs, pouvoirs réglementaires multiniveaux) et, d'autre part, entre niveaux de hiérarchies.

Pour sortir de l'ambiguïté de la pluralité de clans de petites tailles et pour assurer le règlement des conflits entre clans Ouchi & Price ont relié l'ensemble des clans à ...l'État.

L'application d'une telle logique de rattachement à l'institution suprême, dans une EMN, devrait conduire à rattacher l'ensemble des clans à l'organisation « corporate »³⁴⁸ Une telle approche nous apparaîtrait réserver cette fonction de contrôle et de sanction à son exécutif en cas de dysfonctionnements du clan. Ceci reviendrait alors, à créer, ici encore, un paradoxe où l'autorité légitime, incapable de maîtriser le contrôle conserve le pouvoir sur le clan.

³⁴⁷ Ellig, 2001).

³⁴⁸ Le centre est assimilé à l'Etat dans la poursuite de la comparaison avec le raisonnement d'Ouchi et Price

De cette analyse, il nous apparaît plausible de faire dériver, par extension, l'idée que le clan serait une expression du contrôle informel de la hiérarchie.

Cependant, notre expérience nous conduit à constater que les besoins de coordination et de communication, le besoin de « savoir où se trouve le savoir » ? et « de savoir qui » détient le savoir dépassent les besoins de contrôle, ainsi que le précise un exécutif d'EMN, (Maljers ; 1992).

Antérieurement, Bartlett et Ghoshal (1989, p.270) dans leur analyse comparative de Management sans Frontières citent l'existence du club (Unilever) comme source d'efficacité et d'efficience sans lui attribuer un rôle de contrôle. Prahalad et Doz (1987) reconnaissent le besoin de cohésion entre les acteurs et enfin, Ellig (2001), positionne la notion de club, dans son approche de la vie de la firme, dans le sens développé par Buchanan sur le club de biens et de services pour expliquer les modes de fonctionnement des individus vis-à-vis du marché interne des prestations des services supports (par opposition aux achats de biens et de services sur des marchés externes).

Avant d'analyser notre terrain, dans la section qui suit nous allons tenter d'identifier les spécificités du club comme mode de résolution de problèmes de coordination et de communication interne au sein d'une EMN.

§.2. Le club : Approche théorique

Nous mènerons cette étude en deux phases suivant le même plan que celui utilisé pour décrire le clan et l'EMN.

Nous analyserons donc les thèmes suivants :

Le club dans une approche théorique, le club et ses apports, la relation au pouvoir, sa capacité de donner des réponses mais aussi d'ouvrir d'autres interrogations.

La littérature sur le club, au plan micro-économique, indépendamment des écrits sur les clubs sportifs reste très limitée³⁴⁹. Nous tenterons d'en délimiter les champs d'analyse.

2.1. Les fondamentaux

2.1.1. Définitions

Si Grawitz³⁵⁰ définit le clan comme un sous-groupe ne se conformant pas au milieu auquel il appartient, il présente aussi le club comme un groupe organisé pour la poursuite d'intérêts communs, plus ou moins définis.

Brown et Jackson³⁵¹ (emprunté à McNutt 2000) précisent que *l'objet d'un club « est d'exploiter les économies d'échelles, de partager le coût de fourniture d'une commodité indivisible, de satisfaire un goût par l'association avec d'autres individus qui ont les mêmes ordres de préférences »*. Ils reprennent la théorie économique sur les clubs de Buchanan³⁵² pour expliquer le choix de fourniture d'un service public entre

³⁴⁹ McNutt, Public Goods and Club Goods, *Encyclopedia of Law and Economics*, vol.1 The History and Methodology of Law and Economics, Edward Elgar, Cheltenham, U.K. 2000, pp.927-951.

³⁵⁰ M. Grawitz, Lexique des sciences sociales, Dalloz, 7^{ème} édition.

³⁵¹ Brown C.V. et Jackson P.M., Public Sector Economics, Oxford, Basil Blackwell, 1990, p.80.

³⁵² Buchanan J.M. An economic Theory of Club, *Economica*, 32, 1965, pp. 1-14.

l'institution et une autre forme de structure, où ce choix repose sur un certain nombre de facteurs :

*le risque d'exclusion et d'accès pour chacun de ses membres,
les efforts des membres pour réaliser les conditions de leur affiliation,
le principe de non-rivalité entre ses membres dans l'utilisation du bien public et enfin,
la recherche du maximum d'utilité pour ses membres.*

En effet, les économistes appuient le choix de la mise en commun de ressources en vue d'obtenir des prestations par l'intermédiation soit d'une organisation publique, soit par l'intermédiaire d'une organisation privée, sur une approche des coûts de transaction, *du coût de négociation-marchandage.*

La théorie dite du « *club of goods* » a été élaborée pour expliquer ce choix entre entité privée et institution pour l'exercice de certains domaines d'activité du service public à diffusion partielle et principalement les loisirs, les activités sociales. *Les économies d'échelle réalisées par les membres y sont compensées par le paiement d'un droit d'entrée et d'utilisation (prix de préférence) qui permet de réaliser une économie d'impôt général qu'aurait financé un certain nombre de citoyens pour des services dont ils n'auraient pas profité.*

En cela, *le club nous apparaît comme une forme d'externalisation du service public.*

La mobilisation du premier théorème de Coase dans le contexte social trouve sa place dans le raisonnement de McNutt :

« L'allocation initiale des titres légaux ne dépend pas de perspective d'efficacité tant qu'ils peuvent être librement échangés » ce que McNutt transforme ainsi,
« *en l'absence de coûts de transaction et de coûts de marchandage-négociation, des citoyens intéressés se mettront d'accord pour résoudre le problème d'externalisation et arriver à une allocation optimale (Pareto) de ressources, indépendamment du gouvernement* ».

2.1.2. *Du club à son objet*

Ce théorème introduit indirectement les notions de coalition (qui a un coût) pour aboutir à une décision et celle de disponibilité d'information pour effectuer le choix de valeurs optimales.

Schelling (1969)³⁵³ et MCGuire (1974) justifient la formation du club par un « goût pour l'association » qui est interprété sous forme d'hypothèse d'un besoin d'homogénéité de pensées entre ses membres ou/et bénéficiaires.

La théorie du club à vocation de gestion « d'un service qui pourrait être public » institue la notion de « groupe de partage » (Sharing group) de goûts, de non-discrimination entre membres et d'absence de coût marginal en cas d'exclusion de membre et *a fortiori* d'absence de discrimination vis à vis des non-membres.

Ne peut-on aller un peu plus loin dans le raisonnement qu'induit une notion de groupe de partage et voir dans celui-ci l'existence d'un groupe à rationalité partagée dont la vision économique reposerait sur le concept d'utilité partagée ?

Ne peut-on alors admettre que les individus d'une certaine rationalité partagée, peuvent, cependant, de ne pas partager d'autres intérêts hétérogènes ?

Ces deux prémices acceptées permettraient alors d'expliquer les phénomènes d'accession et exclusion au club. En effet les individus rempliraient les conditions d'accès lorsque la rationalité qu'ils développent est incluse dans la rationalité partagée par les autres membres du club et *a fortiori* par celle de l'organisation-club. Les conditions d'exclusion se trouveraient réunies lorsque la rationalité développée par un membre n'a plus qu'un faible recouvrement avec celle des autres membres (et *a fortiori* avec celle du club) ; c'est-à-dire, lorsque les rationalités hétérogènes de l'individu ne lui permettent plus le maintien de son affiliation.

Cependant, un effet de taille du groupe peut avoir une conséquence de perte d'homogénéité au sein du groupe notamment lorsque celui-ci n'est plus en mesure de satisfaire l'objet préférentiel qu'il a défini. Toutefois, la condition d'existence d'un goût

³⁵³ Référence empruntée à McGuire.

commun n'est pas une condition suffisante pour l'homogénéité du groupe (Atkinson-Stiglitz³⁵⁴, 1980, p. 531, emprunté à McNutt, p. 940).

Une autre forme de présentation de la notion de club est contenue dans le texte de Mayer, (1976)³⁵⁵ : « Quels que soient sa classe, son revenu, sa tendance politique ou individuelle, l'anglais ne sera heureux que s'il passe une partie de son temps avec des amis de son milieu et dont les goûts sont semblables aux siens. Sa passion d'indépendance et de liberté ne l'empêche pas, bien au contraire, de s'entourer d'une quantité de règles, de défenses, d'obligations qu'il repousserait avec indignation si quiconque prétendait les lui imposer. Ce double besoin de détente et de réglementation, il le satisfait dans ... ses clubs où il sait trouver à la fois l'ambiance qu'il aime et la protection voulue ».

Une autre représentation de la notion de club est celle donnée par les sciences sociales³⁵⁶ :

« Des formes d'associations volontaires d'individualités qui partagent quelques intérêts communs et se rencontrent périodiquement pour le plaisir et la coopération ». Ses statuts placent des conditions d'admissibilité par les membres existants, qui votent autant pour l'admission que pour l'exclusion (Friguglietti) (boule noire³⁵⁷) et un cérémonial, un rituel, une règle de secret, une hiérarchie « d'officiers élus » et un lieu de rencontre (McGoldrick)... .

2.2. Le club et ses apports

2.2.1. Le club et le pouvoir

³⁵⁴ Atkinson, Anthony B. et Stiglitz J.E. *Lectures in Public Economics*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1980

³⁵⁵ Mayer T., *La Vie Anglaise*, PUF, 1976, 5^{ème} édition, pp. 65-66.

³⁵⁶ McGoldrick J. *Clubs*, *Encyclopaedia of the Social Sciences*, p.573-577; et Friguglietti J., *Clubs, English Clubs, American Clubs*, in *Encyclopedia Americana*, vol 7, p.123-125.

³⁵⁷ Le terme de blackboulé trouve son origine dans cette image représentative de l'exclusion par tirage de boule (blanche ou noire) pour exprimer un vote, la boule noire valant exclusion ou non intégration.

C'est un *instrument puissant pour le contrôle du pouvoir* (notamment dans les clubs à vocation politique), *élitiste avec un paradoxe de sociabilité entre ses membres, associé au principe d'égalité* ; souvent utilisé comme un *moyen d'ouverture des esprits* ;

C'est un *gardien de la tradition*, mais aussi de *flexibilité et de mobilisation des énergies sociales*.

C'est un *moyen de satisfaire un instinct grégaire* ;

C'est souvent une *citadelle*, où les affaires sont *débattues pour mieux les diffuser*, où la *volonté et l'engagement de ses membres permettent d'apporter organisation, discipline, efficacité et travail actif*.

(McGoldrick, Friguglietti).

A l'inverse, *il est inadapté à faire le contact avec la totalité des composantes de la société* ; il est aussi un *moyen pour définir la mode* (ce qui se fait) au risque de devenir un endroit à la mode à un point tel que son affiliation devienne un « Must » (McGoldrick).

2.2.2. Le club et les réponses à attendre du concept au sein de l'EMN

McGoldrick questionne la capacité des clubs à définir des standards, à créer des résistances au changement.

Ellig (2001), dans une distinction entre marchés internes des « services supports » et marchés externes de biens et de services, s'appuyant sur Buchanan remet en cause en partie l'approche théorique des coûts de transaction dans les modalités de choix des « capacités corporate » Celles-ci, telles que « la mise à disposition d'image, d'une réputation pour favoriser des conditions d'investissement,... peuvent être partagées par tous au sein de l'organisation contre paiement d'une redevance ».

Il en est de même « d'autres formes de savoir-faire managérial qui constituent autant de moyens de défenses collectives, de compétences, de capacités que d'avantages stratégiques, de capacités distinctives sur les concurrents et qui permettent de maintenir et développer les activités de l'organisation »... « Chacun y est éligible à partager et à contribuer au développement du savoir-faire interne ».

La firme « fonctionne alors en « culture club » qui obéit cependant à un processus de rendement décroissant : « les membres acceptent de payer leur contribution jusqu'à ce que les « coûts additionnels de congestion » atteints s'imposent à l'ensemble des membres », à un point tel que, voyant une limitation dans leur capacité d'utilisation, ceux-ci n'accepteraient plus d'en supporter le coût, voire de s'en exclure volontairement (démission).

Pour Ellig, ce mode de fonctionnement implique un « recrutement d'individus ayant le désir de faire les choses dans le sens voulu par l'organisation et acceptant d'adopter les règles comportementales générales (règles tacites de comportement) de réduction des coûts de transaction en réduisant les jeux opportunistes individuels ».

Cette analyse du mode de fonctionnement club comme mode de partage de services internes présente un certain nombre d'interrogations.

2.2.3..Le club et ses interrogations

Peut-on considérer que les redevances « corporate » au sein d'un groupe correspondent à un processus volontaire d'acceptation de la part des exécutifs des filiales ? N'est-il pas tout autant un mode d'allocation de ressources par l'exécutif « corporate », souvent guidé par le pouvoir de négociation de l'EMN avec les États (hôtes et domestiques) ?

Cette approche théorique est-elle réellement applicable à tous les services « corporate », lorsqu'on observe depuis la fin des années 1990, que nombre d'EMN ont externalisé certains de leurs services supports³⁵⁸, Enfin, dans les EMN, l'utilisation du nom, de l'image «corporate» ne rentre-t-elle pas dans la catégorie des droits « souverains », des droits « institutionnels » « corporate », ces droits qui ne peuvent être utilisés qu'avec le consentement de l'exécutif « corporate » ? Certes, une fois la décision d'octroi de droit à l'utilisation accordée, la filiale paye une redevance, mais a-t-elle les pouvoirs d'en négocier le niveau ?

³⁵⁸ Revue Audit interne, *Enquêtes* Arthur Andersen/Ifaci, 2000, p.6).

Après cette analyse critique d'Ellig qui complète l'analyse des fondements du club d'après Buchanan, McNutt, Scelling et McGuire, Friguglietti et alii, nous rechercherons les éléments de différenciation pouvant exister entre le clan selon Ouchi et le club ainsi défini.

§.3. Les notions de clan et de club : éléments de comparaison

Dans cette section, nous visons à établir les éléments de différenciation entre les deux concepts en poursuivant les logiques précédentes : conditions d'existence, objets économiques poursuivis.

Nous ferons un long développement sur leur relation au pouvoir et à la notion de gouvernance.

3.1. Comparaison des conditions d'existence du clan et du club

Si le clan, selon Ouchi a vocation à se substituer aux autres formes traditionnelles de contrôle des organisations (marché ; bureaucratie), le club a pour vocation de rassembler des individus mus par une même volonté de recherche de cohérence et de cohésion, de solidarité (Durkheim) mais aussi de s'imposer des contraintes propres qui les différencient.

Comment ces deux formes de groupes sociaux se comparent-elles au plan de leurs caractères ?

Reprenons chacun de ces caractères identifiés précédemment sous forme d'un tableau

Club et clan, caractères et fonctionnalités

Le club	Le clan
Volonté de partage autour de goûts communs ; goût pour l'association	Acceptation basée sur la communauté (Barnard)
Recherche de cohésion et de cohérence (Durkheim), homogénéité	Réciprocité et solidarité (Durkheim)
Recherche d'incorporation, d'institutionnalisation, de coopération, associée à la mise en œuvre de moyens pour protéger la cohérence et la cohésion par rapport à un objet défini. Volonté d'utilité : trouver « un confort, une ambiance, une protection (citadelle), une défense, ... voire une/des ressources pour se protéger », solidarité (Durkheim)	Contrôle des règles, maintien de la tradition
Paiement d'un droit, d'une redevance faisant l'objet d'une délibération collective, mais qui s'impose ensuite, valant contrat d'adhésion aux règles de fonctionnement	Acceptation des règles imposées par le groupe social en qui l'individu se reconnaît (dont il se démet, ou en est démis)
Reconnaissance d'un besoin de hiérarchie, de règles, de contraintes librement consenties en vue d'assurer cohésion et régularité (Durkheim, op. cit. préface p. VI) mais aussi le respect du principe d'égalité de chacun des membres Instrument puissant pour le contrôle du pouvoir (pouvoir politique)	Autorité légitime représentée par la hiérarchie (Ouchi, 1979) Bureaucratie défailante à évaluer des performances ambiguës Marché défailant à évaluer des performances Ambiguïté des performances individuelles
Paradoxe d'indépendance et de liberté, s'appuyant sur un phénomène grégaire ³⁵⁹ (sociabilité)	Immersion de chaque individu dans l'intérêt des autres (Kanter, 1972, 41)
Ouverture sélective aux individus dotés des mêmes motivations	Ensemble fermé de pairs (Ouchi, 1978)
Adhésion à des règles protectrices, mais laissant la liberté individuelle s'exprimer à l'extérieur	Opportunisme personnel peu présent, voire même combattu (Ouchi, 1978)

Dans cette comparaison, nous utilisons les termes d'incorporation et d'institutionnalisation. Pour définir ces termes, nous nous référons à leur sens étymologique (latin) : « in corpus », ce qui est dans un corps (social), « institution », ce qui est établi.

³⁵⁹ Durkheim, op. cit. Préface .p. XVI : « Du moment que, au sein d'une société politique, un certain nombre d'individus se trouvent avoir en commun des idées, des intérêts, des sentiments, des occupations que le reste de la population ne partage pas avec eux, ils sont attirés les uns envers les autres, qu'ils se recherchent, entrent en relations, s'associent et ainsi se forme peu à peu un groupe restreint, ayant sa physionomie spéciale, au sein de la société générale. Mais une fois que le groupe est formé, il s'en dégage une vie morale qui porte naturellement la marque des conditions particulières dans lesquels elle s'est élaborée. ... Cet attachement à quelque chose qui dépasse l'individu, cette subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général sont la source même de toute activité morale ».

Traitant du sujet de la corporation, Durkheim³⁶⁰ écrit : « Il faut se garder que tout le rôle de la corporation doive consister à établir des règles et à les appliquer, sans doute, partout où il se forme un groupe, s'établit aussi une discipline morale. Mais l'institution de cette discipline n'est qu'une des nombreuses manières pour lesquelles se manifeste toute activité collective ».

Telles sont les fonctions d'assistance qui supposent des sentiments de solidarité, une certaine homogénéité intellectuelle et morale comme en produit aisément la pratique d'une même profession.

Durkheim, poursuivant sa vision de la corporation, y reconnaît un moyen de réinsertion du citoyen dans un État « hypertrophié »³⁶¹. Une nation ne peut se maintenir que si, entre l'État et les particuliers, s'intercale toute une série de groupes secondaires qui soient assez proches des individus pour les attirer fortement dans leur sphère d'action et les entraîner ainsi dans le torrent général de la vie sociale.

Nous sommes proches de la vision de McGuire et de ce qu'il désigne sous la forme de « goût pour l'association ». Nous pourrions aussi nous interroger sur le besoin grégaire des individus et sa réalité dans nombre de cultures.

³⁶⁰ Durkheim, 1930, ajoute : « Un groupe n'est pas seulement une autorité morale qui régent la vie de ses membres, c'est aussi une source de vie *sui generis*, préface 2^{ème} édition, p. XXX.

³⁶¹ *op. cit.* Préface. p. XXXII.

3.2. *Clan, club, portée et fins poursuivies*

La distinction des deux groupes sociaux n'est pas neutre. L'un a une vocation sélective en se distinguant des autres, c'est à dire ceux qui ne font pas partie du groupe social en leur créant un statut ; l'autre a une vocation de réduction des différences entre membres de la même catégorie, par le contrôle exercé sur chacun d'eux. Ce que nous exprimons dans le tableau suivant

Fins poursuivies par les deux formes de groupes sociaux : Club, Clan

Le club	Le clan
Élitisme	Réducteur de différences entre l'individu et les buts organisationnels (Ouchi 80)
L'appartenance à un club rentre dans la hiérarchie des besoins sociaux ou d'appartenance, voire d'estime (Maslow), dont les conditions d'exercice des activités sont « démocratiques » (Lewin)	Producteur de sens profond de communauté (Ouchi; Van Maanen, 1975; Katz, 1978)
Statut stable créé par le corps d'individualités. Les normes « internalisées » reposent sur la tradition l'institution générée par le corps d'individualités	Respect des règles, des normes, de la tradition de la communauté d'individus

Mais ces fins poursuivies s'expriment par des composantes à vocation économique.

3.3. Objets « économiques » des deux groupes sociaux

Notre analyse s'adressant à une entité économique, l'EMN, l'analyse des objets économiques des deux groupes sociaux ne peut être écartée.

Objets « économiques » des deux groupes sociaux

Le club	Le clan
<p>Caractère volontariste (Grawitz) de l'affiliation qui a un coût (Buchanan) Le coût est représenté par le paiement d'un droit d'adhésion à des règles contraignantes acceptées pour une recherche personnelle, mais <i>via</i> la collectivité : Ces règles sont induites de l'objet, des traditions propres au groupe (du club <i>sui generis</i>) Le club crée une hiérarchie sociale (Friguglietti) intégrative associée à un bureaucratie qu'il contribue à construire et à contourner quand elle devient plus pesante et y représente un coût. Le club perd alors sa vocation à être un instrument de réflexion et d'anticipation</p>	<p>Faiblesse des coûts de transaction pour assurer l'équité dans les récompenses (Ouchi, 1979)</p>
<p>Partage du coût de fourniture d'une commodité indivisible au sein du <i>club of goods and services</i> (Buchanan, 1965), <i>club of «corporate» services</i> (Ellig, 2001)</p>	<p>Présence dans les domaines technologiques avancés, dans les secteurs industriels intégrés, dans les secteurs d'évolution, dans une évolution technologique rapide, où les méthodes de contrôle peuvent avoir un temps de retard d'ajustement par rapport aux besoins de contrôle</p>
<p>Flexibilité et mobilisation des énergies sociales (McGoldrick) ; cohérence des objets, des buts, des ressources</p>	<p>Mode de médiation qui repose sur la création de congruence de buts et de moyens (Ouchi)</p>
<p>Mode de gestion de l'économie de coûts de transactions (Brown et Jackson, Ellig, 2001)</p>	<p>Réducteur du besoin d'audit (Ouchi, 1979)</p>
<p>Une citadelle, où la volonté de ses membres est d'apporter organisation, discipline, efficacité et travail effectif (McGoldrick)</p>	<p>Réducteur d'évaluation explicite (Ouchi, 1979) Capable de développer et contrôler une production apprenante et efficiente</p>
<p>L'indépendance, l'intégrité personnelle n'empêchent pas de s'entourer de règles, de défenses, d'obligations (Mayer)</p>	<p>L'opportunisme y est destructeur, il engendre un audit approfondi (Ouchi) et une forme de contractualisation</p>

Il reste à franchir une étape dans notre analyse : Le club peut-il être un mode de fonctionnement « internalisé » au sein d'une EMN ?

Pour quelles utilités ?

Pour obtenir une réponse à cette proposition, reprenons l'analyse des conditions d'exercice du clan comme mode de contrôle des organisations selon Ouchi et comparons la à celles du club ?

3.4. Clan, Club : contrôle, cohésion du groupe, autres vocations

Le clan, dans le cadre général marché/bureaucratie-hiérarchie, se résume selon Ouchi, (1980, p. 838), complétée par McDonald & Gandz³⁶² (1992, pp.68-69) comme un mode de contrôle de substitution aux autres formes de contrôle (sic).

Les modes de contrôle comparés des organisations s'expriment ainsi dans le tableau suivant :

Les modes de contrôle comparés des organisations

Leur expression Modes de contrôle	Caractères normatifs de l'expression du contrôle	Styles de conduite d'opération	Dominantes
Marché	Agressivité Diligence Initiative	Clarification des buts Jugement individuel Capacité de prise de décision	Réalisation de tâches
Bureaucratie /Hiérarchie	Prudence, économie, formalisme, logique, obéissance, ordre Réciprocité obéissance,	Mesure documentation calcul	Maintien de statu quo
Clan	Coopération, considération courtoisie, intégrité morale, loyauté, pardon, réciprocité, égalité sociale ouverture s'appuient sur des Traditions, la reconnaissance de l'autorité légitime	Discussion participation consensus	Priorité aux relations sociales

Si le club se positionne comme un mode relationnel d'intégration (incorporation et institutionnalisation) et un agent de cohésion, la transposition de la présentation d'Ouchi au niveau du club nous paraît pouvoir se présenter ainsi lorsque le club fait partie d'un

³⁶² d'après P. McDonald & J.Gandz, (winter1992), Getting value from shared values, *Organizational Dynamics*. repris in Desreumaux (1998, p. 29) Typologie des organisations selon leurs systèmes de valeurs

tout, l'EMN où la dominante relationnelle du club s'ajuste à l'objet défini par l'organisation.

Le club : mode relationnel d'intégration et agent de cohésion

Caractères normatifs de son expression	Style de l'expression du club	Dominantes
<p>Vise</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'homogénéité, la cohérence des finalités, des systèmes de valeurs (Friguglietti, McGoldrick) - à la cohésion du groupe - s'appuie sur l'interdépendance d'un réseau transactionnel (McNutt) Chacun de ses membres peut influencer l'environnement externe (McNutt et McGoldrick) Volonté d'apport individuel à l'organisation Acceptation de la discipline, assujettissement à des conditions d'accès et des règles d'exclusion 	<p>Autorité librement désignée (McGoldrick, Mayer) et adhésion aux règles de fonctionnement, cotisations, (Friguglietti)</p> <p>Consensus sur les buts, moyens, résultats collectifs et individuels (Friguglietti)</p> <p>Création, maintien, respect des traditions, des règles internes (Friguglietti, Mayer, McGoldrick)</p> <p>Dogmes, rites secrets partagés (Friguglietti)</p> <p>Mutualité, respect des autres (Mayer)</p> <p>Perte de liberté librement consentie (Mayer)</p> <p>Recherche de coopération (Friguglietti)</p>	<p>Priorité donnée aux relations sociales dans chaque objet défini:</p> <p>Capacité d'ajustement à l'objet choisi :</p> <p>Mener le changement, rechercher le statu quo, respecter les conventions</p>

Les différences fondamentales des deux concepts sont synthétisées dans le tableau suivant :

Synthèse des concepts : club *versus* concept clan

Le club	Le clan
<p>Le club participe de l'idée d'intégration : il vise à l'incorporation, l'institutionnalisation ; il ressort plus d'un état d'esprit de coopération, de cohésion d'un groupe librement constitué, que d'un mode de contrôle ; il peut recouvrir l'idée de coordination, avant d'être mû par un souci d'économie des transactions.</p>	<p>Se substitue aux autres modes de contrôle de l'organisation ; c'est un mode contrôle qui fait l'économie du coût engendré par d'autres modes de contrôle (y compris l'audit.)</p>
<p>Son objet : la recherche, par ses membres d'un partage librement consenti (forme grégaire), l'intuitu personae prime dans les relations ; son objet n'a pas de lien obligé avec l'économie de coûts de transactions ; la recherche d'une utilité n'est pas nécessairement d'ordre économique</p>	<p>Le groupe social (grégaire) prime sur l'individu.</p> <p>L'économie de coûts de transactions en est le facteur explicatif</p>
<p>La hiérarchie du club est une hiérarchie librement consentie; elle peut participer à l'élaboration de la hiérarchie externe au club (clubs politiques).</p> <p>Le pouvoir exercé est un pouvoir librement consenti.</p>	<p>La hiérarchie est implicitement celle de l'institution.</p> <p>Le pouvoir du clan s'impose au membre</p>
<p>La règle, la tradition (dogmes, rites, protection des valeurs communes) sont celles du club</p>	<p>La règle, la tradition sont celles de l'institution dans laquelle le clan opère</p>

La distinction clan-club soulève quelques points de discussion.

3.5. Clan, club, complexité et hétérogénéité

La notion de clan a été définie par Ouchi, dans un cadre d'une complexité limitée (magasins à succursales multiples aux USA, contrôle sur les fonctions liées à la mode et aux achats). Les sociologues attribuent au clan un champ limité à une petite cellule ; la notion a été reconnue par la Doctrine, notamment par Lebas et Weigenstein³⁶³ et étendue de la nature des contrôles (congruence fins/moyens/résultats) aux champs du contrôle comportemental (behavioural control), de l'information informelle.

Van Mannen et Schein³⁶⁴ reconnaissent les besoins d'existence de modes de « capitalisation des synergies dues à la diversité culturelle »... qui se manifestent par des « moyens d'endoctrinement des rôles élémentaires de l'organisation », moyens et rôles que Bartlett et Ghoshal attribuent au club (1989, p. 272) en qui ils voient un mode d'exercer un choix « ... des moyens de réalisation des objectifs, ...un mode de responsabilisation des membres, ...une forme de comportement requis pour agir, pour assurer le fonctionnement de règles de maintenance de l'identité et de l'intégrité de l'institution, ...dont le rôle peut être rempli par l'appel à des « vétérans », porteurs de la tradition, pour leur transmission ».

Enfin, lorsqu'un groupe d'individus est « plongé » dans un ensemble hétérogène, il tend à rechercher un lien homogène qui peut réunir (Weber) les membres de ce groupe (grégaire) et le différencier de l'ensemble hétérogène.

Dans ce sens, une question peut être soulevée, dans un contexte d'analyse des causes de la longévité d'une EMN :

Quels rôles le club jouent-il face à l'hétérogénéité des évolutions d'environnements, tant dans la durée que dans l'espace ?

³⁶³ Lebas M. et Weigenstein J., Management Control: The Role of Rules, Markets and Culture, *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp.259-272.

³⁶⁴ Van Mannen I. et Schein E.H. « Toward a Theory of Organizational Socialization », in B.M. Staw, ed. *Research in Organizational Behavior*, (Greenwich. CT: JAI Press), 1979, Vol. 1, pp. 209-264.

3.5.1. Le clan et le club devant l'évolution des facteurs hétérogènes dans la durée et dans l'espace

Faisons un simple rappel des évolutions de l'environnement porteur de contingences Depuis la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle, le monde a subi des transformations profondes liées aux états de guerre, de crise économique et politique (alternance de libertés et de protectionnismes, d'autarcie se traduisant par une hétérogénéité des capacités d'utilisation de ressources et de leurs capacités de transfert), à une accélération de l'innovation, à une intensification des recherches technologiques dont les résultats se mesurent en termes de réduction des distances physiques, une mise à disposition et un partage du savoir et des techniques, confrontés à des effets multiples de taille déjà évoqués.

Sur cette longue période (plus d'un siècle), si nous considérons l'évolution d'une EMN en tant que « groupe social de groupes sociaux », l'hétérogénéité des situations crée des sources potentielles de non-cohérence (Ouchi parle de congruence dans le sens de « ce qui convient ») des fins, des ressources, des résultats, mais aussi de non-cohésion entre ses composantes et leurs acteurs.

Afin d'illustrer la suite de notre raisonnement, une analyse succincte des sources majeures d'hétérogénéité dans une EMN est présentée dans le tableau ci-dessous,.

Hétérogénéité, cohérence des actions et cohésion des acteurs et solutions de gestion dans une EMN

Sources d'hétérogénéité	Recherche de solutions de gestion dans l'EMN	
	En termes de cohérence des actions	En termes de cohésion des acteurs
Hétérogénéité associée aux aires de liberté des structures	Adaptation des systèmes de gestion des transactions	Adaptation des systèmes de gestion du traitement des individus
Hétérogénéité des structures	Choix entre modes d'adaptation -Acceptation de l'hétérogénéité -Limitation à la volonté de standardisation	Acceptation de différenciation des échelles de mesure des performances des acteurs
Hétérogénéité associée aux distances physiques ³⁶⁵	Recherche d'harmonisation dans les systèmes de gestion de la dissymétrie de l'information Choix entre : -Fixer des règles générales -Imposer un système général qui peut se révéler partiellement impraticable par certaines structures	Recherche des moyens d'assurer des « alignements ³⁶⁶ »
Hétérogénéité associée aux distances culturelles	Choix entre : -Efforts de standardisation -Acceptation de gestion différenciée	Recherche de points de convergence assortie de différences de niveaux de formation des acteurs
Hétérogénéité associée aux distances technologiques	Choix entre : -Adoption simultanée d'une technologie -Recherche de compatibilités -Acceptation de différences	Formation, information

Si dans le temps et dans l'espace, dans un groupe, de telles disparités existent, les vertus majeures attendues de cohérence et de cohésion risquent de s'y voir altérées. En outre et sachant que les solutions que nous venons d'identifier sont de nature bureaucratique, la problématique suivante devrait permettre d'analyser leurs apports respectifs dans la compréhension de la survie durable d'une EMN

³⁶⁵ Nous enserons deux idées derrière la distance géographique : la distance kilométrique qui prévient d'un accès possible à l'information (c'était le cas jusqu'aux années 1940) et la distance entre niveaux de formation, disponibilité des outils de traitement de l'information associée à l'économie d'un pays ou aux disponibilités matérielles d'une petite composante.

³⁶⁶ Nous signifions par alignement la mise en œuvre d'un certain nombre de méthodes permettant aux individus de se comparer entre eux dans les domaines de la gestion des ressources humaines (recherche d'équivalences dans le recrutement, d'égalité de traitement dans la formation, normalisation des moyens de mesure de performances, ... etc.) et ainsi de faciliter les transferts.

Quel rôle théorique attendre du club face à l'hétérogénéité prévalente dans le temps et dans l'espace par rapport à celui du clan ?

La notion de clan, avec ses limites étudiées plus haut, comme mode de substitution aux autres formes de contrôle (bureaucratie, marché) et celle de club permettent-elles de faciliter la compréhension de la survie durable d'une EMN face à ces contraintes externes variables et évolutives dans leur variété ?

Qu'apportent ces deux concepts face aux besoins de cohésion, de coordination, d'intégration dans la durée, quelles que soient les formes de gouvernances et de structures des EMNs : multinationales à dominante familiale, trusts, multinationales de managers professionnels coupés en majeure partie des investisseurs.

(Chandler, op. cit.) ?

Ces deux concepts de clan et de club résistent-t-elles aux formes d'organisation identifiées par la Doctrine : entités transnationales, entités multidomestiques, entités globales pour reprendre la classification de Bartlett et Ghoshal³⁶⁷ (1989) et multicentristes, ou entités ethnocentriques, polycentriques et géocentriques (selon la classification de Perlmutter) ?

Quelles limites se dessinent pour le club dans son rôle d'intégration, de mode de réponse aux pressions externes dans la durée et dans l'espace et de résistance aux pressions internes ?

Nous reprenons chacune de ces interrogations dans ce qui suit.

³⁶⁷ op. cit.

3.5.2. *Clan et club et formes de gouvernance dans l'EMN*

Reprenons les modes de gouvernances des EMNs sur les plans temporel et spatial.

Selon les historiens (Chandler/Stopford et Wells, pour les firmes américaines, Coleman, Hannah, Reader, Wilson et alii pour les firmes britanniques), les EMNs sont passées par différentes étapes du pouvoir : du pouvoir hiérarchique fort, souvent autocrate du propriétaire (et/ou de sa famille), à la mise en place de délégations à des collaborateurs dotés de pouvoirs de décision limités à des opérations (responsable d'unité de production, éventuellement responsable de filiale), avant d'opter pour une structure attribuant le pouvoir stratégique et opérationnel à des managers professionnels.

Dans ces différents types de gouvernance, le clan nous apparaît pouvoir être représenté sous deux formes extrêmes.

Le clan autour de la cellule familiale dirigeant l'entité où la société, par certains côtés, peut être comparée à une société de type « médiévale » (souverain/vassaux), dont les motivations sont la défense des intérêts de la famille et où se constate parfois la confusion, dans l'esprit des dirigeants, entre patrimoine familial et patrimoine de l'organisation (Lévy Leboyer, 1985, Le Duff, 1995) ou de l'entreprise dans son ensemble, assortie de règles établies par la seule hiérarchie familiale (Coleman³⁶⁸) ou de ceux qui « trouvent le capital » (Lord Leverhulme³⁶⁹).

Les vertus attendues du clan rassemblé autour de la famille sont la fidélité, le devoir, le respect du travail, l'éthique (Weber, 1947) avec une contrepartie qui s'appuie sur la reconnaissance, l'estime, la rémunération du travail et sur des pratiques dites-paternalistes ; le groupe famille et « les servants »³⁷⁰ sont représentés par un petit nombre d'individus où le terme de clan, tel que défini, sied pour désigner ce groupe

³⁶⁸ Coleman, Failings and achievements : Some British Businesses, 1910-1980, *British History*, vol. XXIX, n°5, octobre 1987, pp.1-17

³⁶⁹ Lord Leverhulme, *The six-Hour Day and other Industrial Questions*, George Allen & Unwin Ltd, 1919: "The conception of direction as a source of wealth ...; in the supreme command of every great industrial undertaking there should be a single great intelligence It will be open to every man to rise and it will be in the interest of the organization as a whole (in introduction par Viscount Haldane) ; pp. 95-96 in "Essentials of Co-partnership : ... "2) Its object (of the copartnership) must be to increase efficiency, resulting in increased prosperity for all, not for the man on the top only...(3) It must maintain the supremacy of Management ; ... (9) The control must rest with those who find the capital", ...etc.

³⁷⁰ Nous désignons ainsi les managers attachés aux services de...

d'acteurs. Et, à l'extrême, des sous-groupes de défense des intérêts des autres membres de l'organisation, reliés par des ressemblances de situation face au travail et au pouvoir, prenant à partir de la fin du XIX^{ème} siècle, une représentation formelle (syndicats) et tendant à créer une conscience commune et une solidarité mécanique, (Weber, op. cit. p. 64 et suiv.).

Qu'en est-il de la notion de club ?

Dans la littérature sur les organisations (britanniques), la place du club ne s'est située longtemps qu'au sein du conseil d'administration. Coleman (p.9) évoque en 1952 « l'atmosphère feutrée du club des conseils d'administration » ...« comme Dieu de la continuité » (as god of continuity³⁷¹) visant à « préserver une partie du goodwill de la société » (Gourvish, p.34) : « l'atmosphère club de la plupart des salles du conseil était un facteur clé influençant les attitudes vis-à-vis du changement et fournissait une explication au manque de confiance dans la formation et le développement des managers dans l'industrie, par comparaison avec ce qui se passait aux Etats-Unis »... « L'éducation et le training des managers se caractérisaient par un amateurisme confortable « cosy »)³⁷².

La signification plus profonde qui va au-delà de l'atmosphère d'un conseil d'administration est que les décisions prises en conseil ne peuvent heurter les individus composant le conseil (solidarité)³⁷³. Le club est un cercle fermé de contrôle d'une situation qu'on ne veut voir changer ; dans ce sens de cercle restreint, sa définition est proche de celle du clan d'Ouchi.

L'introduction récente d'Ellig de la notion de club comme mode de gouvernance des services supports se démarque des précédentes et nous apparaît limiter la vocation du club au sein de l'organisation à ces services, par contre elle permet d'envisager l'existence d'une fonction donnée au club au sein de l'organisation en tant que groupe social spécifique.

³⁷¹ expression empruntée à John Hanbury-Williams, Chairman de Courtaulds

³⁷² La symbolique du mobilier, de l'agencement pour la sauvegarde du calme et du secret, des peintures murales représentant les fondateurs et leurs successeurs ajoute à cette atmosphère « cosy ». Nous utilisons le terme cosy de préférence à ceux de confortable et douillet qui ont une connotation d'habitation individuelle.

³⁷³ Les historiens britanniques situent la fin de cette période de management britannique, souvent détenu par des familles ou représentants de famille dans les premières années 1950 au Royaume-Uni.

La transformation du capitalisme est marquée par l'apparition d'un pouvoir managérial fort, dissocié ou non du pouvoir financier, selon le modèle décrit par Chandler, (avec disparition partielle ou totale de gestionnaires « propriétaires »).

Le contexte de gouvernance subit des transformations profondes, il voit apparaître :

la naissance de l'existence de groupes « d'experts »,

l'insuffisance de techniques permettant de contrôler les comportements (Ouchi) et a fortiori le besoin de contrôle de comportements,

l'apparition d'un facteur espace, d'une « distance » entre hiérarchie/exécutif et les opérateurs,

et la recherche d'économie de coûts de contrôle des délégations données et des transactions (Ouchi).

Or, dans ce contexte de transformations profondes, la délégation implicite donnée aux experts, dans leur capacité d'apprécier les comportements de leurs « pairs », constitue la base de la gestion du contrôle clanique, que nous avons analysée plus haut. Mais, nous retrouvons, ici à nouveau, la difficulté venant de l'imprécision du terme clan qui peut être interprété comme une fonctionnalité donnée à la hiérarchie. Par exemple, celle d'exercer le contrôle sur les individus lorsque les « systèmes de contrôle sont insuffisants à le réaliser.

Le clan prend-il une représentation physique? Ou n'est-il qu'une représentation intellectuelle faite de dogmes, de rites, d'usages? Dans ce cas se pose la question du détenteur, du propriétaire des dogmes et de ce qui leurs sont attachés : les rites et les usages. L'organisation reste propriétaire de ses ressources, dont celles de l'exercice de son contrôle. Ainsi se dessine l'idée que le management en est le détenteur et qu'il ne peut être distinct du clan.

Le clan a-t-il un champ opérationnel formalisable ?

De ce qui précède, le champ formalisable se situerait dans les modalités d'exercice du choix entre ne rien contrôler et laisser-faire le groupe d'acteurs pour régler ses propres

modalités d'exercice du contrôle, de la gestion des conflits entre groupes de pairs et les individus les composant.

Mais, des clans peuvent-ils s'opposer entre eux sur le choix des critères pour contrôler leurs « groupes de pairs »?

Nous avons déjà évoqué cette question qui renvoie à la gestion des conflits intergroupes d'acteurs qui composent un clan.

Si les luttes d'experts existent dans les instances judiciaires ainsi que dans les luttes d'écoles de pensée chez les philosophes, pourquoi n'existeraient-elles pas dans les rôles tenus par les gestionnaires dans les EMNs, soumis à la diversité évoquée plus haut ?

Ce raisonnement nous conduit à reprendre la notion de club (Bartlett & Ghoshal, 1989), dans une EMN, ayant une existence en tant que « groupe social informel » différent du clan par son champ de responsabilités, en ce qu'il assurerait un rôle *de contrôle de substitution* aux autres formes de contrôle (hypothèse Ouchi) mais aussi un rôle de coordination, de communication et un rôle *de protection de ses acteurs* (Brunet et Savoie, 2003) en se jouant *de l'hétérogénéité des composantes* telle qu'issue de leur taille, de leurs activités, des métiers qui y sont exercés, ... *etc.*

Dans cette analyse, nous avons introduit un biais : cette notion ne vise que l'analyse des espaces et apparaît négliger le facteur temps. Il convient de remarquer, cependant, dans une EMN, qu'*une mesure du temps peut se faire indirectement par le constat de différences existant entre certains espaces (Nord-Sud, Est-Ouest) quant aux formes d'évolution et possibilités de la mise en œuvre de ressources humaines, de certaines techniques, de disposition d'infrastructures et de libertés par leurs résidents*³⁷⁴.

Nous illustrons ce propos par deux exemples :

³⁷⁴ La consultation des statistiques internationales telles que l'indicateur de développement humain (espérance de vie à la naissance, alphabétisation des adultes, et PIB), le taux d'urbanisation, développement routier et d'autres moyens de communication, l'importance et la qualité des installations portuaires, l'importance des ressources minières, agricoles etc., donnent une mesure du développement de chaque région, de chaque pays.

La mise à disposition de certains développements technologiques tels l'outil informatique, Internet, (plus anciennement l'électricité, le téléphone innovations pertinentes dans le cadre de notre étude³⁷⁵) a rarement été possible partout et simultanément dans tous les pays, dans toutes les régions (notion d'espace) et *a fortiori* dans les organisations locales, même lorsque les conditions de ressources financières de celles-ci auraient été suffisantes pour les financer ;

un effet taille de filiales (petite filiale dans un petit pays « pauvre ») peut conduire à entraver la capacité d'assimilation de l'innovation et créer des « distances techniques entre pays³⁷⁶ » : les plus petites structures peuvent avoir des difficultés d'acquérir, d'assimiler, de développer les nouveaux outils, ce qui peut, ainsi, créer des sous-groupes d'entités à « pas variable »

Ces deux exemples donnent une mesure de la différence temporelle observable dans l'analyse de l'espace ; ceci signifie, dans notre démonstration, qu'un des rôles assigné au club serait de conserver la mémoire du savoir faire et de permettre d'harmoniser l'utilisation des différentes techniques au bénéfice de l'ensemble des entités, c'est à dire de jouer un rôle dans la coordination du passé et du présent, celui que nous qualifions de «**réfèrent temporel** ».

Dans un univers éclectique, ce rôle est souvent attribué aux expatriés, dans un monde sans frontières (Ohmae, 1991), mais peut se trouver aussi dans un réseau de référents pertinents (Kulik & Ambrose, 1992, Priti Prahazn Shah, 1998) notamment pour transmettre le savoir pertinent de gouvernance.

Nous allons tenter de percevoir les « entrées » d'un possible mode de fonctionnement club (au sens institutionnel britannique selon le descriptif qu'en effectue Mayer (op. cit.) et non au sens donné par Buchanan dans les modes de gestion des services publics externalisés, repris par Ellig, et de l'esprit club, toujours au sens institutionnel

³⁷⁵ Selon notre propre expérience professionnelle, en 1990, les communications intérieures entre villes, et à l'intérieures de toutes les villes du Zaïre-République démocratique du Congo (2,354 km² ; 45 millions d'habitants, 2ème producteur mondial du diamant industriel) ne pouvaient se faire que par phonie privée : les messages écrits par le management étaient transmis par un opérateur à un autre opérateur qui retranscrivait le-dit message pour le remettre au destinataire final.

³⁷⁶ Nous avons élaboré ce concept à partir d'une observation personnelle portant sur jusqu'à 25 pays simultanément durant au moins 10 années consécutives (1980-1990), et 10 pays durant 15 ans (1965-1980).

britannique, dans la gestion de la complexité d'une EMN, notamment pour assurer une compensation des différences pouvant conduire à des déséquilibres multiples inhérents à son fonctionnement et à son environnement ; ce que ne fait qu'imparfaitement le « clan » dans son seul exercice du pouvoir de contrôle.

Derrière notre analyse, nous avons détecté trois modes de questionnement

Un mode de questionnement structurel qui reprend les thèmes suivant : le club a-t-il besoin d'une structure formelle pour exister ? Ou peut-il se contenter d'événements, de rites, de rythmes, d'opportunités de rencontres pour exister ? Des signes permettent-ils aux individus de se reconnaître, d'agir de conserve ? Un individu isolé peut-il apparaître comme « membre isolé du club » dont l'essence est internationale ?

Sur le plan culturel, le questionnement est le suivant : *l'esprit club n'est-il pas qu'un élément de la culture de l'entreprise, un de ses fondements qui influe sur les modalités de son fonctionnement ?*

Dans une analyse économique, la notion de club s'appuie sur l'analyse de la rationalité limitée comme support d'argumentation ; en effet, celle-ci admet qu'une décision ne repose que rarement sur une connaissance parfaite des faits.

Il nous apparaît tout aussi incertain qu'un équilibre purement rationnel existât dans une EMN de par la difficulté de rationaliser parfaitement la nature et les formes mêmes de sa complexité.

Notre analyse devrait nous permettre de conclure que « le mode de gestion club » apparaît comme un mode réducteur des déséquilibres inhérents à sa vocation de conserver une cohérence des actions et une cohésion de ses acteurs de l'EMN.

§.4. Clan, club, une somme de savoirs informels et propositions

En résumé, le club peut prendre des représentations multiples de liens informels à vocations multiples entre individus.

Parmi les principaux, nous avons identifié

- les liens informels de régulation comportant des options de contrôle, de coordination, de normalisation, de standardisation, proches de ceux du clan.
- Les liens informels de construction d'identité, proche de ceux du clan
- Les liens informels de construction et de transmission de savoir-faire, de savoir-être, qui échappent au contrôle de l'organisation. Ces liens pourraient être assimilés à ce que les juristes appellent « la tradition orale ».

Ces liens s'acquièrent au gré des processus de socialisation.

Le club échappe à un phénomène de contraintes de l'institution en ce qu'il représente un état d'esprit qui s'exprime par des échanges interactifs d'avis, d'expériences, de connaissances spécifiques. Ils permettent de moduler le fonctionnement de structures et de système d'information complexes.

Le club, en soi, peut être conçu comme une forme d'expression du volontarisme par lequel chacun s'exprime pour réduire ses propres incertitudes, indépendamment des structures, mais sans les ignorer ni les négliger.

Enfin, il constitue un mode de réduction des distances.

Afin de tenter de démontrer la réalité du concept de club, nous avons rassemblé l'ensemble des questionnements à confronter avec des analyses triangulaires sous la forme de 17 propositions, :

Les propositions

Générale « G »	Le club repose sur une rationalité partagée par un groupe d'individus dont les rationalités hétérogènes ne sont pas incompatibles avec la rationalité du groupe qu'il compose.
1	Le club est un mode de rupture de l'information asymétrique
1.1	Le club intervient dans un jeu de groupe informel dont la vocation est de suppléer les carences des systèmes formels d'information conduisant à la non transmission, à l'occultation d'information, mais nécessaires pour prendre une décision pertinente
1.2	Le club correspond à un état d'esprit permettant en interne de répondre aux besoins de la gestion de la complexité pour assurer une compensation des différences et des déséquilibres multiples inhérents au fonctionnement d'une EMN
2	Le club est un mode d'acquisition de savoirs : « savoir apprendre », « savoir connaître », « savoir reconnaître » ...etc.
3	Le club est une forme d'expression culturelle assise sur la recherche de consensus, dans un système bureaucratique performant reposant sur la forte présence d'une bureaucratie et de sa hiérarchie
4	Le club est un ensemble de managers variable et ouvert dans sa composition qui ajuste son effectif aux flux d'individus s'opérant dans la hiérarchie et l'exécutif, dans le temps et dans l'espace
5	Le club se caractérise par un esprit de groupe, la réputation de détention de compétences et de capacité de partage
6	Le club s'exprime par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la réciprocité potentielle, le respect de l'autre et la discrétion
7	Les relations entre membres du club sont nécessairement liées à l'existence d'une relation hiérarchique
8	Les modes de mobilisation du club s'ajustent aux évolutions des contingences, notamment des évolutions technologiques de communication
9	Le membre du club s'exprime par une quête de confort, de réassurance, voire une recherche de renforcement de statut
10	Le club est une des formes d'expression culturelle assise sur le respect de la liberté d'expression d'opinion personnelle dans l'organisation
11	Le « club » s'inscrit dans un contexte de liberté d'accès aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation
12	Le « club » s'inscrit dans un contexte dynamique de continuité
13	Le club prend une de ses sources dans le processus de socialisation
14	Le club s'appuie sur l'idée que les individus le constituant peuvent avoir l'image de leurs pairs jouant un rôle de référents fiables, pertinents, discrets
15	Le club ne peut être assimilé à une forme de somme de coalitions entre individus pour accéder au pouvoir
16	Le club agit dans un cadre dogmatique de règles internes ou externes formalisées ou non (dogmes, règles non écrites, conflits culturels, rites organisationnels, ... etc.)
17	Le club est dissocié des processus de contrôle de l'organisation par le marché, par la bureaucratie et par le clan

Titre II.

Problématique et Méthodologie

Chapitre 1.

Problématique et questions de recherche

La spécificité de notre travail par rapport à de nombreux travaux de thèses est que nous avons bénéficié durant le déroulement de notre carrière d'un terrain bien avant d'avoir envisagé de faire une thèse ; ce qui signifie que le travail académique a été effectué plus de 40 ans après que nous ayons eu un premier accès au dit terrain.

Dès l'origine du travail académique, nous avons été confronté à une forme de dilemme que nous résumons en quelques mots : trop d'informations nuit à l'information. Si le choix du sujet nous apparaissait clair à l'origine, « les déterminants de la longévité d'une multinationale, un facteur explicatif : le club », l'extension à donner à l'analyse des déterminants de longévité restait une énigme ; l'étude de la notion de club nous apparaissait d'une épaisseur trop mince par rapport à l'étendue de la problématique de base des « déterminants de longévité ».

Un autre point nous apparaissait devoir être éclairci : celui du point de départ de notre analyse. En effet, le groupe Unilever, notre terrain, été créé en 1929, mais sa création est directement liée à un historique de firmes (dites les protagonistes) à vocation internationale, familiale et managériale, notamment dans des modalités d'organisation culturelles présentes du-dit groupe.

Tronquer ces fondements dans notre analyse revenait à priver notre étude de facteurs explicatifs majeurs. C'était méconnaître l'existence de l'apprentissage organisationnel comme vecteur de continuité.

Notre perception, fruit de notre longue pratique au sein de l'EMN, nous a conduit à lui reconnaître, *a priori*, les caractères d'une organisation très **mécaniste** au sens de Mintzberg (1989), c'est à dire d'une organisation soutenue par une forte bureaucratie, dotée de technostructures et obéissant à de longues périodes de stabilité, interrompues par de « violentes crises » affectant ses stratégies, ses structures (p.199), mais aussi **dépendante** de son environnement visiblement complexe par la diversité de ses marchés, la diversité des cultures, la diversité des régimes politiques dans lesquelles elle opère.

Les firmes protagonistes ont eu, par moment, un rôle d'organisation **innovatrice** par la révolution qu'elles ont apporté dans des habitudes de consommation, dans le développement de nouveaux procédés de fabrication ; elles se sont trouvées être des **missionnaires** par le développement de nouveaux produits qu'elles ont imposés au monde (véritables actes de foi de Lord LeverHulme, mais aussi des Van den Berg et des Jurgens³⁷⁷), par une prise de position sur des produits de marques (années 1880), l'utilisation intensive de la publicité, le principe continu d'excellence du produit.

Par ailleurs, elles ont su s'organiser autour de quelques concepts simples dans leurs relations avec leurs agents qui apparaissent être restés constants sur la longue période. Leurs agents ont été rompus, à des relations culturelles multiples (activités, origines géographiques), à s'organiser autour d'une structure hiérarchico-fonctionnelle forte tout en conservant le bénéfice de l'existence de groupes informels, flexibles, ajustables au besoin de leurs acteurs.

Notre terrain présente des spécificités sur lesquelles la Doctrine et les historiens se sont penchés: (Cf. la bibliographie spécifique Unilever). C'est ainsi que Bartlett et Ghoshal (1989) ont fait une analyse comparative avec huit autres multinationales. Ils ont permis de préciser le contenu stratégique-structurel de firme internationale (multidomestique,

³⁷⁷ « Mettre à la disposition de la ménagère un produit qui lui simplifie la vie de tous les jours »

transnationale), ainsi que des concepts visant l'organisation des firmes telles que l'intégration, la « responsiveness » faite de réaction et de capacité d'anticipation.

L'EMN (Unilever) présente aussi une spécificité qui est de rester « discrète » : La presse économique et financière, reste relativement peu prolix, bien que celle-ci ait relaté certains aspects des modifications de portefeuille dans les années 1998-2004 (Cf. notre relevé des articles faisant référence à Unilever dans les Échos sur les 10 dernières années). Probablement voit-elle, dans cette discrétion (qui remonte aux années Lever Brothers avant fusion) un moyen d'éviter de susciter l'intérêt des médias et d'exercer un moyen indirect de pression sur ses agents en les incitant à tenir leurs prévisions de résultats et à maîtriser les remous fréquents, engendrés par la multiplicité et l'instabilité de leurs environnements

SECTION 1. LA RECHERCHE DES CONCEPTS D'ANALYSE DE LA LONGEVITE DE L'EMN

L'énoncé de cette introduction nous a conduit à faire un choix délibéré dans l'articulation de notre recherche autour de deux thèmes :

1. Rechercher les déterminants de la longévité de l'EMN dans ses aspects mécanistes, innovateurs et missionnaires. Ce premier thème, au fil de l'étude, s'est précisé comme étant l'étude de « acteurs substantiels d'une survie durable sur la longue période ».
2. Élaborer les conditions de satisfaction d'un besoin de rendre cohérent des ensembles dispersés, parfois disparates quant à la taille, différents par leurs environnements culturels, sociaux et de cohésion entre agents ; cette cohérence passant par la recherche de ce que d'aucuns ont appelé « a Glue »³⁷⁸ (Prahalad et Doz, 1987).

Quel support méthodologique adopter ?

Une approche longitudinale de l'EMN et la recherche de cohérence des groupes informels se sont imposées.

L'approche longitudinale d'une organisation qui se développe sur la longue durée (1854³⁷⁹ jusqu'à nos jours) se devait d'être conduite à partir d'un référentiel d'analyse de l'EMN dans ses éléments significatifs externes et internes, c'est-à-dire ses **facteurs substantiels d'existence** ou encore ses facteurs qui ont un **impact sur sa continuité**.

L'essentiel de notre analyse longitudinale s'est appuyé sur Pettigrew (1990), puis, Thiétart (1999 puis 2003), sur des écrits d'historiens des organisations pour la période 1854-1960 et, pour la période 1960-2000, sur des documents émanant de l'organisation, de la presse économique et financière et d'études de cas, issus de notre expérience. Le concept de survie durable nous est apparu relativement tardivement. Il est né d'une association des termes de développement durable utilisé dans le jargon écologique et de

³⁷⁸ Une colle forte

³⁷⁹ 1854 pour la firme la plus ancienne ; 1880, pour Lever Brothers ; 1929 pour Unilever.

longévité dont nous tentions trouver des identifiants. La notion de développement durable apportait une logique d'analyse qu'il convenait d'intégrer dans notre recherche doctrinale de l'EMN.

La notion de développement durable nous confirmait dans l'intérêt de rechercher comment la Doctrine avait expliqué les mutations successives de ce type d'organisation dans son approche stratégique, structurelle et organisationnelle, dans sa capacité d'adaptation à ses environnements multiples et mouvants, dans sa continuité de satisfaction de ses marchés et dans sa capacité d'attirer des agents à un point tel qu'ils puissent accéder aux échelons les plus élevés de son « gouvernement »³⁸⁰.

Il nous est tout autant apparu nécessaire de mettre en évidence certaines caractéristiques de l'organisation qui permettent d'une manière informelle de créer un lien de générations à générations de composantes et de populations à populations de managers et d'exécutifs pour assurer ainsi sa survie durable.

Reprenons l'approche méthodologique de l'étude longitudinale dont nous avons trouvé les fondements chez Pettigrew : « La vérité se situe dans le choix de la période de couverture »

Le choix de la période de couverture de notre étude a représenté, pour nous, une problématique à part entière qui repose sur un débat doctrinal :

Devait-on faire remonter notre analyse aux origines de l'organisation ?

À quel moment l'organisation multinationale est-elle née ?

Le problème se posait car, l'EMN étudiée est issue de plusieurs organisations créées soit par un individu soit par une famille, qui ont très rapidement organisé des structures de contrôle international, soit par nécessité (recherche des ressources en matières premières), soit par volonté de mettre en œuvre une stratégie issue d'une « vision stratégique », soit pour des raisons d'ordre pathologique telles que la volonté de

³⁸⁰ L'accession de P. Cescau, un français, en 2005 à la présidence du groupe, en est une parfaite représentation

puissance, la satisfaction d'un « ego », satisfaction de voir ses produits sur les marchés d'une grande partie du monde³⁸¹.

Un autre questionnement nous a sollicité :

Devait-on rechercher dans les différentes EMNs « constituantes »³⁸² l'origine du phénomène-que nous étudions : le club ?

Si tel était le cas, ***le club devenait-il un facteur explicatif de la survie durable de l'EMN et quelles devraient en être ses incidences ?***

Comment le concept s'intégrait-il dans l'imbrication des autres déterminants ?

Ces différents questionnements ont pu alors se décliner en plusieurs interrogations :

Comment démontrer que la survie durable d'une EMN repose sur le fonctionnement d'une organisation complexe confrontée à la complexité de ses environnements multiples ?

Comment appréhender la gestion de la complexité d'un groupe qui porte, par essence, un besoin de cohérence dans le temps et dans l'espace ?

C'est-à-dire que notre recherche a porté sur la quête d'une certaine logique partagée pour constituer un tout préhensible autour d'un projet présentant un caractère de permanence et de généralité suffisant pour être un vecteur de cohésion entre ses agents

C'est-à-dire, aussi, que notre recherche a visé à identifier des ensembles complexes et individuels autour d'un projet commun (Durkheim, 1930/1996 p.36) permettant de créer une forme de solidarité au sein d'un groupe formé de segments similaires - des clans - (Durkheim, p.152³⁸³) mais dont les membres sont issus de milieux hétérogènes aussi dans le temps que dans l'espace et composent des ensembles complexes multiniveaux

³⁸¹ Les dirigeants de la firme évoquent d'une manière répétitive leur présence auprès d'au moins un 150 millions de consommateurs journaliers.

³⁸² Nous distinguons les firmes « protagonistes » (Lever Brothers, Van den Berg, Jurgens) des firmes qui ont participé à la constitution d'Unilever, (Hartog et Schicht et une multitude d'autres (celles que The Economist, UK, 27 décembre, 1930 a intitulé comme constituant la « Galaxie Unilever »).

³⁸³ Durkheim (p.150) donne le nom de clan à la horde qui a cessé d'être indépendante pour devenir l'élément d'un groupe plus étendu à la fois « familial et politique »... « reliés les uns aux autres par des relations domestiques »... ou portant un signe commun qui va au-delà les attributs de la famille. Durkheim note que « la solidarité entre clan est d'autant plus faible qu'ils sont plus hétérogènes » (p.152)

suffisamment soudés (Glue³⁸⁴) dans un tout apparemment cohérent pour ses dirigeants, ses actionnaires, le marché financier ?

Ces deux interrogations se trouvent ainsi complétées :

Où trouver les sources des phénomènes observables que nous avons rassemblés sous le concept du club ?

Comment définir les périodes et les « espaces » qui ont marqué le développement de l'organisation ?

Comment définir le choix des thèmes d'analyse de notre recherche, (Thiéart et alii, 1999) ?

Par rapport à des contingences externes ?

Par rapport à des contingences internes de gestion de la complexité ?

Par rapport à des choix stratégiques sur la durée et dans l'espace ?

Par rapport à des choix structurels sur la durée et dans l'espace ?

Par rapport à des choix de leaders charismatiques ?

Par rapport à des processus de gestion économique et sociale ?

En effet, sur la longue période, nous ne pouvons exclure l'importance des contingences externes (guerres, 1914-1918, 1939-1945 ; révolutions sociales, crises économiques, crises politico-économiques, chocs pétroliers, influence de la poussée japonaise sur l'économie, crises sociales,..) qui ont égrené la vie de l'organisation étudiée et influé sur les choix de ses structures, de ses approches stratégiques pour composer avec ses marchés d'input, d'output, de services, de catégories d'acteurs.

Notre choix aurait pu se porter sur le classement, d'Ansoff et Sullivan (1993), des forces qui ont conduit au succès par périodes entre 1900-1999 pour analyser l'évolution de l'organisation :

1900-1930 l'économie des organisations conduite par la production ;

1930-1940 les organisations conduites par le marché ;

1940- mi 1950s, les organisations conduites par le développement de produits et les avancées technologiques ;

années mi-1950, les organisations conduites par le comportement environnemental,

Ces forces qui reposent sur des expressions de la turbulence de l'environnement en termes de **complexité, de familiarité, de rapidité de changement et de visibilité du**

³⁸⁴ Prahalad et Doz, (1987)

futur et qui conduisent à deux concepts, celui de **l'agressivité stratégique** et celui de la **capacité de réponse de l'exécutif**.

L'intérêt de l'étude d'Ansoff et Sullivan est de situer les écrits³⁸⁵ sur la contextualisation de l'évolution de la firme dans le temps et par degrés d'importance. Elle permet de visualiser dans le temps ce que les auteurs ne purent ignorer : les deux premiers chocs pétroliers des années 1970, l'influence de l'économie japonaise sur l'économie américaine dans les années 1980, la recherche d'un nouveau modèle et l'ouverture des pays de l'Est vers une économie de marché, après 1989.

Si ce modèle présente un intérêt doctrinal macro-économique, il ne permet pas d'identifier d'autres éléments de forces propres qui ont présidé au développement de l'entité observée. C'est pourquoi, nous nous sommes interrogé, au plan doctrinal, sur la pertinence des théories de la vie de la firme³⁸⁶ aux EMNs (Doz et Prahalad, in Ghoshal et Westney, 1993) que Doz et Prahalad ont caractérisé sous sept critères : l'indétermination structurelle, la différenciation interne, le choix de décisions prioritaires (trade off) entre priorités multiples, l'importance des flux d'information, les langages émergents plutôt que prescrits, les frontières floues, la répétition *versus* le changement (p.32, tableau 2.1.), sachant que Doz et Prahalad ont tenté de représenter sous un même schéma les interrelations des théories et leurs rapports aux différents groupes d'acteurs externes et internes (op.cit.p.41).

³⁸⁵ Rappel de l'étude d'Ansoff et Sullivan sur la contextualisation de l'évolution des firmes

Décades					
1990-1999		Mintzberg, 1990		Ansoff & McDonnell, 1990	Mintzberg, 1990
1980-1989			Peters & Waterman, 1982 Quinn, 1980 Porter, 1980		
1970-1979	Cohen, March & Olsen, 1972			Ansoff, 1979 Ansoff, Declerck, Hays, 1974	
1960-1969		Cyert & March, 1963 Chandler, 1962		Ansoff, 1965	
1950-1959		Lindblom, 1959		Simon & March, 1958	
(a) Niveaux de turbulence	1	2	3	4	5

(a) où la notion de niveau de turbulence passe d'un niveau **1** faiblement turbulent, au **niveau 2** correspondant à des changements peu rapides, une capacité de réponse adaptée aux délais entre impact initial et impact complet ; le **niveau 3**, s'inscrit dans un changement continu mais logique, laissant la place à l'anticipation avant impact ; le **niveau 4** est rapide et discontinu, laisse peu de place aux prévisions basées sur l'histoire et implique la mise en oeuvre d'une veille sur l'environnement ; le **niveau 5** est fait d'instabilité permanente, de besoins d'adaptation constants et les armes de l'organisation sont l'agressivité sur la marché, la créativité et la flexibilité d'adaptation.

³⁸⁶ Coûts de transaction, théorie de l'agence, écologie des populations, théorie institutionnelle, théorie de la contingence, théorie des relations de pouvoir et d'adaptation, théorie de l'apprentissage organisationnel.

Nous avons conduit une autre série d'interrogations sur les réalités de l'évolution des contingences externes au XX^{ème} siècle. Ce travail nous a été facilité par les parutions suscitées par le changement de siècle et de millénaire notamment ceux émanant de la presse économique (*Les Echos, le Monde et Fortune 500, 1995 ; Cf. les annexes 3.2. « Les idées gagnantes 1956-1995 »*)

L'ensemble des interrogations ci-dessus a pu, ainsi, nous conduire à organiser la lecture historique de l'EMN suivant plusieurs modalités de contextes pouvant avoir un impact sur :

- l'existence d'interférences (ou non) dans les évolutions technologiques externes et internes, ce qui fait référence au degré de complexité (Sharfman et Dean, 1991)³⁸⁷
- les choix stratégiques et structurels de l'organisation dans un environnement mouvant, ce qui renvoie aux notions de degré de stabilité et de disponibilité.

Mais, même si une simple lecture de l'EMN comme sujette aux théories traditionnelles de la vie des firmes apparaît nécessaire pour comprendre les fonctionnements des composantes³⁸⁸ (Cf. lexique), elle reste insuffisante pour comprendre les modes de fonctionnement de l'EMN en tant qu'organisation face à la complexité, externe et interne, aux interrelations des composantes et des pouvoirs centraux, des différents niveaux d'agents, aux imbrications des structures, aux enjeux de pouvoirs et de marchés ainsi qu'aux enjeux technologiques, à l'instabilité spatio-temporelle des environnements (internes et externes) sur l'organisation et la hiérarchie.

Depuis les écrits de Penrose (1959) qui apparaît être une initiatrice³⁸⁹ dans l'étude de la croissance de la firme et de l'importance des ressources dans la conduite de l'internationalisation, mais aussi ceux de Perlmutter (1969) sur une analyse typologique des structures (polycentrique ethnocentrique, géocentrique) et ceux de Stopford et Wells (1972) sur le management, l'organisation et la propriété des filiales, notre lecture

³⁸⁷ In Desreumaux, 1998, p.114 : Sharfman M.P. & Dean J.W., Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach, *Journal of Management*, 17/4, 1991, pp.681-700.

³⁸⁸ L'étude d'une EMN ne peut ignorer que chacune de ses composantes est en soi une organisation, une firme, dont la vie est confrontée aux théories de gestion pour en expliquer les modes de fonctionnement.

³⁸⁹ Cf. note bas de page n° 259 plus haut.

approfondie de la doctrine sur l'internationalisation des affaires nous a fait comprendre que cette matière est devenue une branche d'analyse à part entière des sciences de gestion qui s'intègre dans celle des *grandes organisations complexes* avec des thèmes dominants :

- l'intégration, l'alternance de la primauté de la stratégie sur la structure et de la structure sur la stratégie comme moteurs du changement ;
 - l'alternance des options structurelles (centralisation, décentralisation des centres de décision, des moyens de production, des centres de recherche, ...etc.) ;
 - la réactivité, la capacité de réponse et d'anticipation sur les marchés³⁹⁰ ;
- l'interdépendance et l'interactivité des filiales et du siège.

L'ensemble de ces termes étant complété par l'étude multiforme prise et sans cesse mobilisée de la recherche de réalisation d'économies d'échelles³⁹¹, notamment par la concentration des outils, des ressources et la recherche de synergies à travers l'optimisation des utilisations de ressources, la recherche des formes acceptables de standardisation, l'importance des moyens de contrôle conçus pour répondre aux phénomènes de complexité, la volonté de puissance et ses expressions... etc.

La pérennité des structures multinationales paraît prendre le pas sur l'instabilité. Pour conforter cette assertion quelques auteurs ont effectué des analyses de la survie durable des EMNs figurant dans le palmarès de Fortune 500. Les dernières analyses de cette nature remontant au début des années 1980, nous avons tenté de poursuivre, sur la période 1980-2000, l'étude de la stabilité relative des firmes au moins dans les dénominations si ce n'est dans la nature de leurs activités et de leurs composantes.

Par contre, l'instabilité de rang renforce notre opinion de l'existence d'une « instabilité » dans la définition du contenu de la complexité. Notre comparaison des « Revenus » et des profits des 500 premières entreprises mondiales de 1994 à 2000 démontre la prépondérance de cinq économies : les USA et le Japon d'une part, l'Allemagne, la France et Le Royaume Uni d'autre part, qui peuvent expliquer certaines orientations prises par l'exécutif de notre terrain dans les années 1990.

³⁹⁰ Nous relient ces trois termes pour appréhender le sens de « responsiveness » qui mériterait l'adoption d'un néologisme « responsivité »

³⁹¹ Nous renvoyons à Penrose, déjà citée note bas de page n°265 ci dessus

Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer l'importance des « Régions » sur les développements d'EMN ; le travail à entreprendre aurait représenté un investissement au-delà des limites que nous nous étions fixées. Un tel travail mériterait d'être entrepris au regard des anciennes alliances économiques (zones de libre échange, influence du Commonwealth, etc.) et de leur transformation ou transposition dans la recherche de nouveaux équilibres géographiques (ALENA ; ASEAN, ...etc.).

La notion de survie durable mérite en soit un développement. En effet, devant la difficulté de définir la notion de longévité, souvent caractérisée par les notions de pérennité, de permanence, de continuité, de durabilité, nous avons opté pour une notion actuellement développée par les pouvoirs politiques écologiques, celui de développement durable. Cette notion, relativement récente, puisqu'elle date des années 1987³⁹² 1992³⁹³ se décline autour de trois principes.

Le **principe de solidarité** : solidarité entre les peuples. Le développement durable doit profiter à toutes les populations,

Le **principe de précaution** : c'est à dire « la possibilité de revenir sur des actions lorsque leurs conséquences sont aléatoires ou imprévisibles »,

Le **principe de participation** : vise à associer la population aux prises de décision³⁹⁴.

Le développement durable est perçu en outre, comme une **conception patrimoniale et responsable** du monde dans lequel nous vivons. Il vise à permettre la satisfaction des besoins d'aujourd'hui sans compromettre celle des générations futures (D.Voynet).

C'est un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Il permet d'ouvrir l'horizon temporel sur le long terme et un horizon spatial.

Il repose sur une **recherche d'intégration et de mise en cohérence** des politiques sectorielles, sur un partenariat multiniveaux et interdisciplinaire et une **coopération** entre acteurs et disciplines :

Il vise à une planification intégrée des ressources.

Il peut se contrôler par des indicateurs et des systèmes de gestion.

³⁹² La commission G.H. Brundtland (1987) propose le terme de « Sustainable Development »

³⁹³ Sommet de la terre, conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) Rio de Janeiro.

³⁹⁴ http://ecjs.stemarie.chez.tiscali.fr/developpement_durable.htm

Il implique une intégration des valeurs et de l'engagement des ressources humaines dans le système de gestion environnemental.

La viabilité d'un système est menacée lorsque la vitesse à laquelle il évolue dépasse sa capacité d'adaptation au changement (A.M. Saquet, *Atlas mondial du développement durable*).

La notion de **Durable** recouvre deux notions : l'une identifiée par « le longtemps, le constant et le permanent et son contraire, l'éphémère et le périssable ; et l'autre liée à un facteur décisionnel portant sur des intérêts économiques, moraux : « le respect de l'autre coûte », c'est à dire sur l'acceptabilité de la prise en compte de l'intérêt des autres autant que de soi-même.

La durée introduit des **biais** :

- celui de connaissance des limites de disponibilité des ressources internes et externes,
- celui de la conscience de l'existence des dites ressources ; c'est à dire d'une conscience morale, éthique, physique évolutive de leur accessibilité,
- celui de la recherche d'un équilibre par définition instable eu égard au nombre de composantes écologiques, matérielles, économiques, légales, culturelles, politiques, psychologiques variables dans l'espace à un moment donné³⁹⁵.

Derrière la notion de développement durable on retrouve **quatre mots clés** : L'**arbitrage** (c'est à dire l'exercice d'un choix), la **recherche d'un consensus** matérialisé par un **contrat** (une convention entre différentes parties prenantes) et enfin des **principes de gouvernance** permettant de contrôler l'exécution des mises en œuvre de choix.

En soi, la notion de développement durable aurait pu nous apparaître pertinente pour constituer un modèle de référence plausible pour l'analyse de la longévité de l'EMN.

Cependant, nous avons préféré la notion de *survie durable* à la notion de **développement durable** moins « chargée » politiquement ; en effet, si la Doctrine

³⁹⁵ WWW.Auxilia.asso.fr/articles/fiche.php?s_code=defdd.

semble stabilisée sur les objectifs, les caractères éthiques, moraux, par contre, sa réalisation politique rencontre de nombreux obstacles notamment ceux liés à l'absence de systèmes de contrôle et de systèmes de sanctions, même si ceux-ci sont liés à la disparité des économies, à la disparité culturelle des peuples ;

La notion de survie durable apparaît mieux correspondre à des phénomènes répétitifs d'alternance de développement et de stagnation voire de régression des organisations. La notion de survie engendre une idée de franchissement de limites pour pouvoir continuer à vivre.

L'association des deux termes de survie et de durabilité nous apparaît montrer que l'organisation est capable de surmonter nombre de facteurs de déséquilibres qui la touchent aussi bien en externe qu'en interne.

La **problématique** s'imposait donc de la manière suivante

Quels sont les facteurs substantiels de survie durable d'une EMN sur la très longue durée ?

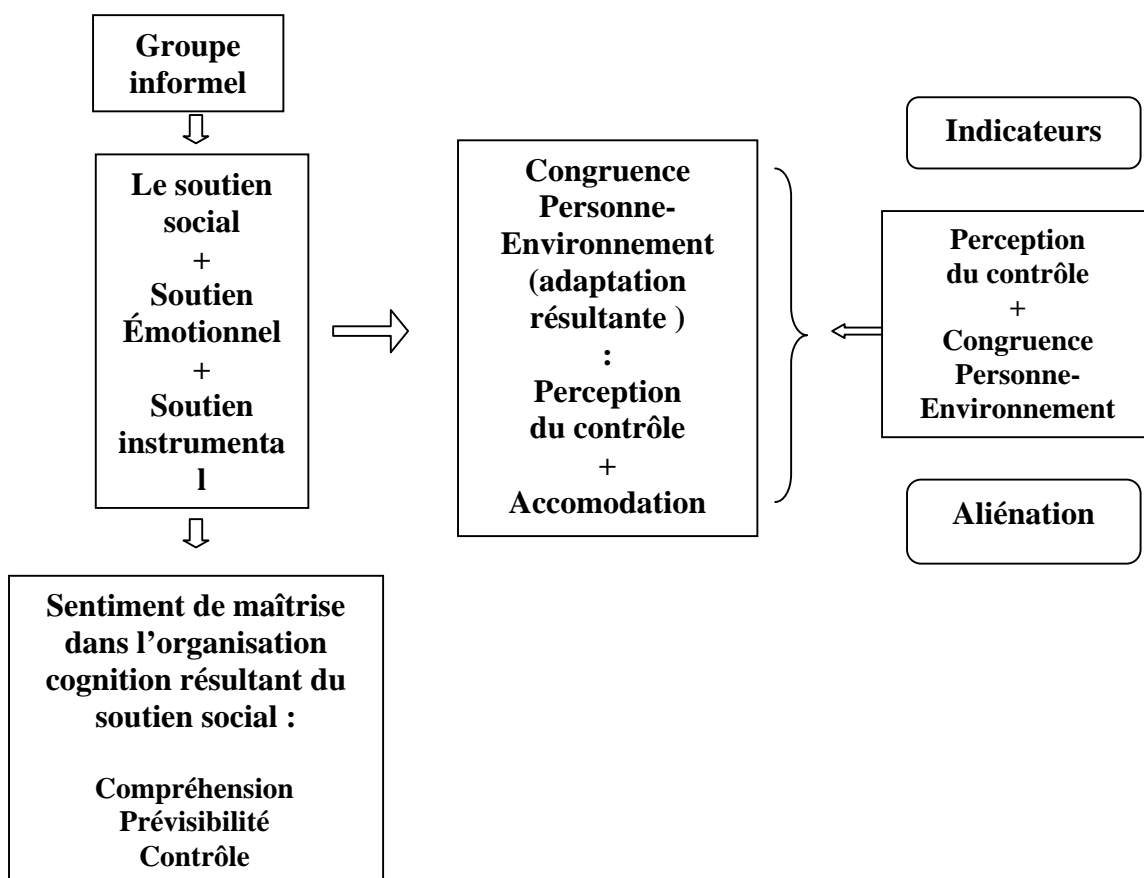
Il restait donc à définir le deuxième volet de notre étude, à savoir comment la notion de club s'intègre dans l'analyse conceptuelle de la survie durable, sachant qu'une doctrine très ancrée en gestion, s'accorde à donner un sens de mode de contrôle de substitution des organisations à la notion de clan (Ouchi, Ouchi et Price ; Mc Donald & Gandz et *alii*) et que cette notion est, apparemment, très proche de la notion de club.

SECTION 2. UNE TENTATIVE D'ANALYSE DES GROUPES SOCIAUX INFORMELS

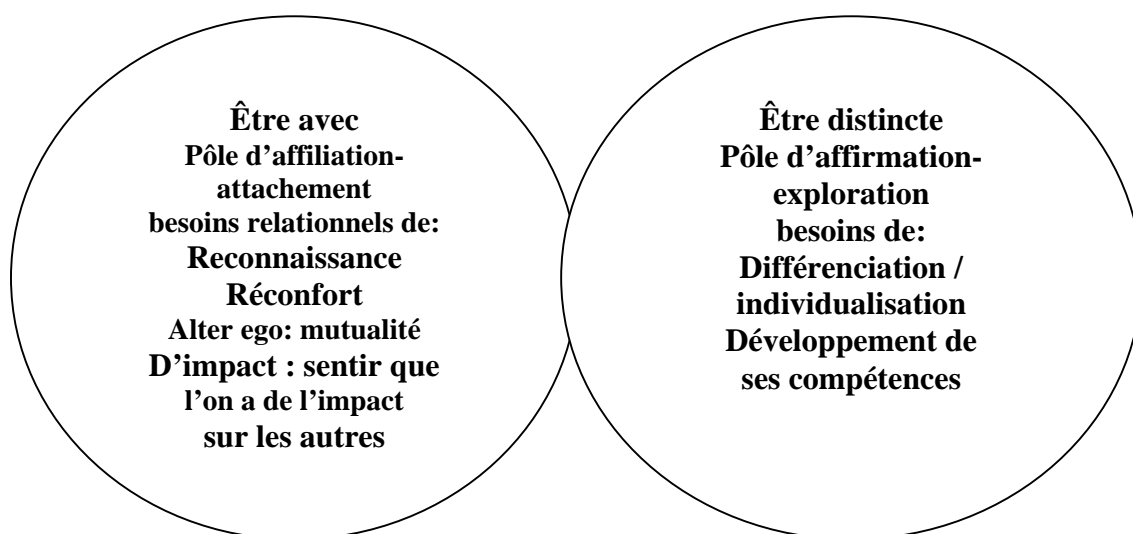
Nous avons tenté d'effectuer une analyse compréhensible et structurée de la notion de groupes sociaux informels (Brunet et Savoie) afin d'orienter l'analyse de notre terrain. Cette analyse fait l'objet de notre troisième chapitre du titre I (approche théorique) comme des chapitres II et III du titre II (pour la partie terrain).

Nous rappelons dans les deux schémas suivants, l'analyse globale des groupes sociaux informels, tels que les ont présentés Brunet et Savoie (amalgame des schémas, pp.97, 123) et qui nous ont servi de guide pour l'analyse de la notion de club

Conceptualisation du rôle joué par le groupe informel dans le processus d'adaptation et le bien-être de ses membres (adaptation)



**Groupe informel et dialectique des besoins
(source Brunet et Savoie page 144)**



Il convient de rappeler qu'à tout moment, dans tous ces espaces, l'EMN, en tant qu'organisation complexe, est confrontée à une multiplicité et une disparité de problèmes à résoudre.

Mis à part quelques auteurs (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Hedlund, 1993; et *alii*), la littérature semble relativement muette sur les modes de fonctionnement des structures hiérarchiques au sein des EMNs et ce qui les relie entre elles.

Ce qui en soi est suffisant pour justifier notre domaine de recherche :

En tant que mode d'organisation social spécifique, le club, peut-il être un facteur explicatif de la vie durable de l'EMN ?

Et quant à ses incidentes, en quoi le club se différencie de la notion de clan, des notions de réseau, d'hétérarchie ou toute autre forme de communautés, de groupes d'individus ?

Le concept de club pourrait-il constituer une forme de relation sociale au sein des EMNs comme mode d'appréhension de ce que Brunet et Savoie appellent « La face cachée de l'organisation » ?

Avant de traiter des aspects méthodologiques sur le concept de club, nos efforts se sont portés sur une analyse exploratoire des groupes sociaux et des organisations sociales.

§.1. Analyse exploratoire des groupes sociaux et des organisations sociales

Afin de mieux comprendre les différences existantes entre groupes sociaux auxquels le langage entreprise attache une valeur métaphorique sous les termes de groupe, chapelle, paroisse, diaspora, clan, réseau (ce dernier terme peu usité encore dans les années 1990), nous avons élargi notre recherche à une trentaine de termes utilisés pour désigner différentes formes de communautés ou groupes sociaux dont la sélection a été réalisée à partir des « entrées » dans une encyclopédie des sciences sociales (Cf. bibliographie).

Mais, rapidement, nous avons exclu certaines représentations sociales pour leurs contenus trop vagues, jugés comme sans rapport direct avec notre sujet. Les notions de peuples, de communautés, de classes nous ont paru trop génériques.

Par contre, nous avons identifié un certain nombre de communautés ou groupes sociaux pour leur correspondance à une nature de liens entre ses membres, ou bien à la poursuite de buts spécifiques (Etzioni, 1986), rencontrés pendant notre vie professionnelle. C'est ainsi que nous avons distingué les groupes sociaux identifiés (Cf. volet de leur énumération, Cf. *annexe 6*. « Classification des groupes sociaux »)

- Par la nature et le degré de leur organisation formelle ou informelle : les associations, les ordres fraternels et les sociétés secrètes³⁹⁶, les gangs et mafia³⁹⁷; les clubs, les clans, les réseaux
- Par leur fondement culturel, l'Église (deux des firmes protagonistes ayant à leur tête des catholiques, des protestants), la chapelle, les sectes (certains groupes d'acteurs, au sein des organisations s'identifiant comme « sectaires ») ;
Par la notion de dépendance et de lignage : car la famille, (le statut et le pouvoir de la famille) entre, pour une part importante, dans le management d'au moins

³⁹⁶ considéré hors du champ étudié, bien que, dans certains pays des organisations telles que la franc maçonnerie, l'Opus Dei sont réputées exercer un pouvoir latent qui intervient dans les relations internes et externes des organisations

³⁹⁷ termes souvent utilisés dans le vocabulaire courant de l'organisation étudiée pour montrer des défenses d'intérêts spécifiques ; ex. « marketing mafia ».

- deux des sociétés protagonistes ; par contre, nous avons classé, hors du champ étudié les fratries pour leur caractère trop général par rapport à notre sujet ;
- Par les besoins de représentations ou de positionnement mais que nous avons classé hors du champ étudié parce que jugé sans rapport direct à l'analyse visée : les syndicats, fédérations, guildes et les organisations politiques que sont les partis politiques (un dogme de l'organisation étant « pour survivre internationalement nous ne rentrons pas dans les jeux des politiciens »).

Cette classification première nous est apparue insuffisante pour rendre compte des objets poursuivis par ces communautés et dans ce qu'elle pouvait apporter à notre recherche de proximité des concepts de club et de clan et accessoirement à la compréhension de certaines valeurs qui ont été et, parfois, restent imprégnées dans le fonctionnement de notre objet d'observation, sachant qu'une firme « multinationale » opère dans une grande variété d'environnements.

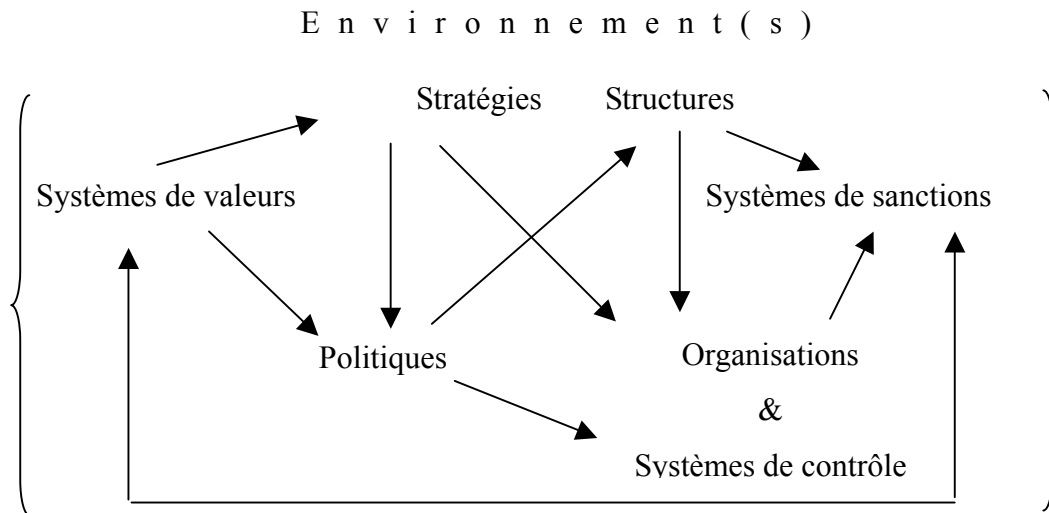
Notre objet, aussi, a été de procéder à une analyse rationnelle détaillée des différents termes permettant de définir une organisation communautaire. Ceci afin de vérifier que le concept de club, utilisé à certains niveaux de l'organisation comme un mode de fonctionnement, pouvait résister à une confrontation avec d'autres concepts d'organisation communautaire reconnus par la communauté scientifique des gestionnaires (clan, réseaux, hétéarchie) et susceptible de donner un sens humain à la construction bicéphale (juridiquement) de l'organisation étudiée opérant dans une pluralité de cultures et reliée par un objet commun.

Notre objet, aussi, a été de procéder à une analyse rationnelle détaillée des différents termes permettant de définir une organisation communautaire. Ceci afin de vérifier que le concept de club, utilisé à certains niveaux de l'organisation comme un mode de coordination, de communication et de confort individuel ne rentrait pas en conflit avec la notion de clan.

§.2. Quelle approche méthodologique avons-nous adopté pour conduire ces analyses ?

Pour procéder à cette analyse, sachant que notre terrain est avant tout tourné vers « le marché », nous avons défini une grille de lecture sur plusieurs niveaux reconnus par la communauté scientifique en matière d'organisation et la schématisons ainsi sous la dénomination

« Système d'organisations EMNs »



et où les interrelations internes et externes entre chaque composante (stratégie, structure, etc.) sont relativement constantes et plus ou moins flexibles :

- Les relations d'ordre stratégique y sont définies par leur objet, leur but, leur lieu de pouvoir
- Les relations d'ordre politique sont porteuses d'ordre et de statut pour le groupe social³⁹⁸
- Les relations du groupe social sont enserrées dans un « système de valeur » (McDonald & Gandz, 1992) qui facilite la naissance, le développement et le maintien d'un sentiment d'appartenance
- Par des relations d'ordre « structurel » chaque groupe social tend à créer sa propre hiérarchie, ce qui engendre des notions de rang³⁹⁹ au sein de ses membres

³⁹⁸ Le statut (expression du pouvoir normatif, Etzioni, 1968, p.5-6)

³⁹⁹ « Le rang est l'expression de la position », Etzioni (1968, p.5).ç

- Dans leurs relations d'ordre organisationnel, le groupe social et ses membres interagissent et jouent un rôle en fonction de leur position dans le système de relations observées (Boorman et White, 1976)⁴⁰⁰ sous la pulsion d'éléments moteurs de régulation (Ouchi, 1979) d'apprentissage, d'adaptation (Katz and Kahn, 1966), de maintien (Parsons, 1960), de freins et de contrôle (Desreumaux) qu'elles s'imposent
- Les relations à volonté de contrôle où le groupe impose un système de contrôle (Ouchi, 1979) à ses membres, ce qui contribue, aussi, à asseoir la lecture externe du groupe qu'on peut en avoir
- Les relations à visée de sanctions : le groupe impose un système de sanctions positives ou négatives, lorsque les objets de cohésion et de conformité (Etzioni) sont ou non atteints.

Chaque groupe social qui a été analysé, a été, ainsi, soumis à une grille de lecture comparative et l'analyse globale et se trouve synthétisée dans une grille de lecture commune.

Notre système d'analyse n'est pas entièrement neutre.

Nous nous appuyons, d'abord, sur la doctrine en gestion qui considère certains de ces sujets comme des pôles d'expertise (stratégie, structure, organisation, systèmes de valeurs). Ensuite, argument qui peut paraître prétentieux, nous nous référons aussi à une longue pratique d'analyse des organisations⁴⁰¹ au cours de laquelle nous n'avons que rarement été confronté à une quelconque organisation, quelle que soit sa taille, qui résiste à cette forme d'analyse.

Nous reconnaissons que cette approche de praticien qui a tendance à établir des modèles passe-partout, des repères dont il lui est difficile de s'abstraire, risque de « contaminer » (Thiétart, 2003, p.245) le processus d'analyse, tout en conservant le bénéfice de la connaissance du terrain (Lazéga, 1998, p. 39 citant Wasserman et Faust, 1994).

⁴⁰⁰ Boorman S. A et White H.C. Social Structure From Multiple Network II. Role Structures, *American Journal of Sociology*, 1976, 81, 1384-1446 (Emprunté à Lazéga PUF 1998).

⁴⁰¹ quarante années d'activité dans le domaine d'audit

S'agissant d'une analyse conceptuelle de communautés, nous attribuons des valeurs particulières à certains de ces pôles.

C'est ainsi que nous associons au concept de **stratégie** un double caractère d'axiomatique et au concept de **politique** celui de dogmatisme qui s'impose aux acteurs, qu'ils ne peuvent enfreindre dans la poursuite des activités assurées par la communauté.

Les **systèmes de valeurs** visent les qualités dominantes attendues de ses membres, qu'il s'agisse d'une attente interne ou externe, ainsi que le système de normes qui les astreignent. La notion de **structure** tend à préciser la forme observable et analysable des « combinaisons » reliant ses composants et qui « permet d'identifier des régularités dans la composition et l'agencement des relations »⁴⁰² ;

La notion d'**organisation** recouvre les modes de coordination, de régulation⁴⁰³ de l'entité ; cependant, nous attribuons une place distinctive à la notion de contrôle (que Fayol classait dans sa définition de l'organisation) pour tenir compte de la poussée du courant institutionnel qui tend à évaluer les organisations sur la base de la qualité de leur *contrôle interne*⁴⁰⁴. Au sein de l'EMN, l'Organisation est composée d'une multiplicité d'organisations ayant chacune des spécificités ; ceci justifie notre emploi du pluriel dans le schéma proposé.

Enfin, les **systèmes de sanctions** qu'ils soient positifs ou négatifs représentent des moyens mis en œuvre lorsque certains éléments de l'organisation sont susceptibles d'altérer les modalités de son fonctionnement ou/et sa continuité.

Pour conclure, **ces analyses** (effectuées principalement à partir d'entrées dans des encyclopédies de sciences sociales et quelques ouvrages dédiés) **préalablement à l'étude plus approfondie du clan et du club, nous ont permis d'aboutir à une**

⁴⁰² Lazéga, 1998, p.3

⁴⁰³ Ouchi : « monitoring »

⁴⁰⁴ L'IFACI, 2002, (émanation de l'IIA, Institute of Internal Auditors) définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation : l'optimisation de l'utilisation des ressources, la fiabilité des états financiers publiés, le respect des lois et des réglementations.

vérification de la pertinence de la direction prise dans notre travail pour poser notre problématique :

« En quoi le club peut-il être considéré comme un facteur de survie durable sur la longue période, dans une EMN ? »

Il nous appartient, aussi, de démontrer que la notion de club ne contredit pas l'approche du contrôle des organisations par le clan développée par Ouchi.

Ce qui signifie que nous avons été amené à faire un analyse comparative des spécificités des deux concepts en terme d'efficacité, de protection des membres, de puissance unitaire, dans un contexte de dispersion des composantes et de complexité de l'organisation

Le concept d'**intégration** ne peut être ignoré pour ce qu'il représente en termes de capacité de créer ou de faciliter la cohésion des acteurs, de développer des relations de confiance et de partager des vues communes

Nous avons, aussi, été amené à démontrer ce qu'ils représentent en termes de capacité d'assurer la continuité dans le temps et dans l'espace de la construction, du développement, de maintien d'activité et de structures et de leur capacité d'évoluer et, enfin, de favoriser la cohérence de l'organisation face à des besoins d'ajustement incessants, face à l'existence d'une multiplicité de sources de déséquilibres.

Cette étude nous a permis, en outre, de mieux comprendre les modes de transformation d'organisations internationales familiales (notions de famille, de parenté, de pseudo-parenté) ou autocratiques patriarcales en firmes managériales.

Elle nous a permis, encore, de comprendre la notion de **groupe** qui trouve dans notre travail une expression sous des formes multiples :

En effet, « **le groupe** » désigne l'entité EMN, le jeu des acteurs dans l'organisation bicéphale, les formes d'organisation des regroupements d'activités (les groupes de produits et de services, les divisions, les régions, les groupes fonctionnels et opérationnels, le(s) centre(s) *versus* les composantes, les groupes d'actionnaires *versus* les groupes d'exécutifs, *versus* les groupes de managers, ... etc.).

Cette multiplicité de notions de groupes renvoie à l'interrogation :

Comment assurer la cohésion des acteurs et la cohérence de leurs actes dans une EMN, composée d'une imbrication de groupes?

Enfin, les recherches sur la cohésion des acteurs et la cohérence de leurs actes dans une EMN, ne doivent pas nous faire oublier que notre travail d'analyse vise principalement à étudier une organisation sur une longue période dont il importe de délimiter le champ étudié⁴⁰⁵

§.3. Nos sources

Nous avons pu compléter cette vision interne de l'organisation au moyen d'analyses de multiples documents internes tels que l'Audit Manual International dans sa version d'origine⁴⁰⁶; des documents de mise en place de nouvelles méthodes de contrôles organisationnels : des manuels d'investissement, un manuel de production des processus de contrôle des coûts datant des années 1970, dans la lignée des processus de contrôles établis dès les années 1910 par Lever Brothers. Nous avons mobilisé aussi des instructions en matière de préparation des budgets opérationnels, du reporting ainsi que des fascicules d'instruction ou/et d'information interne sur certains thèmes : de politique des prix, de politique de publicité, de politique de promotions, de politiques de gestion des ventes datant des années 1970, ... etc. dont certains avaient un caractère confidentiel ce qui nous a conduit à ne pas en faire référence spécifiquement.

Mais aussi, pour chacune des théories et approches mobilisées, nous avons recherché les mises en pratique qui en étaient faites au sein de l'organisation étudiée longitudinalement, en nous référant à des documents présentant un caractère public : les bilans et plaquettes d'Unilever des années 1975-2000 ; des plaquettes spécialisées éditées par les services de communication d'Unilever sous la signature des Présidents ; des communiqués de presse, sous contrôle de la COB, lors de rachat d'actions, lors de fusion et d'absorption,...etc. ; ou des documents internes ayant une valeur historique

⁴⁰⁵ Pettigrew, p. 274 et suiv.

⁴⁰⁶ Le premier Audit Manual date de 1947, des versions successives en sont refondues environ tous les dix ans ; les nouvelles orientations à donner au travail des équipes réparties dans le monde sont reformulées au cours d'une « conférence d'audit managers » tous les deux ans.

(Audit Manuals de 1947, de 1970, déjà cités, des années fin 1980 ; le Golden Book, Port Sunlight War Memorial, 1919).

De plus, nous avons exploité des documents personnels issus de processus « socialisation »⁴⁰⁷ (participant ou prestataire dans des cours nationaux et internationaux), mais aussi de participation à des conseils d'administration, ou encore, de discussions de rapports d'audit et enfin de gestionnaire de ressources humaines nationales et internationales.

L'accès privilégié à des archives de l'usine d'Haubourdin au nord de la France (créée en 1911 sur des plans supervisés par Lord LeverHulme), nous a permis de rassembler des données sur l'évolution du salariat de la période 1911-1960, mais aussi de vérifier un des aspects de la « normalisation » des statuts des composantes internationalement.

Faisant un saut dans l'histoire du Groupe, des travaux d'analyse de données sur les filiales européennes⁴⁰⁸, dans les années 1999-2000, nous ont permis de donner une représentation de la complexité du groupe en Europe.

Dans notre propre pratique que nous ne pouvons ignorer, nous avons eu, de même, la charge de vérification de la mise en oeuvre des politiques de rémunération et d'avantages particuliers des exécutifs locaux et expatriés pour l'ensemble des pays de 1954 à 1982 dont nous avons la responsabilité de l'audit (France, Espagne, Portugal, Afrique francophone). Nous avons participé à l'élaboration de la politique d'audit et à sa mise en place internationale, durant plus d'une décade. Nous avons, en outre, été invité, durant de nombreuses années aux assemblées annuelles d'exécutifs permettant de comprendre les modes de fonctionnement de l'ensemble du groupe⁴⁰⁹.

Ces sources d'informations ont représenté un handicap tout autant qu'un avantage, pour notre approche de l'organisation ; en effet, elles nous ont imprégné de la culture existante pendant de très nombreuses années et donc, leur traduction en termes scientifiques pouvait être taxée de *contaminée* (Thiéart, 2003, p.244), lorsque, en fait, elles ont contribué à nous donner une image profonde du contrôle de l'organisation sur la longue période.

⁴⁰⁷ Bartlett et Ghoshal évoqueraient le terme d'endoctrinement

⁴⁰⁸ extrait de « les 15 000 plus grandes sociétés européennes, » *ELC Publications 2001*.

⁴⁰⁹ que nous avons qualifié de « discours annuel des présidents »

Restaient à valider ces connaissances.

SECTION 3. LE DILEMME DE LA RESTITUTION DE L'EXPERIENCE PERSONNELLE APPROFONDIE D'UNE TRANCHE DE L'HISTOIRE : LE PROCESSUS DE MEMORISATION DU TERRAIN PAR CONFRONTATION AUX THEORIES GENERALES DES ORGANISATIONS

Dans la poursuite de la mise en œuvre de la méthodologie de Pettigrew, nous avons adopté, *dans la phase d'observation et de vérification*, un « esprit critique » dont Pettigrew décompose le processus en recherche « comparative, pluraliste, historique et contextuelle » favorisant des analyses de « situations et de cas extrêmes, d'incidents critiques, des drames sociaux » (p. 275). C'est ainsi que nous avons procédé à *notre propre interview* sur une période de plusieurs mois en utilisant un questionnaire ouvert à partir d'un schéma développé par Kœnig, Gilbert sur les *théories de la firme*⁴¹⁰. Nous avons visé aussi à exacerber notre esprit critique sur l'interprétation de notre vécu sans perdre ce que Pettigrew appelle le "**souvenir**" et ce que Thiétart et *alii* reconnaissent comme l'**expérience du terrain**.

Notre intention a été de **formaliser ce souvenir, cette expérience**, comme nous aurions formalisé une interview d'un tiers lors d'une collecte d'information. Cette collecte a représenté plus de 200 pages dactylographiées, dont une trentaine de tableaux et de représentations graphiques. Il nous est apparu que faire figurer en annexe cette documentation préparatoire à la thèse présentait le risque d'alourdir encore leur volume. Enfin, il m'aurait entraîné à dépersonnaliser mes notes et à leur faire perdre une partie des « accroches mémoires » et intensifier leur caractère subjectif par les références que nous faisons au comportement de certains agents.

Cette "*auto interview*" sur les modes de management d'Unilever s'est effectuée à partir des traits saillants des théories "classiques" et des approches des organisations, à savoir :

La théorie des conventions,

⁴¹⁰ Economica, Gestion Poche, 1993.

La théorie de l'agence,
la théorie des coûts de transactions,
la théorie de la propriété,
l'approche contingente des organisations,
la notion d'équilibre instable,
l'entreprise de type managériale et l'entreprise comme organisation à décideurs multiples.

Nous avons aussi tenté de donner un sens aux phénomènes de centralisation et décentralisation, de boîte noire, de « garbage can »⁴¹¹, aux notions de coût d'opportunité et de coût implicite et aux inter-relations entre stratégies et structures.

Ces analyses ont été confortées, pour certaines, par des travaux de doctrine répertoriés sous le mot clé « Unilever »⁴¹² et des parutions émanant de l'organisation, telles que les discours annuels des présidents ayant valeur, au sein de l'organisation, de discours de politique générale à une époque où les principes de gouvernement d'entreprise ne faisaient pas l'objet d'une obligation d'information (Rapport Thurnbull, rapport Sabarnes Oxley)⁴¹³; mais aussi des notes internes personnelles déjà évoquées.

Ce vaste **exercice de triangulation** est venu conforter, développer, voire infirmer notre compréhension de l'organisation.

Nous ne pouvons ignorer, toutefois, que notre participation durable dans une situation souvent privilégiée d'observation sur les modes de fonctionnement, sur les stratégies et structures, sur les composantes culturelles de l'organisation nous autorise à avoir un regard sur les modes de fonctionnement, sur les stratégies et structures, sur les composantes culturelles de l'organisation et nombre de ses composantes européennes.

Enfin, une analyse de chiffres critiques extraite du « répertoire des « 15000 plus grandes sociétés européennes »⁴¹⁴, même si elle porte sur une période qui va à l'extrême limite temporelle de notre période de référence, nous a permis d'apporter une vue chiffrée sur la gestion de la complexité (instabilité des résultats, des structures des bilans) de l'EMN étudiée⁴¹⁵.

⁴¹¹ poubelle

⁴¹² Nous renvoyons à l'analyse bibliographique dans une section spécifique de la bibliographie

⁴¹³ Probablement poussé par ce besoin d'identifier les pratiques de gouvernance, Unilever a inséré des commentaires explicites dans ses rapports annuels (2002/2003) et a ouvert un site « Unilever.com » définissant nombre de ses politiques de gouvernement d'entreprise.

⁴¹⁴ *ELC Publications 2001*. cf annexes 2927

⁴¹⁵ Annexes recensement des 15 000 plus grandes sociétés européennes et commentaires.

Pour compléter cet exposé, nous avons tenté de formaliser des modèles d'analyse s'appuyant sur des logiques différentes de l'EMN d'une part, et du concept de club, d'autre part.

Le premier modèle porte sur les facteurs substantiels de survie durable sur la longue période qui s'appuie sur la logique exposée précédemment **d'analyse de textes**, de **déduction de « résultantes du discours »** autour de trois logiques de la *survie durable* :

1. La **première logique** mobilisée est celle de l'**analyse systémique** des interactions (que nous avons intitulée « **modèle du praticien** ») de la stratégie et de la structure, des politiques et de l'organisation, de méthodes de contrôle des quatre composantes précédentes (stratégie, structure, politique et organisation), des systèmes de sanction et enfin, des interrelations entre les systèmes de valeurs et l'ensemble ainsi présenté ou étudié.

Cette analyse dite systémique a de nombreux mérites, elle facilite la mise en évidence des moteurs, des freins, des ruptures, des boucles causales, des déséquilibres au sein de l'organisation quelle que soit sa complexité. Cette approche permet, en outre, de démontrer les besoins d'adaptation, d'anticipation, de réactivité, voire de simple stabilité. Enfin, elle fait émerger des termes tels que : creuset, vivier, groupes de solidarité.

2. La **deuxième logique** que nous avons adoptée mobilise **une palette de théories** évoquées par la Doctrine pour comprendre les modes de fonctionnement des EMNs, au même titre que les autres formes d'organisation.

C'est ainsi que nous mobilisons la théorie néo-institutionnelle pour ses apports déterministes : l'environnement global de l'EMN est porteur de règles, donc de contraintes ; les environnements spécifiques des composantes font émerger **des « différentiels de fits », et des « fits différenciés »**.

L'EMN, en s'érigant en institution vis-à-vis de ses composantes ou d'autres parties prenantes externes, leur impose un mode de pensée, des techniques, des réglementations notamment lorsque les autres Institutions sont défaillantes.

L'EMN ne peut échapper, nonobstant sa complexité, aux **formes multiples du contrôle par le(s) marché(s), par la bureaucratie ou les traditions.**

L'EMN assoit ses transformations sur une variété de formes « d'**apprentissage organisationnel** », notamment par la **répétition, la reproduction d'états, de situations, la transposition de solutions**, etc., qui modifient les limites de la rationalité limitée de l'organisation et de ses composantes.

Enfin, l'EMN donne des contours spécifiques à la logique **propriétaire**, puisqu'elle fait surgir une notion de **pouvoir « souverain » sur ses composantes** et ses lots de processus de création et d'appropriation de goodwill (détenition des marques, de brevets) renforcés par des modes d'exercice du pouvoir et de puissance.

3. Une **troisième forme de logique** que nous avons désignée sous le terme de logique « modale », fait référence à une diversité de choix d'analyses qui pouvaient s'articuler, se compléter, se différencier autour d'un certain nombre de mots clés récurrents dans la littérature de gestion sur les EMNs, notamment :

- Des modes de traitement de situations et de jeux d'acteurs (**intégration, socialisation**)
- Des choix politiques (l'externalisation et la délocalisation, la centralisation *versus* la décentralisation)
- Des **choix stratégiques** dont les principaux ont, de très longue date (années 1959 et suivantes), permis d'expliquer la création d'opérations puis d'organisations internationales dans des systèmes logiques pérennes
 - o de recherche de synergies,
 - o de recherche d'économies d'échelles,
 - o de recherche d'économies de coûts de transaction, mais aussi
 - o de recherche de cohésion entre parties prenantes et des acteurs entre eux
...etc.,
 - o de recherche de cohérence des opérations, des structures,

face à un besoin de **lisibilité**, de **visibilité**, de **transparence**, de **régulation** par la mise en œuvre de formes de normalisation, de standardisation, d'uniformisation et de socialisation, face à la diversité caractérisée par la dispersion ou la disparité des observations,

et leur besoin qu'il soit implicite ou explicite de **créer une cohésion entre acteurs** et **d'aboutir à certaines formes de cohérence des actions** à auxquelles nous rattachons la **symétrie des actions**, la **symétrie des systèmes d'information**,... etc.

Nous avons bien conscience du caractère artificiel de ce dernier classement qui prend l'allure d'une **véritable « boîte à outil »** disponible, mobilisable en fonction des environnements internes et externes.

Cependant l'ensemble des trois regroupements (systémique, attaches théoriques et modalités d'opérationnalisation) permet de simplifier la vision de l'étude longitudinale sur la très longue période, devant la complexité d'une EMN.

Elle nous permet et c'est là sa vertu, de donner un certain nombre de réponses à notre problématique de base :

Quels sont les facteurs explicatifs de la survie durable sur la longue période de l'EMN ?

Le modèle « club » constitue un aboutissement de notre recherche sur la notion de club. Son objet est de permettre de conduire une analyse triangulaire de trois sources documentaires sur le concept de club :

L'analyse de documents et formes d'expression collectives de la firme

Le traitement d'une analyse quantitative prenant plus une valeur d'enquête exploratoire

L'analyse de l'organisation des anciens d'Unilever : **Unilever Club**.

Chapitre 2

La présentation résultant de l'analyse du terrain

Comme nous l'avons dit plus haut, nous avons dû faire un choix dans le résumé de 120 années d'histoires d'organisations multiples puis unifiées sous la forme d'une firme bicéphale multiculturelle.

SECTION 1.

LES CHOIX DE THEMES D'ANALYSES

Au-delà de toute recherche sur les groupes sociaux chez Unilever et/ou ses protagonistes, nous avons poursuivi notre étude sur ce que Pettigrew dénomme *les sites de recherche*, reposant sur une **part opportuniste de « choix planifié »**.

La part opportuniste des choix dépend de l'accessibilité aux informations, de leur qualité, de leur pertinence et de leur fiabilité par rapport à notre sujet et des interprétations de notre savoir acquis à deux niveaux : par une revue de littérature, mais aussi au cours de notre longue pratique de l'organisation observée dans ses fondements nationaux et internationaux.

Nous avons été amené à devoir sélectionner, devant une documentation pléthorique quant au volume mais aussi, relativement pauvre quant à l'objet poursuivi (recherche sur la notion de survie durable), à devoir limiter tout risque d'être qualifié de subjectivité, notamment dans notre tentative de démonstration de ce que représente le club dans le fonctionnement de l'organisation.

La part opportuniste apparaît, dès le prime abord, dans le choix des « thèmes d'analyses »⁴¹⁶ permettant de caractériser ce qu'a été l'évolution de cette EMN, sa maîtrise des environnements et de ses modes de gestion qui ont permis de traverser le temps et de se développer dans l'espace. Elle intervient aussi dans les modalités d'administration d'une démonstration.

Ces thèmes d'analyse sont vus comme des ensembles arbitraires choisis pour l'observation de phénomènes, d'opérations, cohérents dont l'analyse pouvait être rapprochée de cadres théoriques développés dans le Titre I.

Chaque thème fait appel à une ou plusieurs sources de documentation, souvent privilégiée, plus ou moins susceptibles de recoupements. Nous avons tendu à clairement expliciter nos propres interprétations pour les distinguer de faits établis soit scientifiquement, soit historiquement.

Enfin, sur un plan de principe, nous avons cherché à n'utiliser que des documents publiés ou publiables par respect d'un état d'esprit général de l'organisation qui se veut discrète (Cf. XP.1.

Au risque de paraître répétitif, nous reprendrons pour chacun de ces thèmes d'analyse cette logique de présentation.

Premier thème : La création des organisations protagonistes

Wilson⁴¹⁷, historien mandaté par Unilever, a dressé un historique très documenté (des années 1856 ou 1880 aux années mi-1960) de l'histoire des protagonistes, W.H. Lever (Lever Brothers) des familles Van den Bergh et Jurgens jusqu'en 1965. Du fait de son mandatement, il eut accès à toutes les informations de la gestion des « protagonistes » et d'Unilever, depuis la création en 1929 jusqu'en 1965.

C'est ainsi qu'il a pu avoir accès à la composition de l'actionnariat, aux organigrammes, aux procès-verbaux de comités, conseils de l'exécutif, à des correspondances privées, à des rapports de visite et à des discussions avec les acteurs pour les trois principales firmes protagonistes du groupe puis pour le groupe Unilever.

⁴¹⁶ Vocabulaire emprunté aux historiens

⁴¹⁷ Historien du groupe

Que Wilson fasse l'objet de nombreuses reprises de citations par la Doctrine, nous apparaît ajouter à la légitimité de ses écrits et être suffisant pour nous autoriser à y puiser nos propres sources.

Les écrits de Wilson ont été complétés par ceux d'un second historien D.K. Fieldhouse portant sur «*l'anatomie d'Unilever Overseas, 1895-1965* ».

Il ne nous appartenait pas de réécrire l'histoire d'Unilever, par contre, il nous appartient d'en identifier les facteurs substantiels de sa survie durable.

Des limites dans le temps s'imposaient.

La lecture de l'ouvrage⁴¹⁸ de Lord LeverHulme (1918)⁴¹⁹ nous a permis de formaliser sa philosophie de la gestion. Lord LeverHulme y rassembla les textes de conférences données dans des Universités, des associations, ... etc., sachant qu'il s'est inspiré, lui-même, sa vie durant, de l'ouvrage *Self Help* de Smiles S. (1812-1904) et encourageait la lecture à ses jeunes collaborateurs pour y puiser une « moralité individuelle rendue vivante par une myriade d'exemples personnels ».

Dans son ouvrage, Lord LeverHulme traite du copartnership, de la prévention et de la prévoyance, de l'éducation et des affaires et de sujets divers portant sur l'efficacité, le rendement financier, le socialisme ou l'égalité et l'équité. Cet ouvrage apparaît dédié à des réflexions sur les voies de recherche de « sagesse dans les relations entre employeurs-capitalistes et employeurs-travailleurs »...« pour le bonheur et la prospérité des enfants et des enfants des enfants, les futures générations et l'Empire britannique » Lever en a été un artisan (p.13), même lorsqu'il s'est opposé aux Gouvernants de son pays, sur des sujets comme l'exercice de son pouvoir d'installation de comptoirs en Afrique.

L'idée d'exploiter les travaux d'historiens (Wilson, Fieldhouse) ne pouvait être négligée pour étudier les firmes « protagonistes » et la création du groupe jusqu'aux années 1960.

⁴¹⁸ Lord LeverHulme, *Six Hours a Day*, George Allen & Unwin Ltd, 1918

⁴¹⁹ W.H.Lever, créateur de Lever Brothers a été élevé à la pairie par la reine d'Angleterre en 1911

Elle devait nous permettre d'identifier des facteurs substantiels de survie durable sur une période de 80 à près de 100 années, qui tiennent au bon sens, au pragmatisme des leaders charismatiques, des familles de fondateurs, de leurs héritiers, soucieux de conserver et de transmettre leur vision « propriétaire » du capital et dans ses représentations par des outils industriels, commerciaux et de gestion.

En outre, les textes de Lord LeverHulme et de Wilson permettent d'identifier les « germes du concept de club ».

La lecture de Wilson apporte une lecture explicative sur les « dogmes unilevériens » de la méfiance vis-à-vis de la spéculation, tout autant que du respect des équilibres financiers et de la volonté de discrétion.

Cette analyse se présente comme une *forme d'alchimie* de vision stratégique, de choix de modes de structuration d'activité, de territoires et d'approche de contrôle à distance. Elle permet de voir la création des firmes protagonistes (Lever Brothers, Van den Berg, Jurgens), la création de produits d'une vie longue (certaines marques restent usitées encore de nos jours), la capacité de surmonter des crises et enfin la capacité de trouver une solution durable pour sauvegarder les intérêts familiaux et de l'organisation en tant que tels.

Les travaux des historiens nous garantissent de la fidélité de l'information.

Par contre, l'organisation des travaux des historiens est basée sur le respect de suites chronologiques et d'espaces homogènes et par conséquent met moins en évidence les notions de pouvoir, de stratégie, de politique mais aussi de compréhension de certains aspects de marché (les marchés internes de managers) que ne le feraient les gestionnaires.

On peut trouver dans leurs exposés des rapprochements avec les phénomènes étudiés par les écologistes de population, (notamment en termes de répétition, de reproduction, de recherche d'homologies,... etc.). Cependant, leurs travaux méritent des recherches complémentaires sur les notions de système de valeurs et de gestion des groupes sociaux tels qu'ils sont étudiés par les sociologues.

Nous y analysons un processus d'apprentissage de conventions dont la vocation est d'assurer la survie durable à la construction du groupe bicéphale mais aussi les conditions de gestion managériale qui ont permis la création, le maintien et le développement de l'entité sous sa forme actuelle (en dépit de changement de structures, de stratégies, d'accroissements d'activités). Cette analyse permet de rendre compte du passage d'un management d'entreprises présentant encore des caractères familiaux à des structures reposant sur des managers « professionnels »⁴²⁰ sollicités par des forces centralisatrices et le besoin de rester proche des besoins des marchés d'une part et d'autre part, par leur volonté d'indépendance et une recherche de statut.

L'intérêt de l'analyse est de montrer le processus de « digestion » de méga-fusions (1924-1929-1930 et suivantes) et d'identifier les raisons de la création d'une entité bicéphale dans son actionnariat, mais unique dans sa gestion.

Le travail des historiens reste le principal support de ce deuxième thème.

Cependant, certains des principes issus de cette période présentent un caractère pérenne ; en effet nous les avons empruntés dans leur formulation aux plaquettes de résultats d'Unilever dans les années 1975-2000.

Enfin, cette analyse permet de renforcer la notion de l'esprit club telle qu'elle a été promue par F. d'Arcy Cooper à la tête de Lever Brothers dès 1923, puis d'Unilever dès 1930 où la recherche et la promotion de « talents » s'associent à la recherche de cohésion des acteurs et de cohérence des actions pour assurer l'amalgame d'entités anciennement concurrentes et pour assurer leur survie au-delà de crises économiques et politiques (crise de 1929, guerre 1939-1945 et post 1945, pour la reconstruction d'outils industriels).

Le **deuxième thème d'analyse** porte sur l'évolution des conseils d'administrations et permet de visualiser le lent processus (environ trente ans) de dessaisissement des

⁴²⁰ En soi nous rejetons le terme de professionnel utilisé par la doctrine pour désigner une structure de management ; en effet, nous ne pouvons qu'imaginer qu'une organisation qui réussit à conquérir une part importante d'un marché régional n'ait pas agité autrement que professionnellement.

pouvoirs des familles dans les conseils jusqu'à l'accession finale des seuls managers professionnels,

À nouveau, les supports documentaires s'appuient sur les ouvrages des historiens déjà cités. Nous avons complété les informations manquantes par des recherches dans des annuaires financiers (cote Desfossés).

Les **troisième, quatrième et cinquièmes thèmes d'analyse** reprennent à grands traits les contextes de rupture qu'ont subis les firmes protagonistes et Unilever et l'incidence que ces contextes de rupture ont pu avoir sur un besoin de recherche de nouvelles formes de cohésion en vue de la création d'un ensemble durable.

Guerres internationales, recherche d'expansion débridée de l'organisation et opportunisme de situation⁴²¹ en font l'essentiel. L'influence de l'environnement politico-économique y joue une place prépondérante : La situation de fait du resserrement des États dans leurs frontières y explique les structures multi-domestiques.

Les processus internes de socialisation, de leurs côtés, contribuent à la poursuite d'une recherche de cohérence entre acteurs et de cohésion de modèles.

Sur le plan méthodologique, nous nous sommes livrés à un long travail de recensement des flux d'entrées et de sorties du portefeuille d'activités d'Unilever en France à partir de fascicules édités par le groupe en France et distribués aux agents, pour leur permettre de se situer dans l'organisation et vis-à-vis des marchés.

Cette analyse tend à démontrer que pendant cette période, de transformation d'une gestion multidomestique, vers une gestion d'abord régionale, puis divisionnelle, pour revenir à une gestion divisionnelle et régionale, la vision stratégique du groupe s'effaçait devant les visions multi-centristes d'agents mis aux commandes dans les pays. Les structures de contrôle visaient plus à faire respecter des contraintes bureaucratiques qu'à rechercher une convergence d'activité.

⁴²¹ Nous avons participé à l'audit d'acquisition de la plupart des composantes évoquées dans notre texte.

Une partie de ces thèmes d'analyse correspond à une remise en cause fondamentale de la structure de portefeuille d'activités, à une recherche de structure interactive régionale et divisionnelle avant d'atteindre une structure « multi-centriste ».

L'essentiel de ces analyses repose sur de nombreuses sources d'information, notamment, les résumés de l'histoire d'Unilever (1988, 1993 et 2000) (Cf. *annexe 2.4.*) repris périodiquement et mis à jour dans l'*International Directory of Companies' Histories* (Saint James Press) ainsi que des plaquettes émises par Unilever (Cf. *annexe sous 3.0.*).

Sur le plan des études scientifiques menées sur la firme, les matériaux de Bartlett & Ghoshal, (1989) permettent de conforter des concepts distinctifs pour l'EMN qui s'appuient sur l'interrelation entre stratégie et structure ; la « capacité de réponse et d'anticipation » (responsiveness), la notion d'intégration. Ils précisent le contenu de définitions stratégico-structurelles de l'EMN transnationale, multidomestique, globale.

En outre, Bartlett & Ghoshal, apportent un support à la notion de **club** comme facteur de cohésion entre acteurs qui rappelle le mode de satisfaction de ce que Prahalad et Doz (1987) avaient qualifié de « **glue** » (ce qui fait que l'ensemble constitue un tout cohérent). Jones, 2002, tend à démontrer l'exception américaine d'Unilever dont il critique la culture *prévalente* « **clubby and cosy** »⁴²², mais en fait confirme l'existence d'un esprit de club.

L'analyse variables et facteurs constitutifs de l'environnement a été inspirée des travaux de Desreumaux (1998, p.120 et suiv.) sur la **nature des contingences** ; nous avons complété le travail en recherchant les **formes de déséquilibres** que les contingences sont susceptibles de créer et les **moyens de « réguler » les déséquilibres créés.**

⁴²² Jones étudie les modes de contrôle d'Unilever (branche néerlandaise) sur ses *filiales américaines* de 1945 à 1980, la pauvreté de leurs performances (pp.445-446 face à leurs concurrents P& G et Colgate, General Foods and alii, la pauvreté de l'innovation, son commentaire est lourd de sens « lorsqu'un manager qui n'était pas excellent pouvait ne pas être promu, mais quelque tâche pourrait lui être trouvée pour lui permettre de continuer à travailler au sein de la firme. Comme les décisions se prenaient par consensus, cela prenait souvent très longtemps pour les obtenir » (p. 452). L'analyse de Jones sur l'échec d'Unilever aux Etats-Unis sera repris dans l'analyse critique du système club

Notre choix, sur le plan des contingences externes et internes, a été de limiter cette étude aux domaines qui pourraient contribuer à la compréhension de la complexité de notre terrain et à expliquer ses évolutions, ses choix stratégiques et ses politiques adoptées.

Sur le plan méthodologique, l'ensemble de ces analyses s'inscrit dans plusieurs directions :

L'analyse des firmes des protagonistes et d'Unilever, sur la longue période, doit mettre en évidence leurs « choix planifiés » dans un contexte d'informations surabondantes.

Les sources d'information ne peuvent être cantonnées à l'analyse stratégique, ou structurelle ; elle nous apparaît devoir mettre en évidence des données organisationnelles et des systèmes de valeurs.

L'utilisation de la mémoire de l'auteur ne peut être utilisée que comme un guide, un fil conducteur et non comme un mode d'administration de la preuve.

La recherche doit s'inscrire dans le respect d'une ligne de conduite en conformité avec un dogme dans la société la discrétion qui conduit à notre interprétation : l'information doit avoir un caractère public, publiable, à l'exclusion toutefois de l'information atteinte par une forme de « prescription ».

Toujours sur le plan méthodologique, il importe de vérifier si la place prise par les phénomènes de répétition et de reproduction de recherche de synergies, d'économies d'échelles, d'économies de coûts de transactions ne peuvent apparaître comme des piliers de la décision stratégique, de la réforme des structures au même titre que la volonté de pouvoir, la relation d'agence, pour ne pas dire la relation d'allégeance. En effet, une composante n'existe que parce que le groupe existe et ce support n'existe que parce que la hiérarchie et les structures opérationnelles ou fonctionnelles sont capables de déléguer et de pouvoir et de respecter les délégations reçues.

Notre démonstration devrait tendre à définir la **survie durable de l'EMN** par rapport à une **vision stratégique clairement exprimée** à l'égard de ses agents reposant sur des **modèles qui en assurent la répétition et la reproduction et leur capacité**

d'ajustement pour tenir compte des évolutions dispersées des contingences et de leurs contraintes et de la disparité de tailles des opérations.

La notion de survie durable pourrait alors se caractériser par :

Un jeu sans cesse renouvelé d'**alternance d'interactions entre stratégies et structures**

Une **recherche d'équilibres jamais atteints** car attaqués, d'une manière externe, par des marchés multidimensionnels, une diversité et une disparité d'environnements internes et externes et plus particulièrement en interne, par des jeux d'opposition entre le besoin de stabilité bureaucratique, l'existence d'instabilités créée par le besoin de satisfaire, sans cesse, à une échelle mondiale, un renouvellement des ressources et, enfin, le pouvoir du marché comme vecteur de survie durable supporté par une bureaucratie pertinente.

Ceci nous permettrait de conclure l'ensemble des analyses de 120 années de constats par une reformulation possible de notre problématique en ces termes :

En quoi la survie durable d'une EMN trouve-t-elle ses solutions dans la capacité de gérer des déséquilibres sans cesse recréés ?

Si nous voulions « taxer » les facteurs de l'évolution, nous pourrions constater que le groupe est fait de continuité et de solutions de continuité. La répétition et la reproduction s'imposent dans un contexte de différenciation de fits ; cette différenciation de fits trouve ses limites dans des processus d'intégration, de recherche de cohérence des actions et de cohésion entre les acteurs.

SECTION 2.

LE POUVOIR ET LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Le dernier élément de notre analyse de l'organisation porte sur « le pouvoir et les principes de gouvernance ».

Cette dernière partie, objet d'un traitement à part entière constitue, en soi, un développement hybride : Unilever, est une structure bicéphale et multiculturelle où une convention à l'origine **entre des parties prenantes**, s'est transformée en une **règle dominant son fonctionnement et lui permettant d'assurer l'égalité des actionnariats en termes de répartition des dividendes et d'unicité du commandement**.

L'intégration est le maître mot du fonctionnement des relations entre parties prenantes. Sur le plan juridique, l'analyse en est simple. Il y a, à l'origine, un pacte d'actionnaires qui régule les relations des familles à l'organisation, sans que celles-ci n'interviennent dans la gestion opérationnelle, sauf émergence de talents.

L'intégration de la convention dans la gestion bureaucratique lourde de dogmes, lui donne un caractère de « facteur substantiel de survie durable » :

La problématique que nous poursuivons se résume ainsi :

En quoi l'organisation bureaucratique contribue t'elle à assurer la survie durable des choix d'ordre conventionnel, stratégique et structurel ?

Notre approche méthodologique repose sur des *analyses de cas* qui ont pour objet de démontrer que la pérennité des concepts (sauf ajustements mineurs), la volonté permanente de l'intégration des concepts, dans les modes de gestion, ont permis de franchir les écueils des différentes formes d'évolution, d'assurer la souplesse d'adaptation à des effets de balanciers entre centralisation et décentralisation.

Notre étude de la composition des conseils d'administration sur la très longue période nous ont permis de vérifier l'existence de principes fondamentaux de gouvernement des individus qui s'appuient sur la recherche de talents, le contrôle de leur performance et de leur efficacité, la volonté d'intégration sans cesse suscitée par des jeux de transferts, mutations, promotions successifs et par leur engagement rarement mis en défaut.

Parallèlement, la gestion de la relation à l'actionnaire, issue de principes ébauchés par LeverHulme vient renforcer le fonctionnement durable de la firme.

Quelle méthodologie utiliser pour démontrer ce fonctionnement ? Quelles sources d'informations utiliser ?

Notre expérience professionnelle durable (1967-1990) nous a permis d'identifier dans cette bureaucratie lourde, quelques principes fondamentaux de gouvernements des hommes au nombre desquels figurent la centralisation du recrutement des managers, une sélection longue et progressive, des cycles de formation se voulant éducatifs autant que sélectifs, le contrôle centralisé des rémunérations, des récompenses et des avantages spécifiques donnés aux expatriés.

L'exploitation de données émanant du site Unilever.com. (2004) nous a confirmé la très grande stabilité des principes (Wilson, 1954 ; Audit Manual, 1947 ; notre propre expérience, 1954-1990).

Sur le plan théorique, les conventions écrites, permettent d'illustrer la puissance de la convention dans l'organisation, puisqu'elle contribue à imprimer une force d'intégration à quasiment toutes les parties prenantes. La convention d'égalité de résultat pour les actionnaires des deux groupes, permet d'avoir une liberté d'action économique pour les acteurs, de « mondialiser les principes de gestion et les valeurs, d'effacer des conséquences de lourdeurs bureaucratiques inégales au sein des composantes et d'instituer une forme de pouvoir institutionnel qui va jusqu'à s'imposer aux États.

L'ensemble de ces travaux contribue à confirmer notre problématique

Quels sont les facteurs substantiels de survie durable d'Unilever ?

Le club constitue-t-il un facteur substantiel de survie durable pour Unilever ?

SECTION 3.

LA SATISFACTION D'UN BESOIN D'INTEGRATION, DE COHERENCE, DE COHESION : LE CONCEPT DE CLUB

§.1. La problématique de cette section s'énonce dans les termes suivants :

En quoi le club constitue-t-il un facteur explicatif de la survie durable de l'EMN sur la longue période?

Sachant que sur le plan organisationnel, la recherche d'intégration s'exprime sous de multiples formes : l'intégration des activités, des stratégies, des structures, l'intégration des différences qui reposent sur l'acceptation de l'autre, l'acceptation de l'existence de faits différenciés, l'acceptation de la multiplicité des cultures, ...etc., d'une part, sachant d'autre part, que par certains traits les composantes sont rarement comparables d'entités à entités notamment par certaines manifestations de l'exercice des pouvoirs, l'EMN tend à vouloir donner un sens aux termes de cohérence de ses actions et à obtenir certaines formes de cohésion entre ses acteurs de manière à s'affirmer comme un tout présentant certains caractères de solidarité capable de rassembler autour d'une vision commune, autour d'objets, de buts, d'objectifs⁴²³ et de partage de moyens congruents voire simplement partagés.

⁴²³ Voir distinction des termes par Ouchi, 1979

Sachant aussi, que l'EMN est ici appréciée en tant qu'organisation complexe dynamique et que l'*amplitude* de la portée des termes « intégration, cohérence et cohésion » peut être positionnée par quelques données :

- Lever Brothers dans les années 1920 était dans les 20 premières entreprises britanniques, que Unilever, depuis les années 1929, a toujours occupé une place dans les 50 premières entreprises mondiales⁴²⁴ et que ses dirigeants revendiquent le suivi central d'environ 2000 managers internationalement ;

- l'exécutif international a une meilleure connaissance d'un entité lorsqu'il est capable d'attacher un morceau d'histoire à des managers, au plan individuel, par leur formation, leur rôle joué dans le déroulement de l'activité de la filiale, l'enchaînement de leurs transferts, leur rattachement à des référents,... et au plan *social*⁴²⁵ lorsqu'il est en mesure de se référer à certaines de leurs performances particulières dans le groupe.

§.2. La logique de la problématique

La logique de la problématique de cette phase de recherche devient tout naturellement la suivante :

Le club est-il un moyen de donner une réponse à un besoin d'intégration, de cohérence, de cohésion et de solidarité ?

Le club joue-t-il un rôle pour satisfaire un besoin de réponse et de réactivité, mais aussi pour accroître la capacité d'anticipation et/ou de règlement des situations complexes ?

Quelle place lui donner dans les jeux de pouvoir ?

Le club est-il une forme spécifique de groupe informel ?

Le club est-il une forme différenciée de la notion de clan ?

Le club est-il une forme différenciée de la notion de réseau interne ?

Le club n'est-il qu'une représentation d'un esprit du groupe bicéphale d'origine anglo-néerlandais ?

⁴²⁴ Classement Fortune 500

⁴²⁵ dans le sens de ses liens d'appartenance à la société

Pour donner une réponse à ces différentes interrogations un certain nombre d'interrogations complémentaires d'ordre méthodologique se pose :

Quelle approche méthodologique adopter pour trouver des éléments de réponse à ces questions ?

Doit-on les rechercher dans la littérature sur le clan et principalement chez Durkheim (1930), Ouchi (1979, etc.) ?

Ou bien sur les groupes informels (Brunet et Savoie, 2003⁴²⁶) ?

Ou bien, dans la littérature sur les réseaux sociaux (Marsden, 1986, Burt, 1982 - 1992, Miles, Snow et Coleman 1992) ?

Ou encore sur l'hétérarchie (Hedlund, 1993) ?

et sur les systèmes de valeurs (McDonald et Gandz 1992, Desreumaux, 1998, p.29) ?

Pouvons-nous avoir la vision du club comme un mode d'évitement de coûts de transactions ? (Buchanan dans les années 1960⁴²⁷, Ellig (2002) ?

Un élément apparaît dans le processus d'acquisition de notre certitude est que la notion de club permet de forger un comportement, de matérialiser un état d'esprit, de générer un certain nombre de réactions au sein d'une multinationale. Dans cette orientation, le concept est resté faiblement exploré depuis les écrits sur les EMNs (Bartlett et Ghoshal, 1989; Kay⁴²⁸) y compris dans l'ouvrage cité sur la face cachée de l'organisation de Brunet et Savoie).

Par contre, la notion de groupe informel nous a fait associer le club à un type d'expression d'un *besoin individuel et collectif*, sous réserve de limites que nous précisons :

⁴²⁶ L'ouvrage de Brunet et Savoie (*La face cachée de l'organisation*, 2003) apporte une analyse bibliographique sur les groupes informels qui nous ont servi à affiner notre appréhension des caractéristiques du club ; cette analyse de nature psychosociologique permet d'établir des repères et des distinctions entre les structures formelles et les structures informelles et d'avancer dans l'analyse du « club » dans une multinationale.

⁴²⁷ texte non accessible en dépit de nombreuses recherches

⁴²⁸ Kay N. *Pattern in Corporate evolution*, Oxford University Press, 2000.

Quelle que soit la forme d'évolution (culturelle, politique, économique, sociale, etc.) dans laquelle l'EMN évolue, la notion de club a-t-elle un contenu stable ? Ou bien s'est-elle bâtie telle une pratique d'apprentissage organisationnel ?

La notion de club a-t-elle une portée plus ou moins universelle ?

Son contenu est-il variable en fonction de la taille, de la diversité des composantes et des activités mais aussi de l'impact possible de la bureaucratie ?

L'ensemble de ces orientations nous a permis de diriger notre recherche *in fine*.

§.3. Nos supports méthodologiques

Le choix que nous avons fait pour pouvoir développer ces thèmes repose sur une analyse de la littérature interne d'Unilever, la littérature externe spécifique sur Unilever dont les ouvrages ont déjà été évoqués plus haut, des études de cas sur la base de la méthodologie développée par Thiétart (2003).

Nous avons tenté, en outre, de réaliser une étude exploratoire par voie de questionnaire ; et, enfin, nous avons réalisé une analyse détaillée d'une population d'environ 400 managers, anciens acteurs d'Unilever, regroupés sous une communauté d'appartenance «Unilever club », indépendante d'Unilever.

Dans le développement qui suit, nous faisons état d'un processus de recherche exploratoire complémentaire que nous avons élaboré par voie de questionnaires sur les liens de l'acteur à l'organisation, aux autres acteurs et sur leurs motivations et perceptions dans l'exercice de leurs responsabilités.

Cette étude exploratoire devrait pouvoir permettre, en travail post-thèse, de réaliser une enquête élargie à une sélection d'EMNs afin de vérifier ou d'infirmer une existence plus large du concept de club comme mode de fonctionnement informel des EMNs allant au-delà du mode de contrôle par le clan.

§.4. Une enquête exploratoire

Une remarque préalable s'impose : le questionnaire a été établi en 2001 sur la base de références doctrinales, avant la parution de l'ouvrage de Brunet et Savoie.

L'esprit présidant à l'élaboration du questionnaire repose sur une analyse d'un certain nombre de comportements qui ont été confirmés par ces auteurs.

Le questionnaire a été conçu pour obtenir des réponses d'acteurs dans une organisation complexe multiniveaux et dans une vision dynamique.

La cible visée induisait l'existence d'interactivités, d'interrelations fonctionnelles et opérationnelles que nous avons tenté de « qualifier ».

Le biais de l'étude

Même si le choix des acteurs au sein de l'EMN présente un caractère apparemment biaisé puisqu'il est limité à des acteurs de notre réseau en France ayant eu une ou des expériences professionnelles internationales et atteint, pour la plupart, un niveau de responsabilité élevé, leur choix nous est apparu comme pouvant donner un gage de représentativité.

Il faut admettre que la faible taille du niveau de réponses lui retire ce caractère de représentativité et lui donne une simple valeur exploratoire. Néanmoins, un certain nombre de ces questionnaires peut être utilisé comme le seraient des études de caractère plus qualitatif.

Cependant, nous ne nous priverons pas d'un essai de lecture quantitative.

Reprenons la logique poursuivie.

L'objet du questionnaire et sa construction

Nous avons établi un questionnaire dont la logique repose sur les éléments suivants :

- Tenter de définir les modes comportementaux des individus dans leurs relations avec les autres

- Tenter d'identifier les moyens de reconnaissance utilisés pour définir leurs modes d'affiliation, de recherche de réconfort, de participation, d'impact sur les autres
- Tenter d'identifier des différences comportementales entre membres d'une même fonction, entre membres d'une fonction par rapport à une autre, entre membres d'une fonction par rapport aux autres
- Identifier des différences comportementales dans le temps.

La cible

Les questionnaires visent des agents, au niveau exécutif, ayant plus de quarante ans et au moins dix années dans la même organisation (EMN), une expérience internationale, soit pour avoir résidé à l'étranger, soit pour avoir des responsabilités centrales multinationales mais conservant un domicile dans leur pays d'origine et pouvant être considérés comme des agents multi-centraux.

Le concept évoqué sous la notion de parité (hommes, femmes n'y est pas introduit ; il pourrait faire, en soi, l'objet d'une autre recherche dont la problématique serait :

En quoi les hommes sont plus sujets à des fonctions internationales que les femmes ?

Mais ce thème, n'a pas été étudié, car la simple lecture des conseils d'administration et notre connaissance profonde de l'entité démontrent à l'évidence un pouvoir exercé par une majorité d'individus masculins.

Le choix des questionnés

Le choix des questionnés met en œuvre une pratique de « réseau ».

C'est ainsi que nous avons contacté plusieurs catégories d'agents :

- Des exécutifs internationaux issus de notre propre réseau de connaissances chez « U », qui avaient été proches de notre activité (audit interne) et occupant des postes de « seniors managers » dans l'EMN

- Des exécutifs internationaux, anciens d'Unilever et figurant sur l'annuaire « Unilever Club », anciens répondant aux critères définis dans le protocole défini plus haut. Devant le faible taux de réponse nous avons étendu notre étude exploratoire à
- Des exécutifs issus de différents réseaux externes à Unilever.

Le nombre de questionnaires émis a été de 80, ce qui est faible si l'on considère la population potentielle de managers (environ 2000 personnes pour le groupe dans le monde.) répondant à nos critères de sélection à un moment donné,

Il est encore plus faible si l'on considère que cette population se renouvelle à un taux minimum de 4 % par an.

Ces choix sont autant de biais introduits dans l'étude ; mais pourquoi ne pas étudier les phénomènes de « liens » si on ne met pas en œuvre les dits-liens ?

Le biais introduit est évident. Il exclut du champ exploratoire des « liens faibles » et le lien hypothétique : celui qui peut ou ne peut pas exister.

L'utilisation de ce moyen de communication, le questionnaire, nous est apparue offrir une plus grande chance d'établir un contact avec les individus en leur faisant perdre le minimum de temps⁴²⁹.

Le questionnaire est parvenu aux acteurs au cours d'une période de « restructuration profonde »: acquisition de *Best Foods* (représentant un apport de ± 100 000 personnes à l'échelon international) ; remodelage du portefeuille de marques qui a fait l'objet de nombreux commentaires dans la presse économique ; cession d'activités par blocs internationaux qui ont eu pour conséquence de provoquer une rupture d'avec ± 80 000 personnes...etc.

Nous pouvons comprendre que la charge de travail des exécutifs engagés dans ces processus et le contexte psychologique de restructuration ont réduit la velléité de certains à répondre à nos investigations.

⁴²⁹ Lorsque nous avons envisagé d'écrire une thèse portant sur Unilever, un membre du conseil d'administration consulté via la direction nationale française, nous avait encouragé, dans les contacts avec les managers, de limiter leur perte de temps.

La déontologie poursuivie dans le questionnement

Nous avons pris l'engagement par écrit de banaliser les résultats de l'enquête, même si les questionnaires individuels ont demandé à leur participant de décliner leur nom et qualité, ainsi qu'un court résumer de leur carrière.

Le niveau des réponses et l'interprétation du faible taux de réponse

Les taux de réponses se sont révélés décevants :

11 réponses de managers de haut niveau

6 réponses de managers « ex Unilever »

Notre questionnaire a été adressé par poste ou par Internet. Il a fait l'objet de relance soit par le *net* soit par téléphone, soit en utilisant le support de collègues de proximité, soit en sollicitant l'aide des secrétariats des exécutifs interviewés.

Nous avons profité d'événements sociaux (pots de départ) pour expliquer l'importance que nous attachions aux réponses.

La logique de cheminement du questionnaire

Afin de ne pas fausser les réponses, nous avons centré l'étude sur les réseaux internes

La progressivité du questionnement repose sur la logique suivante :

1. Identifier l'objet des buts poursuivis dans l'utilisation de réseaux informels (question 7), notamment, : trouver des solutions dans l'exercice de leurs responsabilités dans un ensemble complexe, améliorer leurs performances personnelles, tendre à une plus grande cohésion dans l'ensemble constitué, assurer leur statut personnel et saisir des opportunités.
2. Identifier les personnes pertinentes par rapport aux objets précédents (question 8).

3. Identifier les processus de socialisation considérés comme pertinents pour la constitution d'un réseau ou l'entrée dans le club » (question 9).
4. Qualifier généralement ce mode relationnel informel : Le réseau, le clan, le club, la mafia, le référentiel, le référent et ainsi
5. « Renseigner » sur la perception du facteur identitaire de la relation. Cette question s'appuie sur une perception de l'interviewé, sans que les termes utilisés aient été définis pour préciser les notions de réseau, clan, club, mafia. Les termes de référentiel et de référent ont fait l'objet d'interrogations, de la part de répondants, notamment lors de relances téléphoniques.
6. Identifier les différences de perceptions par nature d'activité. Cette question a été conçue à partir d'une somme d'*a priori* : notre attente était que chaque fonction se considérait comme un réseau et pouvait considérer ses collègues dans d'autres fonctions comme des clans ; une seconde attente était que suivant un positionnement hiérarchique ou fonctionnel, le répondant pouvait se considérer comme porteur d'un référentiel et/ou y jouer un rôle de référent.

Le rôle attribué à un classement par ordre de priorité était d'obtenir une réflexion sur les jeux de pouvoirs lorsqu'un jugement est porté sur un ensemble complexe d'interactions.

L'identification de niveaux de services fonctionnels dans la structure globale : "Autres services fonctionnels, filiales, autres services fonctionnels intergroupe, autres services fonctionnels groupe » impliquait que les interviewés aient une perception suffisante des superpositions de rôles.

Pour comprendre ces commentaires, nous rappelons la question 11 dans sa présentation :

« Si vous aviez à qualifier ce mode « relationnel, lequel de ces qualificatifs lui attribueriez vous **au sein d'une activité ?** » *Par « ligne de réponse classer par ordre de priorité du plus faible au plus important, dans chaque activité de gestion (N° de 0 à 5)*

Question 11

Activité de gestion	Réseau	Clan	Club	Mafia	Référentiel	«Réfèrent »
Marketing						
Vente						
Administration, finance						
Gestion des ressources humaines						
Technique						
Recherche et développement						
Autres services fonctionnels filiale						
Autres services fonctionnels intergroupe						
Autres services fonctionnels groupe						

Cette question n'a reçu qu'un faible niveau de réponse. Nous interprétons ce faible taux de réponse comme étant la conséquence de la complexité de son expression. Chaque cellule impliquait une réflexion individuelle et un jugement de valeur sur lesquels les répondants n'ont pas voulu s'investir. Le fait que nous n'ayons pas été neutre (nous connaissions chacun des répondants) a introduit un double biais supplémentaire, celui du respect de l'autre, d'une part, mais aussi celui d'une certaine réserve associée à la connaissance de l'administrateur de questionnaire par les répondants.

Les questions 12 & 13, inversaient les rôles. Elles visaient à recueillir l'avis des interviewés sur leur propre rôle et leur perception du rôle de réfèrent vis-à-vis de leurs collègues (Membre du réseau, membre du clan, membre du club, membre de la mafia, porteur du référentiel, le réfèrent)

Ensuite, nous avons voulu identifier l'existence d'une certaine dynamique de mobilisation de réseaux dans l'évolution des responsabilités (Métier d'origine, fonction actuelle, responsabilité d'exécutif au sein d'une filiale, responsabilité d'exécutif au sein d'une structure du groupe) (question 14). Cette dynamique se voulait être mesurée par une évaluation soit du nombre de ces "réfèrents" et/ou la fréquence de leur consultation en fonction de l'accroissement des responsabilités des répondants.

Le dernier objet poursuivi par notre questionnaire a été d'identifier les perceptions des interviewés sur les fondements de relations informelles comme un mode de gestion dans la complexité faisant intervenir les notions de complexité du groupe d'appartenance, d'activités exercées, d'ancienneté des acteurs, des traits de personnalité propres à l'individu ou à l'influence culturelle de la société d'appartenance.

Les populations interrogées

Managers Unilever en poste	Managers anciens Unilevériens	Managers d'autres réseaux
Anciens collègues	<i>Clan</i> audit Managers ayant quitté le groupe depuis 15 ans et plus	Relations personnelles de managers
Réseaux	<i>Unilever Club</i>	Sources « opportunistes » Ifaci

Quid des conclusions sur les résultats des questionnaires administrés

Compte tenu du faible nombre de réponses obtenues, nous avons choisi de ne pas mettre en oeuvre un processus d'analyse corrélative et de nous limiter à une analyse de pourcentages afin de tenter de dégager des différences entre populations telles que présentées dans le tableau ci dessus.

Le but de cette comparaison est d'ouvrir un champ de recherche potentiel sur l'extension possible du concept de club à d'autres EMNs.

En effet, les réponses des « non-Unilever » nous encouragent à poursuivre l'étude du concept de club dans d'autres groupes multinationaux.

Toutefois, son utilisation devrait être adaptée d'une part pour simplifier la question 11 et, d'autre part, pour le rendre autosuffisant dans les interprétations de données quantitatives notamment en termes de complexité des structures.

Quelle valeur scientifique attribuer à des résultats, faisant figure de pré tests ?

Si on considère cette approche quantitative comme une étude exploratoire, d'ordre plus qualitatif, valant témoignages de managers exécutifs d'un pays sur les concepts de clan, club, mafia, réseaux et leurs contenus respectifs, plus que comme un mode de définition de contenu, elle constitue, néanmoins, un des trois éléments de réponses à nos propositions issues de l'analyse théorique, au même titre que les données de Unilever *Club* dans notre approche triangulaire du concept.

§.5. L'association « Unilever Club » et l'évolution de ses membres : un apport complémentaire pour la compréhension du phénomène club

Parallèlement à l'étude précédente, notre connaissance de l'existence d'une association d'anciens (à laquelle nous ne sommes pas affilié) dénommée « Unilever *Club* » nous a incité à rechercher auprès de cette association, qui s'est intitulée « club » un autre élément de vérification de nos propositions.

Nous avons voulu aussi conforter notre perception de l'existence d'une réalité derrière le concept de club.

Depuis avril 1985, un petit groupe de managers ayant quitté Unilever, pour des raisons d'opportunisme personnel ou bien, du fait de la cession massive de composantes par Unilever, a ressenti le besoin de créer une association pour « **faciliter la fédération des amitiés et des expériences, les échanges d'informations, les contacts utiles, ouverts et humains et générer l'esprit de solidarité et d'entraide dans les périodes difficiles, dans le cadre d'un réseau où tous parlent le même langage** » et « **Valoriser le sentiment d'une culture commune qui unit les anciens, au cours de rencontres amicales, culturelles, ludiques et professionnelles et avec le soutien d'un annuaire réédité tout les ans et d'une lettre trimestrielle** »⁴³⁰.

La direction de cette association a consenti, en dépit de notre non appartenance et de notre non paiement d'une cotisation, à nous communiquer les statuts, les « études stratégiques » réalisées par ses membres sur son objet, ses objectifs, ainsi que 5 annuaires (1989, 1991, 1995, 2002, 2003). Indirectement, les deux derniers annuaires

⁴³⁰ extrait du bulletin d'adhésion au 1er janvier 2001.

nous ont permis d'augmenter le nombre de contacts pour leur adresser notre questionnaire.

Mais, au-delà de notre possibilité d'étendre le nombre de contacts pour administrer notre questionnaire, nous y avons trouvé un moyen privilégié de **vérifier l'existence des processus de socialisation**, garant de la survie durable de l'organisation, telle que nous l'avons décrite dans le chapitre 1 du titre 2.

Notre étude a porté sur le dépouillement de l'évolution de carrières de plus de 400 anciens agents d'Unilever issus des 5 annuaires que nous venons d'évoquer. Nous avons, en outre procédé à une analyse de la stratégie du « *Club* » d'anciens, comme un support de notre propre analyse de la notion interne de club d'exécutifs au sein d'Unilever.

Les sources de cette analyse sont puisées dans les annuaires et dans un document d'ordre stratégique, interne à l'Association, établi par un Groupe de travail mandaté en 2002 par le conseil et qui vise à « faire le point sur l'évolution des flux de sortie d'Unilever et d'entrée à « Unilever *Club* ».

De ces deux documents, nous avons extrait un certain nombre d'informations quant à la *volonté de pérennité des liens*, aux *valeurs partagées*, aux *modes d'expression des liens*, au *sentiment d'appartenance* ajoutant au statut individuel de chacun.

Implicitement, le mode de recrutement d'Unilever *Club* s'appuie sur les concepts de recrutement d'Unilever, puisqu'il en reprend le nombre de valeurs recherchées lors d'une embauche au sein de la dite firme.

L'utilisation de tels documents apparaît paradoxal puisque nous allons chercher la preuve de l'existence d'un club auprès de personnes qui ont quitté l'organisation.

La pérennité d'un certain nombre de ses membres au sein de l'association (27 % des nombres d'origine), la durée moyenne d'emploi chez Unilever (11 ans), leur premier emploi chez Unilever (71 %) conduisent à penser que cette appartenance à un sens « unilevérien ».

Quant au sens « club », on le retrouve à plusieurs niveaux : dans l'annuaire, certains annonceurs n'hésitent pas à faire figurer leur qualité d'anciens d'Unilever. Dans la

constitution des équipes de management de certaines firmes, on retrouve des équipes de direction constituées d'anciens membres d'Unilever. Dans l'analyse quantitative des positions occupées par les membres d'Unilever club, plus de 80 % sont membres d'un comité de direction, doté d'un pouvoir exécutif et environ 50 % sont soit directeurs généraux ou PDG⁴³¹. En ce sens, Unilever *Club* peut être interprété comme un prolongement naturel d'un club d'exécutifs.

L'ensemble de ces informations a été vérifié à partir du traitement de l'information contenue dans les cinq annuaires mis à disposition, qui représente un champ plus large que celui de notre questionnaire.

Il convient, cependant, d'introduire des nuances : « Sur les cinq dernières années, les motivations d'accès à Unilever *club* ont évolué sous l'influence de nouvelles conditions de travail et d'emplois (tension entre les cadres et les cadres exécutifs), mais aussi sous l'influence d'un effet de génération (relation au travail, à la hiérarchie, à la communauté) et enfin sous l'influence de nouvelles valeurs (moins grand attachement à Unilever, conséquence de départs plus ou moins volontaires et massifs).

Cette analyse nous a permis aussi de percevoir l'évolution du qualificatif accordé au groupe informel.

La notion de réseau (pertinence du lien, consistance du lien, transparence du lien) tend à remplacer partiellement la notion de club.

Ceci conduit à une remarque d'ordre pratique, en effet, devant arrêter un choix de période d'étude de notre terrain (approximativement entre 1990 et 2000), nous avons estimé que notre travail sur la survie durable devrait pouvoir servir **ultérieurement** à la vérification que des changements opérés, notamment à la suite des opérations drastiques de recentrage (cession de bloc de contrôle sur des activités entières) et de méga acquisition (Bestfoods), ne correspondraient qu'à des « épiphénomènes » supplémentaires dans un processus d'évolution, sans remettre en cause les fondements de la survie durable étudiée, bien qu'ils représentent, par leur importance des dimensions comparables à celles de la fusion de 1929, mais enrichi par un effet d'expérience.

⁴³¹ source « Groupe de travail sur la stratégie Unilever club 2002 ».

Si nos études tendent à vouloir démontrer que l'existence d'un groupe informel prenant une teinture de club, différent du clan (Ouchi), permet au Groupe de survivre lors de changements environnementaux internes majeurs, nous aurons démontré que le club facilite l'intégration d'un apport massif de nouvelles composantes. Cependant, seule une analyse conduite dans quelques années devrait permettre de le confirmer.

Titre III

Les facteurs substantiels de la survie durable : 120 ans de constats

Introduction générale

Dans cette partie de notre travail, nous visons à identifier les facteurs substantiels de la survie durable sur la longue période de l'EMN étudiée en mobilisant un certain nombre de principes de l'étude longitudinale notamment ce que Pettigrew appelle *la part opportuniste d'un « choix planifié » qui se traduit ainsi :*

Dans le premier chapitre, nous identifierons les modes de gestion de l'organisation depuis la création des firmes protagonistes jusqu'à la naissance et au développement d'Unilever.

Dans le second chapitre, nous tenterons de démontrer l'existence de modes de fonctionnement informels constitutifs d'une même manifestation du besoin de cohérence et du besoin de cohésion des acteurs, dans le temps et dans l'espace, au sein de cette organisation complexe, fluctuante, qui subit ou provoque un renouvellement constant de ses managers et de son exécutif (de 2 à 4 membres sur 20 de son conseil d'administration sont remplacés chaque année sur la très longue période) à l'instar de ce qui se produit globalement dans l'ensemble de ces composantes⁴³².

⁴³² Nous renvoyons au glossaire pour la définition de la notion de composante

Chapitre 1.

L'EMN, la complexité de son environnement et ses conséquences au regard des conditions de survie durable

SECTION .1.- UNE APPROCHE HISTORICO-ÉCONOMIQUE

L'approche de la création des firmes protagonistes et d'Unilever est scindée sous formes de *thèmes* qui s'appuient sur des éléments identifiés dans la première partie notamment pour ce qui touchent à la gestion de la complexité, la capacité d'intégration, la capacité d'anticipation et de réponse de l'organisation face à sa multiplicité d'environnements externes et internes.

Les thèmes traités seront les suivants

- La création des organisations protagonistes⁴³³
- Les passages de firmes patrimoniales aux firmes administrées par des managers professionnels : Administrateurs par firmes d'origine
- Les Contextes de ruptures et de recherche de nouvelles formes de cohésion en vue de la création d'un ensemble durable
- Les années 1960/2000 et leurs spécificités
- L'évolution des contraintes ; une forme d'analyse déterministe

Reprenons chacun de ces thèmes

⁴³³ Nous désignons par protagonistes les firmes qui ont donné naissance à Unilever.

§.1. la création des organisations protagonistes

Ce paragraphe est subdivisé en quatre subdivisions

- La 1ère a pour objectif de décrire le processus de création des firmes, leur capacité de surmonter les crises et de trouver des solutions durables
- La 2ème traitera de questions plus opérationnelles d'exercice de pouvoirs stratégiques et politiques et de saisine d'évolution des marchés pour assurer évolution des firmes.
- La 3ème fait référence à des développements théoriques.
- La 4ème nous entraînera à examiner les systèmes de valeur et de gestion de groupes sociaux chez les protagonistes.

1.1. La création des firmes et des produits cœur d'activité

Dans les années 1870-1880, les fondateurs des trois firmes protagonistes Lever Brothers, Van den Bergh, et Jurgens développent leur organisation en s'appuyant sur une vision des besoins du marché des produits de grande consommation dans le domaine du savon de ménage identifié par une marque, et de la margarine⁴³⁴ en tant que produit de substitution du beurre.

Chacun des protagonistes utilise des matières grasses identiques telles que : le suif, les huiles végétales et animales.

Très rapidement, dans les années 1880-1890, les protagonistes sont confrontés à une recherche de progrès technologiques (hydrogénation) qui leur permettent d'étendre leurs ressources en matières premières. Parallèlement, chaque protagoniste crée de nouveaux réseaux de distribution ou s'adapte à des réseaux existant en s'appuyant sur les spécificités des marchés de leurs produits (garanties de prix des produits de marque, qualité pour le savon ; ajustement de la politique commerciale de la margarine sur l'évolution du prix du beurre ; développement du savoir-faire dans le domaine de la communication, alors dénommée réclame).

Cette période s'inscrit dans une capacité de surmonter les crises et de sauvegarder les intérêts familiaux et ceux de l'organisation. (Cf. aussi 2ème thème d'analyse)

⁴³⁴ Cf. Brevet Mège en annexe.

Cette période qui va jusqu'aux années 1890 démontre, de la part des protagonistes, une capacité de surmonter les crises dont celles qui tiennent à l'évolution des matières premières de base (ex. Peste bovine).

Les firmes trouvent leurs assises dans leur capacité de construire des modèles de standardisation et de normalisation, premiers pas vers la création d'un univers international propre.

Un point de divergence entre leurs approches des relations des chefs charismatiques à leur famille.

William Hesketh Lever (désormais WHL dans le texte qui suit), plus tard anobli par la Reine d'Angleterre (Lord Leverhulme), dans la gestion de sa firme, limite les pouvoirs de son entourage familial pour s'appuyer sur une équipe de ce qu'on appellerait aujourd'hui des managers professionnels : des spécialistes de la production du savon, véritables *missi dominici* chargés du développement à l'étranger, un spécialiste des achats de matières premières, des agents dotés de responsabilités limitées pour assurer la croissance à l'étranger.. WHL s'inscrit dans un système de gestion autocratique. Il peut être qualifié de *moteur* du développement de son organisation.

Les 2 firmes hollandaises qui ont leur siège dans la même petite ville de Hollande, Oss, sont animées par des sentiments familiaux différents : l'une de confession israélite favorise une organisation familiale et développe un système de communication entre frères et parents qui va jusqu'à organiser des échanges de courriers journaliers sur leurs actions en réaction vis-à-vis du marché, (très sensible aux variations du prix du beurre) ; l'autre, Jurgens, s'appuie sur un leader charismatique qui ne souffre guère l'autorité des autres membres de la famille.

1.2. Notion de pouvoir, stratégie et politique.

Le développement rapide associé au succès de leurs organisations conduit les trois protagonistes à poursuivre un développement international.

Lever crée un modèle d'implantation dont les phases sont les suivantes :

- création d'agence pour tester la part du marché,
- implantation d'usine dont les machines et les standards sont définis par le centre,

- choix d'implantation des usines à proximité des grands centres urbains de consommation.

Lever subit un échec aux USA. Il ne réussit pas à y imposer son modèle expérimenté dans les autres pays du monde : la ménagère américaine étant plus encline à rechercher le moindre prix que la qualité et un prix constants,

Van den Bergh et Jurgens se cantonnent plus sur un modèle pérenne d'exportation de produits fabriqués en Hollande puis en Allemagne. Ceci leur permet de conserver le contrôle des évolutions technologiques dans la fabrication de la margarine.

Les 3 protagonistes partent à la quête de nouvelles sources de matières premières notamment dans l'utilisation des oléagineux (produits de la terre).

L'évolution du marché des matières premières, notamment l'ouverture des abattoirs de Chicago, transforme le besoin de contrôle des organisations de leurs achats (phénomène de centralisation de la fonction).

Les trois protagonistes adoptent une approche différente de leur *processus de diversification* :

WHL assure sa diversification par une expansion territoriale rapide (une vingtaine d'années). Il conforte cette expansion par une structure de « gouvernement » fortement centralisatrice.

Les deux Hollandais qui, à l'origine, étaient des commerçants, conserveront leurs activités commerciales diversifiées en se concentrant principalement sur le plan territorial en Angleterre et en Allemagne.

Les Hollandais se sont rendu compte très rapidement que la concurrence réciproque qu'ils s'infligeaient méritait une recherche « d'alliance » entre eux. En 1907, ils signent un *accord de partage de bénéfice* ; cette date marque le *début d'un long apprentissage juridique* qui se perpétuera lors de la création d'Unilever en 1929 et deviendra un gage de la pérennité de l'organisation, servira de support à ses modes de gestion et représentera le *fondement de principes de gouvernance*..

1.3. Référence à des développements théoriques

Le développement des trois firmes repose sur des notions de *répétition et de reproduction* (Baum et Singh), et aussi, sur une forte prégnance du *contrôle par le marché*. Chaque protagoniste s'adapte aux marchés d'input et d'output, étroitement liés, (prix, concurrence) tout en suivant leurs politiques individuelles d'expansion. Chaque firme, par leurs dirigeants, s'inspire d'un mode de gestion qui sera identifié par Jensens et Meckling : chacun des protagonistes, sous des formes différentes, affirme sa position de « *principal* » et utilise des *agents* pour contrôler les formules, les référentiels de fabrication, les coûts de revient, les investissements, tout en maintenant un contrôle central sur les éléments majeurs de la gestion stratégique. Cependant, chaque agent, compte tenu de l'éloignement joue un rôle de principal vis-à-vis de ses subordonnés dans la limite de l'exercice de ses délégations. L'accroissement de la taille des organisations « délocalisées » conduit à la reconnaissance progressive d'un management professionnel.

1.4. Systèmes de valeurs et modalités de gestion des pouvoirs

WH positionne son organisation sur la base du respect du marché (la marque et ses attributs). Il développe des approches sociales en fin du 19ème siècle pour garantir d'une main d'œuvre attaché à son sol et créer un système de *partage de la prospérité (copartnership)*. Il maintient un système patriarcal et un système de valeur qui s'inspire du modèle développé par Weber dans son ouvrage sur le développement du capitalisme et sa relation au protestantisme (valeur du travail, respect de la hiérarchie, honnêteté, etc.).

Avec des variantes, les protagonistes hollandais subissent la pression des leurs actionnaires tiers pour obtenir une garantie de respect des actionnaires n'exerçant pas de pouvoir opérationnel et stratégique ; ils subissent aussi la pression des managers dotés, de fait, de pouvoirs étendus pour l'obtention d'un statut de dirigeants-managers professionnels.

Certains d'entre eux seront les moteurs de la fusion de 1924 puis de celle de 1929.

Durant la période 1880-1910, l'interférence de la gestion du patrimoine et de l'organisation des structures (Cf. Le Duff, 1995 p.189-217 et alii) conduit la famille Van den Bergh à transférer son siège social sur Londres pour éviter des surimpositions,

aux membres de la famille en Hollande, tout en gardant leur capacité de production sur l'Europe continentale.

Sur un plan opérationnel, les protagonistes développent des « modèles d'implantation » de leurs outils de production. Ces modèles perdurent jusqu'aux années 1960-1970.

La garantie d'une gestion patrimoniale ressort de l'analyse de l'évolution des conseils d'administration des protagonistes.

§.2. Les passages de firmes patrimoniales aux firmes administrées par des managers professionnels : Administrateurs par firmes d'origine

L'intérêt des tableaux ci-après est de permettre de visualiser les origines des acteurs dans les groupes d'origine et aussi de montrer la progression de la firme patrimoniale vers la forme administrée par des managers professionnels.

Ils apportent une preuve de la volonté de concentration du pouvoir, mais aussi sous la pression des marchés financiers, de l'appel à des personnalités extérieures au sein des conseils de Van den Bergh (1895) et de Jurgens (1906), phénomènes qui ne seront pas observés chez Unilever, dès la constitution de la firme

2.1. Les firmes protagonistes et leurs administrateurs

Les firmes protagonistes et leurs administrateurs

Famille Jurgens

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Anton Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1902			
F. Hague	Ant Jurgens	Ch Acc	1902	1923		
Frans Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1902			
Gerard Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1902	1926		
J.L.I. Harte v. Tecklenburg	Ant Jurgens	Superv dir	1902			
Jan Arnold Van den Bergh	Ant Jurgens	Superv dir	1902	1913		
Rudolf Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1902	1914		
A.D. de Marez Oyens	Ant Jurgens	Superv dir	1906	1923		
F.S. v. Nierop	Ant Jurgens	Superv dir	1906	1918		
G. v. d. Kors	Ant Jurgens	Superv dir	1906	1910		
W. Westerman	Ant Jurgens	Superv dir	1911			
C.E. ter Meulen	Ant Jurgens	Superv dir	1918	1924		
Ijsselde Schepper	Ant Jurgens	Superv dir	1918	1925		
Gerard Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1919	1917		
Rudolf Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1919	1922		
Emile Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1922			
P.M. Rees	Ant Jurgens	Ch Acc	1923			
P. Millington-Herrmann	Ant Jurgens	Superv dir	1925			
Sir Charles Stewart	Ant Jurgens	Superv dir	1925			
Henri Jurgens	Ant Jurgens	Man Dir	1927			

Famille Van den Berg

NOM	Société	Fonction	De	à	à	
Arnold Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1895	1920		
H.B.Praed	VDB ... Ltd	Dir	1895	1920		
Henry Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1895	1927		
Jacob Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1895	1927		
Lord Ebury	VDB ... Ltd	Dir	1895	1910	1921	
John Martin	VDB ... Ltd	Secret.	1897	1907		
Samuel Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1904	1920		
A.G.Hales	VDB ... Ltd	Secret.	1908			
Joost de Blank	VDB ... Ltd	Ch.Acc	1909			
Albert Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1912			
Leo Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1912	1914		
Sidney Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1912			
Donald Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1914			
Sir Walter Townley	VDB ... Ltd	Dir	1921			
S.J. Van den Bergh	VDB ... Ltd	Dir	1922			
E.H. Plank	VDB ... Ltd	Dir	1927			
Albert Van den Bergh	VDB Fab NV	Superv Dir	1919			
Arnold Van den Bergh	VDB Fab NV	Superv Dir	1919			
Henry Van den Bergh	VDB Fab NV	Superv Dir	1919			
Joost de Blank	VDB Fab NV	Superv Dir	1919			
Leo Andriessse	VDB Fab NV	Superv Dir	1919	1926		
Leo Van den Bergh	VDB Fab NV	Superv Dir	1919			
Paul Rijkens	VDB Fab NV	Man.Dir	1919			
R.de Kadt	VDB Fab NV	Man.Dir	1919			
R.Malthuis	VDB Fab NV	Man.Dir	1919			
Samuel Van den Bergh	VDB Fab NV	Man.Dir	1919			
Leo Andriessse	VDB Fab NV	Man.Dir	1922	1922		
A.Andriessse	VDB Fab NV	Superv Dir	1926			
Albert Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1914		
Arnold Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1922		
H.B. Praed	Hovema	Dir	1912	1914		
Henry Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1914		
Jacob Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1914		
Leo Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1914		
Lord Ebury	Hovema	Dir	1912	1914		
Samuel Van den Bergh	Hovema	Dir	1912	1914		
C. Kalkman	Hovema	Superv dir	1914	1915		
H. Fortuyn	Hovema	Superv dir	1914	1915		
H.v. Romburgh	Hovema	Superv dir	1914	1915		
J.PG. Bok	Hovema	Superv dir	1914	1915		
Luppo Rijkens	Hovema	Superv dir	1914	1915		
A. Plate	Hovema	Superv dir	1915	1923		
Arnold Van den Bergh	Hovema	Man.Dir	1915	1922		
K.P v d. Mandele	Hovema	Superv dir	1915			
Samuel Van den Bergh	Hovema	Superv dir	1915			
Paul Rijkens	Hovema	Superv dir	1918	1921		
Donald Van den Bergh	Hovema	Superv dir	1921			
Leo Van den Bergh	Hovema	Man.Dir	1921			

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
N.A.v. Zanten	Hovema	Secret	1921			
Arnold Van den Bergh	Hovema	Superv dir	1922			
Paul Rijkens	Hovema	Man.Dir	1922			
A. Andriesse	Hovema	Superv dir	1923			

Le regroupement des Hollandais : une des prémices de la création d'Unilever

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	Marg Union NV	Dir	1927			
Donald Van den Bergh	Marg Union NV	Dir	1927			
Leo Van den Bergh	Marg Union NV	Dir	1927			
Samuel Van den Bergh	Marg Union NV	Dir	1927	1929		
Anton Jurgens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
D.Harwick	Marg Unie ltd/Nv	Secret.	1927			
Emile Jurgens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927	1929		
H.Davies	Marg Unie ltd/Nv	Secret.	1927			
Henri Jurgens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927		1939	
Jean N. Tresfon	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
P.M.Rees	Marg Unie ltd/Nv	Ch Acc	1927			
Paul Rijkens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
R.J.H.Patijn	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
Rudolf Jurgens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
The E. of Beesborough	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1927			
Georg Schicht	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1929			1946
Heinrich Schicht	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1929			1939
Jacob Hartog	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1929			
Victor Jurgens	Marg Unie ltd/Nv	Dir	1929			

Lever Brothers avant fusion

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
James Darcy Lever	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1894	1897		
James Lever	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1894	1897		
Percy James Winsor	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1894	1901		
William Hesketh Lever	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1894	1914	1917	
John Smith Ferguson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1895	1897	1897	
Alfred John Wolfendale	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1897	1899		
Robert Barrie	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1897	1909		
William Owen	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1897	1900		

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
William Young Robinson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1897	1899		
Charles A. Kirkby	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1898	1901		
Joseph Meek	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1898	1901		
Sidney Cross	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1898	1911		
John Lever Tillotson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1899	1916		
John Gray	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1907	1920	1917	
John Lever Ferguson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1907	1922		
	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1910	1922		
Cl.Ch.Knowles	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1910	1921		
James Darcy Lever Jr.	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1910	1914		
J. K. Greenhalgh	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1911	1912		
J.Loudon Buchanan	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1911	1922		
J.McDowell	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1915	1928		
W.Keay Findlay	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1915	1921		
G.Wheaton Fox	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1916	1920		
J.Englis	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1917	1923		
J.Lomax Simpson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1917	1928		
MG.S.S.Long	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1917	1928		
H.Goodwin Hart	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1918	1928		
C.R.Baker	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1919	1928		
E.Walls	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1919	1927		
Ed.L.Cook	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1919	1925		
Lichfield H. Moseley	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1921	1925		
Marqs.of Carisbrooke	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1921	1928		
J.Cheshire	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1922	1928		
Fr D'Arcy Cooper	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1923			
W.Livesey Helm	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1924	1928		
J.Westall Pearson	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1925	1928		
Sir H.E.Morgan	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1925	1926		
Horatio Ballantyne	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1928	1928		
Martin Harvey	<i>Lever Brothers'</i>	Dir.	1899	1901		

W.H.Lever et ses administrateurs, les conseils d'administration de Lever Brothers de 1894 à 1928

W.H.Lever se caractérise par une incapacité à admettre la contradiction sauf lorsqu'il sollicite un avis... Ceci explique qu'il n'appelle à son conseil d'administration, du moins dans les débuts de son organisation, qu'un faible nombre de personnes dont il a reconnu les capacités spécifiques (t. I, p.50): Nous en donnons deux exemples :

Sydney Gross, dirigeant d'une société achetée aux États-Unis, conservé pour ses capacités en publicité.

J.L.Tillotson, un neveu, tout autant autocratique, en qui il reconnaît des capacités à développer et contrôler les affaires outremer et ses positions sur les recrutements de jeunes universitaires et écoles.

Le tableau qui suit permet de visualiser la progression du nombre de membres du conseil d'administration de Lever Brothers, société multinationale dès 1906.

Comparaison des modes de gestion des pouvoirs statutaires

L'objet du tableau qui suit est de démontrer l'existence de modalités différentes du traitement des pouvoirs et des responsabilités exercées entre actionnaires familiaux, tiers et agents au sein des sociétés protagonistes.

Comparaison des modes de gestion des pouvoirs statutaires⁴³⁵

	Directors	Chairman	Supervisory Directors	Managing Directors	Secretaries	Chief Accountant
V d B Margarine Ltd puis V d B Ltd (1895- 1927)	Oui ⁴³⁶ Famille (jusqu'en 1927) + 1 Agent (1927)	Tiers		Oui Famille	Oui (1897) 1 Agent	Oui (1909) 1 Agent
V d B HOVEMA (1912- 1927)	Oui	Famille	Oui (1914) Tiers +agents 1 membre de la famille	Oui (1914) Famille + Agents à parité	Oui (1918) 1 Agent	
V d B Fabrieken (1919- 1926)			Oui (1919) Famille et agents	Oui (1919) 1 membre de la famille et Agents		
Jurgen's ... (1902- 1927)			Oui (1902) 1 membre de la famille) et tiers	Oui (1902) 100% famille		Oui (1902) 1 Agent
Margarine Union Ltd et margarine Unie NV (1927- 1929)	Oui Familles V d B & Jurgens à parité + Schicht Hartog + Agents	Tiers			Oui (1927) 2 Agents	Oui (1927) 1 Agent
Unilever Ltd et NV (1930- 1937)	Oui 4 Jurgens 4 V d B 3 Schicht 2 Hartog Agents & Tiers	D'Arcy Cooper + 1 Tiers (1930/1931) 1Jurgens(1931) 1 Schicht 1932)			Oui 5 Tiers ou Agents)	Oui 1 Agent

435 Rappel de vocabulaire :

Le terme de Director est équivalent anglo-saxon à celui français de membre du conseil d'administration
Le terme de Supervisory Director a pris un sens différent chez V D B et chez Jurgens : V d B ont voulu dissocier les actionnaires n'ayant pas de pouvoir dans la gestion mais qui y exercent un droit de regard, des Managing Directors qui sont détenteurs du pouvoir exécutif, en tant qu'actionnaires ou de tiers (plus tard dans l'histoire du groupe).

436 Le terme « oui » suivi ou non d'une date, signifie l'existence d'un détenteur de ce type de pouvoir; la date indique l'année de la première apparition à un tel poste de responsabilité; l'absence de date en signifie l'existence dès la création

Ajoutons que les intérêts des actionnaires familiaux non investis de pouvoirs, soucieux de la conservation de leur patrimoine, de leurs revenus sont sauvegardés par les actionnaires dotés d'un pouvoir de management⁴³⁷.

L'expérience acquise dans ces différents modes de gouvernance a permis aux équipes fondatrices d'Unilever de définir les aires de pouvoir des Directors, Managing Directors, Secretaries, sans avoir à procéder à toute autre forme d'expérimentation.

⁴³⁷ Cf Le Duff 1994, Toulouse

2.2. Unilever et ses administrateurs

Unilever et ses administrateurs : Lever Brothers & Unilever NV

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Arthur Hartog	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1966		
Charles Edmund Tatlow	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Clement Ed. Davies	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		1957
Croudson W. Barnish	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1967		
Fr D'Arcy Cooper	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Franz Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1945		
G. Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
Georg Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
H. Davies	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Harold R. Greenhalgh	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Heinrich Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1945		
J.L. Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
J.L. Polak	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1947		
J. Lomax Simpson	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
J.P. Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
James Lever Ferguson	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
L. H. Hartland-Swann	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1938		
P.D.H. Hendricks	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
Paul Rijkens	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
Sidney Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
The 2nd V. Leverhulme	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1949		
Charles Hugh Clarke	L.B & Unilever NV	Dir	1938			
J.W. Beyen	L.B & Unilever NV	Dir	1939	1946		
R.J.H. Patyn	L.B & Unilever NV	Dir	1939	1941	1947	
G.de. Baat	L.B & Unilever NV	Dir	1940			
H. Reichle	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K. Lindermann	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K. Blessing	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K.P. van d. Mandele	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941	1966	
C.M. Santkin	L.B & Unilever NV	Dir	1941	1945		
A.G. Short	L.B & Unilever NV	Dir	1945	1947		
Frank Samuel	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
H.H. Bagnall	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
J.H. Hansard	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
R.E. Huffam	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
R.H. Muir	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
Rudolf G. Jurgens	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
A.E.J. Simon Thomas	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1957	
F.J. Tempel	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1966	
Roger Hardman Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1954	
A.H. Smith	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
F.D. Morrell	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
G.J. Cole	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1966	
H. Hartog	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
W.A. Faure	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1959	
G.D.A. Klijnstra	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
R.H. Siddons	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
J.A. Connel	L.B & Unilever NV	Dir	1951		1961	
J.M. Moorsel	L.B & Unilever NV	Dir	1953		1967	
A.C.C. Baxter	L.B & Unilever NV	Dir	1955		1966	
A.D. Bonham Carter	L.B & Unilever NV		1953			
A.F.H. Blaauw	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
A.J.C. Hoskins-Abraham	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
A.M.. Knox	L.B & Unilever NV		1952			

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
A.W.J. Caron	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
D.A. Orr	L.B & Unilever NV	Dir	1967			
D.J. Mann	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
E.G. Woodrooffe	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
E. Smit	L.B & Unilever NV	Dir	1964			
F.J. Pedler	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
J.F. Knight	L.B & Unilever NV	Dir	1958			
J.G. Collingwood	L.B & Unilever NV	Dir	1965			
J.J.H. Nagel	L.B & Unilever NV	Dir	1966			
J.M. Goudswaard	L.B & Unilever NV	Dir	1967			
J.P. Stubbs	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
M.M. van Hengel	L.B & Unilever NV	Dir	1957			
P. Kuin	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
S.G. Sweetman	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
The Viscount Trenchard	L.B & Unilever NV	Dir	1967			

Unilever et ses administrateurs : L.ever Brothers & Unilever Ltd

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Arthur Hartog	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1957
Charles Edmund Tatlow	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		1954
Clement Ed. Davies	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1959
Croudson W. Barnish	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1948		1961
Fr. D'Arcy Cooper	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Franz Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1939		
G. Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1960
Georg Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1946
H. Davies	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		1956
Harold R. Greenhalgh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Heinrich Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1939		
J.L Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	
J.L.Polak	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1940	1945	1946
J.Lomax Simpson	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1946
J.P. Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1948	1945	1965
James Lever Ferguson	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1940		
L. H. Hartland-Swann	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1938		
P.D.H.Hendricks	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1946		
Paul Rijkens	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1955
Sidney Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1963
The 2nd V Leverhulme	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1949
Charles Hugh Clarke	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1938		1945	1953
Frank Samuel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1954
J.H.Hansard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1956
J.W.Beyen	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940	1946	1945	1946
R.H.Muir	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1951
R.E. Huffam	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1941		1945	1959
Rudolf G. Jurgens	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1941		1945	
A.G. Short	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1942		1945	1946
H.H.Bagnall	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1943	1950		
G.de. Baat	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1945		1945	
A.E.J.Simon Thomas	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1957
F.J.Tempel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1966
Roger Hardman Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1954
A.H.Smith	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
F.D.Morrell	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
G.J.Cole	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			1966
H.Hartog	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
W.A. Faure	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
A.M.Knox	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1952	1967		
A.D.Bonham Carter	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1953	1967		

J.F. van Moorsel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1953	1967		
J.A.Connel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1954			
	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1955			
G.D.A.Klijnstra	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1955			
A.C.C.Baxter	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956			
A.F.H.Blaauw	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956	1966		
E.G.Woodroofe	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956		xxx	
F.J.Pedler	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956		xxx	
M.M. van Hengel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1957			
J.F.Knight	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1958			
A.W.J.Caron	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
D.J.Mann	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
J.P.Stubbs	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
A.J.C.Hoskins-Abraham	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
P.Kuin	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
S.G.Sweetman	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
E.Smit	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1964			
J.G.Collingwood	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1965			
J.J.H.Nagel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1966			
D.A.Orr	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			
J.M.Goudswaard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			
The Viscount Trenchard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			

Unilever et ses administrateurs Unilever Ltd/NV

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Anton Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1933		
Arthur Hartog	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Charles Ed. Tatlow	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Charles Rowarth Baker	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
Croudson W. Barnish	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
D.Harwick	Unilever Ltd/NV	Secrt.	1930	1933		
Donald Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
F.D'Arcy Cooper	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Franz Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Georg Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1956
H.Davies	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930	1933		
H.Goodwin Hart	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
Harold R. Greenhalgh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Heinrich Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1951
Horatio Ballantyne	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
J. Westall Pearson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
J.Cheshire	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		1960
J.M.B. Stubbs	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930	1933		1957
J.McDowell	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1935		
J.V.Fildes	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930		1937	1946
Jacob Hartog	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1933		
James Lever Fergusson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
James Lomax Simpson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
L. H. Hartland-Swann	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Leo Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		1953
MG.S.S.Long	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
Paul Rijkens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1946		
R.J.H.Patijn	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Rudolf Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Sidney Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
The 2nd V Leverhulme	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1957
The E. of Beesborough	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
Victor Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
W.Livesey Helm	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Clement Ed. Davies	Unilever Ltd/NV	Dir.	1931	1956		1959
M.G.de Baat	Unilever Ltd/NV	Secret.	1931	1937		
N. Locking	Unilever Ltd/NV	Ch Acc.	1931	1954		
G.Heyworth	Unilever Ltd/NV	Dir.	1934	1951		
J.L Polak	Unilever Ltd/NV	Dir.	1934	1955		
P.D.H Hendriks	Unilever Ltd/NV	Dir.	1936	1946		
H.N.Saunders	Unilever Ltd/NV	Secret.	1946			1956
G.D.A.Klijnstra	Unilever Ltd/NV	Dir	1954		?1956	
	Unilever Ltd/NV	Dir	1955			
A.C.C.Baxter	Unilever Ltd/NV	Dir	1955			
A.F.H.Blaauw	Unilever Ltd/NV	Dir	1956	1966		
E.G.Woodroofe	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
F.J.Pedler	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
M.M. van Hengel	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
J.F.Knight	Unilever Ltd/NV	Dir	1957	1966		
A.W.J.Caron	Unilever Ltd/NV	Dir	1958			
A.J.C.Hoskins-Abraham	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
D.J.Mann	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
J.P.Stubbs	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
E.Smit	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
P.Kuin	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
S.G.Sweetman	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
J.G.Collingwood	Unilever Ltd/NV	Dir	1964			
J.J.H.Nagel	Unilever Ltd/NV	Dir	1965			
J.M.Goudswaard	Unilever Ltd/NV	Dir	1966			
D.A.Orr	Unilever Ltd/NV	Dir	1967			
The Viscount Trenchard	Unilever Ltd/NV	Dir	1967			

Pendant la guerre 1939-45, l'Organisation fait appel à d'anciens managers professionnels pour assurer sa continuité ; l'interruption de mandatures est commune aux deux sociétés (Ltd et NV) ; ceci démontre la capacité d'Unilever de s'adapter à des circonstances exceptionnelles. En 1945 tous les administrateurs sont réélus dans leurs anciens mandats

Lever Brothers, Unilever LTD et Unilever NV 1937-1965

Lever Brothers, Unilever LTD et Unilever NV 1937-1965											
The 2nd Visc Leverhulme	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1949	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1949			
Fr D'Arcy Cooper	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1941			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Albert Van den Bergh	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1941			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Harold R. Greenhalgh	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1941			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Croudson William Barnish	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1948			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
J.P. Van den Bergh	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1948	1945	1965	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
Sidney Van den Bergh	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1963	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
Clement Ed. Davies	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1941			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Sir Herbert Davis	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1956	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
James Lever Ferguson	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1940			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
L.H.Hartland-Swann	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1938			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1938			
Arthur Hartog	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1951	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
P.D.H.Hendricks	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1946			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1946			
G Heyworth	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1960	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
J.L Heyworth	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1957	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
Henri Jurgens	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937				<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Rudolf Jurgens	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1939			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1946			
J.L.Polak	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1940	1945	1946	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1947			
Paul Rijkens	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1955	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937				
Heinrich Schicht	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1939			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1945			
Georg Schicht	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1946	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1946			
Franz Schicht	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1939			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1945			
James Iomax Simpson	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937		1945	1946	<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1946			
Charles Edmund Tatlow	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1937	1941			<i>L.B & Unilever NV</i>	1937	1939			
Charles Hugh Clarke	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1938		1945	1953	<i>L.B & Unilever NV</i>	1938				
R.J.H.Patyn						<i>L.B & Unilever NV</i>	1939	1941			
J.W.Beyen	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1940	1946	1945	1946	<i>L.B & Unilever NV</i>	1939	1946			
K.Blessing						<i>L.B & Unilever NV</i>	1940	1941			
H.Reichle						<i>L.B & Unilever NV</i>	1940	1941			
K.P.van d. Mandele						<i>L.B & Unilever NV</i>	1940	1941			
K. Lindermann						<i>L.B & Unilever NV</i>	1940	1941			

Lever Brothers, Unilever LTD et Unilever NV 1937-1965										
G.de. Baat	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1945		1945	1957	<i>L.B & Unilever NV</i>	1940			
C.M. Santkin						<i>L.B & Unilever NV</i>	1941	1945		
H.H.Bagnall	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1943	1950			<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
J.H.Hansard	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1940		1945	1956	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
R.E. Huffam	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1941		1945	1959	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
Rudolf G. Jurgens	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1941		1945	1954	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
R.H.Muir	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1940		1945	1951	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
Frank Samuel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1940		1945	1955	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945			
A.G. Short	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1942		1945	1946	<i>L.B & Unilever NV</i>	1945	1947		
C.W.Barnish		1945	1948							
A.E.J.Simon Thomas	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1947		1947	1957	<i>L.B & Unilever NV</i>	1947			
F.J.Tempel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1947		1947	1966	<i>L.B & Unilever NV</i>	1947			
Roger Hardman Heyworth	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1947		1947	1954	<i>L.B & Unilever NV</i>	1947			
G.J.Cole	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1948				<i>L.B & Unilever NV</i>	1949			
W.A. Faure	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1948			1959	<i>L.B & Unilever NV</i>	1949			
H.Hartog	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1948			1957	<i>L.B & Unilever NV</i>	1949			
F.D.Morrell	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1948			1961	<i>L.B & Unilever NV</i>	1949			
A.H.Smith	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1948			1967	<i>L.B & Unilever NV</i>	1949			
A.M.Knox	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1952	1967			<i>L.B & Unilever NV</i>				
A.D.Bonham Carter	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1953	1967			<i>L.B & Unilever NV</i>				
J.F. van Moorsel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1953	1967			<i>L.B & Unilever NV</i>				
J.A.Connel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1954				<i>L.B & Unilever NV</i>	1956		Unilever Ltd & NV	1954
G.D.A.Klijnstra	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1955				<i>L.B & Unilever NV</i>	1956		Unilever Ltd & NV	1955
R.H.Siddons	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1955				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1955
A.C.C.Baxter	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1956				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1956 1966
A.F.H.Blaauw	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1956				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1956
F.J.Pedler	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1956				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1956
E.G.Woodrooffe	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1956				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1956
M.M. van Hengel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1957				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1957 1966
J.F.Knight	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1958				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1958
A.W.J.Caron	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1960				<i>L.B & Unilever NV</i>			Unilever Ltd & NV	1960

Lever Brothers, Unilever LTD et Unilever NV 1937-1965										
D.J.Mann	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1960				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1960	
J.P.Stubbs	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1960				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1960	
A.J.C.Hoskins-Abraham	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1961				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1961	
P.Kuin	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1961				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1961	
S.G.Sweetman	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1961				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1961	
E.Smit	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1964				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1964	
J.G.Collingwood	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1965				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1965	
J.J.H.Nagel	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1966				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1966	
J.M.Goudswaard	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1967				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1967	
D.A.Orr	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1967				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1967	
The Viscount Trenchard	<i>L.B & Unilever Ltd</i>	1967				<i>L.B & Unilever NV</i>		Unilever Ltd & NV	1967	

Ce tableau met en évidence l'existence d'une structure particulière du groupe en 1937. À cette date Lever Brothers rachète les intérêts d'Unilever Ltd, en vue de rééquilibrer les deux parties du groupe, notamment à la suite de résultats de Lever Bros USA .qui déséquilibre la structure financière des 2 entités (Unilever NV et LTD)

Nous avons interrompu la présentation des conseils d'administration au-delà de 1967. En effet, à partir de cette date le management professionnel devient une forme de structure établie.

§.3. Les Contextes de ruptures et de recherche de nouvelles formes de cohésion en vue de la création d'un ensemble durable

Ce thème recouvre une très longue période qui va de la fusion des protagonistes à l'organisation d'Unilever à la fin du XX^{ème} siècle. Après un rappel historique, ce thème est divisé en trois parties

Les différentes formes de ruptures rencontrées durant la période

La recherche de nouvelles formes de cohésion

La création d'un ensemble durable, mais flexible

Rappelons que les trois protagonistes WHL, Van den Bergh et Jurgens ont développé en plus de 50 ans (1880/années 1920) des firmes de caractère international.

Depuis la création d'Unilever jusqu'à nos jours (1929/2000), cette organisation a subi de nombreuses transformations sans perdre une certaine unité.

Cette période n'est pas été exempte de phénomènes de ruptures sur la scène internationale et sur les scènes nationales : guerre 14/18, guerre 39/45, processus de décolonisation, et crises économiques, politiques et sociales.

3.1. Les différentes formes de ruptures rencontrées

Pour des organisations de type international qui ont axé principalement leur développement en Europe, les guerres, initiées dans cette région, ont créés des phénomènes de remises en question de modèles établis par les organisations.

- Les guerres et leurs incidences.

Van den Bergh et Jurgens (1880-1914-1918) ayant développé leurs outils de production en Hollande et en Allemagne, ont été soumis à un blocus continental de la part des allemands tant pour leurs approvisionnements en matières premières que pour leurs livraisons de margarine sur le marché anglais. Sur ce marché, des campagnes de presse, à leur encontre, ont pris des tendances xénophobes qui se sont reflétées par des pertes de volumes conséquents de chiffre d'affaires (cf. annexe)

WHL, le spécialiste du savon, qui avait absorbé un certain nombre de ses concurrents, s'est vu encouragé à construire une margarinerie en Angleterre qui ne verra le jour qu'après la guerre 14/18. Il bénéficiera d'appuis gouvernementaux pour assurer la production de savon et de son sous-produit la glycérine (Cf. annexe brevet Nobel).

Un phénomène analogue de rupture de la chaîne d'approvisionnement des matières premières, s'est reproduit dans les années 1940/45.

Dans les années 1920/24, **WHL** se voit dans l'impossibilité d'exercer un contrôle direct sur sa « galaxie » de filiales . De plus, il accepte de s'engager dans une acquisition non contrôlée d'un groupe de filiales en Afrique (U.A.C), lourdement engagée en stocks qui se révéleront spéculatifs.. La prise de conscience de sa perte de contrôle financier et du vieillissement de ses structures, le conduit à appeler un manager professionnel (Fr. d'Arcy Cooper, FDAC dans la suite du texte) qu'il va rechercher dans la firme d'audit externe qu'il a contribué à faire développer dans le monde (Cooper Brothers). Il délègue à ce manager la gestion d'une firme ayant un profond besoin de réorganisation et de reconstitution d'image. Il n'en verra pas les résultats puisqu'il décède en 1924.

Les **trois protagonistes WHL, Van den Bergh et Jurgens** sont amenés à avoir recours à l'épargne publique pour financer leurs différentes phases d'expansion (cf. annexes évolution du capital). Ce faisant, ils se trouvent en situation de devoir sauvegarder leur pouvoir opérationnel de gestion face à des actionnaires tiers, ou/et à des membres de la famille ne souhaitant pas participer à la gestion de l'organisation.

Dans tous les cas, les protagonistes ont dû abandonner un principe de management direct et le transférer à des managers professionnels.

- Le besoin d'une alliance durable

Les **deux protagonistes hollandais** ont affiné leur système d'alliance (cf. alliance 1907 déjà citée) visant à répartir les bénéfices de l'exploitation de l'activité margarine.

Mesurant les effets de leur concurrence mutuelle, les deux protagonistes hollandais ont décidé de procéder à une fusion de leurs activités, basée sur une organisation du type géographique :

- **Margarine-Union N.V.** rassemble les intérêts des familles sur le continent.

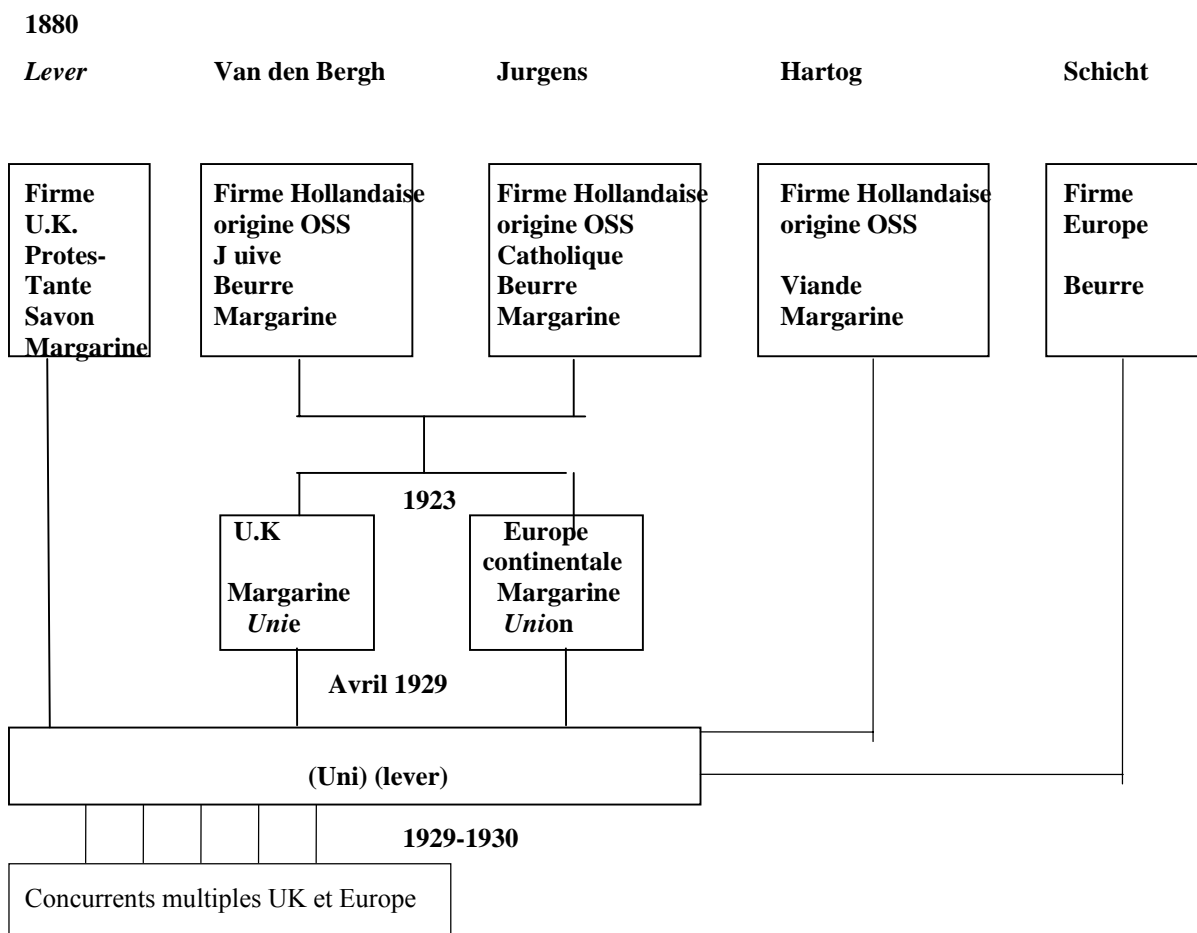
- **Margarine-Unie Ltd.** rassemble les activités des firmes familiales opérant au Royaume Uni et dans le Commonwealth.

La puissance des groupes en 1924 entraîne des vagues de rachats de concurrents continentaux (Hartog, Schicht).

En 1929, une rupture majeure intervient dans la vie des firmes protagonistes, initiée par les familles mais dirigée par des managers professionnels.

FDAC pour Lever Brothers, et des managers professionnels pour les Hollandais (les deux firmes de margarine Union et Uni) conduisent des négociations qui tendent d'abord à trouver un terrain d'alliance dans la continuité de l'alliance de 1907, mais qui se transforme en la création d'une nouvelle organisation Unilever (cf. charte ci dessous).

SCHEMA GENERAL de la création d'Unilever (Période de référence 1880 - Avril 1929)



Ce grand ensemble, Unilever, spécialisé dans les produits de grande consommation, devait envisager de repenser ses structures fondamentales et rechercher de nouvelles

formes de cohésion entre un grand nombre d'acteurs disséminés dans un grand nombre de sociétés auparavant souvent concurrentes, et ce sur tous les continents.

3.2. La recherche de nouvelles formes de cohésion

Sous l'impulsion de FDAC, un processus interne et externe de recherche de talents s'engage :

Unilever, **sur le plan interne**, procède à une opération de sélection de managers professionnels ayant un talent pour assurer le contrôle, la coordination, la standardisation des opérations du grand ensemble. Unilever, en outre, doit modifier les comportements des anciens propriétaires omnipotents, et les repositionner à des rangs de managers opérationnels de firmes souvent éloignées du centre.

D'une manière générale, Unilever développe une politique de managers professionnels. Cependant, au sein même du Conseil d'Administration, on trouve le nom des familles des protagonistes et des deux firmes achetées (Hartog et Schicht) jusque dans les années 1960.

Le mode de construction des talents s'appuie sur quelques principes souvent relatés dans la littérature de gestion, : de transferts internationaux, de rotation et d'échange de personnels. La transmission du savoir s'opère par les individus.

Parallèlement, Unilever alterne des structures à vocation centralisatrice et des structures décentralisées, concentrées sur l'opérationnel et la proximité du marché. Les deux types de structures (centre et filiales) ont pour objet d'optimiser les savoir-faire quel que soit le lieu d'existence des talents.

Unilever s'engage dans un processus d'intégration multifacettes (intégration des individus, intégration des politiques, intégration des activités).

Sur le plan externe, progressivement, Unilever diversifie ses sources de recrutements auprès d'universités et d'écoles.

Unilever s'engage dans des processus de tests, d'insertion progressive de ces jeunes managers universitaires afin de faciliter aussi leur intégration et fait ses premiers pas vers un processus généralisé de socialisation (vers les années 1948)

3.3. La création d'ensembles durables

Sur la très longue période 1929/2000, Unilever a développé des structures flexibles, adaptables

A partir de :

- d'un Conseil d'administration unique d'Unilever et commun aux deux sociétés Unilever NV et Unilever Ltd.
- de la concentration du pouvoir dans les mains d'un triumvirat (le *Special Committee*⁴³⁸) coopté au sein du dit conseil.

Rappelons que Unilever N.V. et Unilever Ltd. s'inscrivent dans la continuité de la fusion de Lever Brothers et de Margarine Unie d'une part, et des apports de Margarine Union N.V. à Unilever N.V.

Dans la gestion de ses opérations, **Unilever n'a jamais opté pour une organisation purement divisionnelle ou purement géographique.**

La guerre 1939/45 a créé certaines formes de distance entre les centres d'exploitation et les sièges sociaux Ltd et NV. Cela a donné naissance à une forme de gestion du type multidomestique. Dès la fin de la guerre, Unilever n'a eu de cesse de faire évoluer ces structures vers un type transnational, puis « translocal » en aménageant les relations de pouvoir de centralisation et de délégations locales, dans une mouvance politique et sociale des espaces géographiques.

Construction d'ensembles durables : une bureaucratie forte développant des efforts de standardisation, de normalisation, et de recherche d'économies d'échelle et de synergie

La construction d'ensembles économiques et sociaux durables s'inspire de processus de standardisation et de normalisation mais aussi de recherche d'économies d'échelles et de synergies, généralement administrés par des collègues de « *sachants* » qui recherchent un consensus, dans leurs propositions en matière de stratégie, d'élaboration de politiques et d'organisation et méthodes, faisant appel aux savoirs où qu'ils se trouvent sur la planète.

⁴³⁸ issu de l'Inner Cabinet existant chez Lever Brothers.

Le temps consacré aux études et au partage (jugé souvent trop long par les opérateurs, est compensé en partie par l'économie du temps dédié à la mise en œuvre des propositions.

Ces processus tendent à associer l'exercice d'un pouvoir centralisateur et la recherche de proximité dans l'action.

La construction de l'ensemble durable repose aussi sur le prolongement des processus de socialisation : systématisation des transferts internationaux de managers, création d'un centre de formation international (Four Acres) qui développe et adapte les besoins de formation des différents niveaux de talents, en ayant recours en général à des professeurs d'universités et à des partages d'expérience avec des exécutifs internationaux. L'ensemble de ces processus contribue à *élargir les limites de la rationalité limitée* de l'ensemble de la firme.

La construction d'un ensemble durable s'appuie aussi sur une structure bureaucratique à vocation multiple :

- La capacité de gérer l'anticipation,
- La capacité de contrôler l'emploi des ressources,
- La capacité de réguler les performances.

Cette structure généralement « clonée » dans tous les pays développe et maintient des outils de gestion pérennes (Plans, budgets, systèmes de calculs de coûts, reporting, etc.)

L'aspect centralisateur de cette bureaucratie s'est manifesté sous différentes formes :

- Soit par la conception de règles internationales (règles de gouvernance dont nous avons identifié l'existence dès 1911 chez Lever Brothers) qui prévalent pour l'ensemble du monde.
- Soit par l'imposition d'outils suffisamment disponibles dans de nombreux pays et où les nationaux sont capables de suivre les développements des technologies de suivi des opérations ou/et de l'information (**fits différenciés**).

Ceci a été assorti d'une reconnaissance du besoin de décentralisation des opérations auprès des structures locales, différentes par leurs tailles, leurs niveaux de compétences, leurs maîtrises du développement mais pouvant présenter des points communs quant à leurs environnements (**différentiels de fits**).

L'aspect décentralisateur s'est manifesté par le choix de structures de gestion de ressources (outils, techniques et ressources humaines) des composantes enserrées dans les contingences de leurs marchés locaux.

La construction durable implique une capacité de remise en cause souvent décrite par la Doctrine sous des vocables multiples de « **réingénierie, de greenfielding, de restructuration, de concentration d'activité (related et unrelated core). De là émergent des économies d'échelles, des effets de synergies, une régénération des ressources** (pratique identifiée chez les protagonistes dès 1900, répétitive et reproductible tout au long de la vie des firmes protagonistes puis d'Unilever).

Un des éléments fondamentaux de la survie durable repose, enfin, sur des éléments du goodwill telle

- la stratégie pérenne de marques, que celles-ci aient été conçues par les protagonistes (ex. la marque LUX date des années 1880) ou acquises lors d'absorption de filiales ou de groupes ou enfin, par achats directs (cf. article **les Échos** 13 juin 2005),
- une politique de centralisation des brevets et
- des accords durables avec des fournisseurs de matériels ou/et des prestataires de services (agence intégrée de publicité, d'étude de marchés.

§.4. les années 1960/2000 et leurs spécificités

Ces années sont riches de bouleversements.

4.1. Les années 1960/1980

Les années 50 voient un renversement de sources de recherche et développement chez Unilever : L'Europe bénéficie des développements américains sur les détergents. Cette époque voit une sorte de renversement de la **transitivité** des recherches. Nous signifions que la concentration des recherches principalement sur les Pays-Bas et le Royaume-Uni conduisait à un flux de connaissance de ces deux pays vers les filiales. L'apport du savoir-faire des Etats-Unis vers l'Europe renverse le sens des apports qui partent d'une filiale pour remonter sur d'autres filiales et le centre.

Ces nouveaux produits vont transformer les habitudes de lavage et supplanter les produits traditionnels développés, commercialisés par Lever Brothers et les filiales, depuis les années 1880.

Le passage d'industriel du savon à industriel de produits pétrochimiques relativise l'importance de la matière première oléagineuse d'une part, mais aussi il permet de satisfaire, des besoins nouveaux de lavabilité accrus par la naissance d'une diversité de textiles (fibres naturelles et fibres synthétiques).

La firme se trouve alors confrontée à une double problématique quasi mondiale :

- Celle de la lavabilité dans une variété de qualité d'eau.
- Celle de la confrontation à des réactions des écologistes soucieux du maintien d'un équilibre de l'environnement.

Ces deux problématiques renforcent la nécessité d'adopter de nouvelles aires de recherche, ... et de communication.

Unilever s'engage, enfin, dans un processus de recherche de diversification dans l'industrie alimentaire, les cosmétiques, le packaging etc. qui crée un impact sur ses structures, y compris celles de la R. & D. (Cf. cartographie des laboratoires, Wilson, 1945-1965 p. 68).

Laboratoires de recherche 1965 (d'après Wilson, 1968)

		Europe Continentale				Royaume Uni				USA		Indes
		Vlaardingen	Duiven	Hamburg	St - Denis	Port-Squnlight	Colworth	Welwyn	Isleworth	Edgetwater	Englwood Cliffs	Bombay
Groupes de produits	Margarine et autres matières grasses alimentaires	P		A				A		A		A
	Autres produits alimentaires		A				P				A	A
	Détergents	A				P				A		A
	Préparations de toilette			A	A				P	A		A
	Produits chimiques	A		A		A						
	Packaging			A								
	Divers					A	A					A
	Personnel	985	163	310	80	885	1050	342	263	458	108	87
	Légende Laboratoire principal pour le groupe de produit : P Autre Laboratoire : A											

Cette période est aussi marquée par l'évolution des contingences économiques et politiques en Europe (CE, CEE) où Unilever exerce environ 70% de ses activités.

Unilever ouvre la voie à des concentrations d'activités (imprimeries spécialisées dans l'impression du carton ; services de transport de marchandises et d'organisations de manutention et de magasinage), à leur rassemblement sous forme de divisions puis à leur cession à des acheteurs européens.

Parallèlement, Unilever se met à la quête de nouvelles activités lui permettant éventuellement d'optimiser l'utilisation de ses laboratoires de recherche et d'augmenter son portefeuille d'activités et de produits.

A titre indicatif, durant cette période, Unilever en France se livre à plusieurs dizaines d'acquisitions :

- Acquisition d'abattoirs de volailles, construction d'un outil industriel de déshydratation des produits de la terre en vue d'intégrer verticalement les ressources en matière premières au service de la fabrication de potages.
- Acquisition de firmes de préparation et de commercialisation de mélanges de thés et infusions⁴³⁹ avec la volonté de renforcer la position d'Unilever sur ce marché international.
- Tentative avortée de construction d'une usine de crèmes glacées (DELICO) en vue d'élargir le positionnement d'Unilever sur le marché européen. Cette tentative infructueuse sera poursuivie quelques 20 ans après par l'acquisition d'un instrument industriel et commercial performant (Miko, cf plus bas).
- Acquisition de firmes de collecte du lait et de production de produits frais qui en sont dérivés, les yaourts principalement.

L'évolution politique en Afrique (décolonisation française) conduit Unilever à disposer des forces de management pour la France (Penrose 1959).

Confronté à une problématique de reclassement de personnels spécialisés dans le négoce, Unilever se lance, en France, dans une activité de grossistes en pièces détachées (électricité, automobiles, ...etc.).

439 Ce que les anglo-saxons appellent herbs teas.

Avec un certain recul, nous interprétons ce processus d'acquisitions, « tous azimuts », comme une absence de vision stratégique sur la notion de « cœurs d'activité », et aussi comme une volonté de puissance économique d'un management par pays, sans souci apparent des coûts induits par une diversité d'activités et une disparité de taille des composantes.

La période 1960-1980 est enfin marquée par une plus grande libéralisation des échanges internationaux, par des phénomènes de vieillissement de l'encadrement, mais aussi par des changements d'attitude d'achat des consommateurs face à un développement plus ou moins rapide, selon les pays, du commerce intégré (Promodes, 1961 ; Carrefour, 1963).

Nous mesurerons les conséquences de ces contingences sur la période 1980/2000.

4.2. Les années 1980/2000

Les conséquences des investissements, en France, de la période 1960/1980, furent un accroissement du portefeuille d'entreprises de taille moyenne, à contrôler. (environ 60 entreprises), et l'introduction d'Unilever dans de nouveaux métiers, au risque de diluer ses efforts de recherche et d'accroître ses coûts de contrôle.

Les années 1980-2000 voient se modifier le panorama des investissements dans un contexte d'ouverture des frontières qui donne naissance à une stratégie de recentrage sur des cœurs d'activité restreints, mais dans la continuité de ceux de ses origines :

Confortation dans le secteur agroalimentaire, dans l'activité de lavage et de nettoyage, et celles des soins du corps et des parfums.

L'horizon commercial prend la forme d'une lutte entre grandes firmes internationales à la recherche d'un équilibre de force avec la grande distribution ; cette lutte porte sur la négociation sur les prix et autres conditions de vente (participation aux coûts de lancement de produits, de leur mise en place, et aux coûts de publicité collective, etc.).

L'ensemble des nouveaux coûts vient s'ajouter aux coûts de communication traditionnelle (TV, presse, affichage, etc.) et agir sur les niveaux de marges face à une concurrence accrue.

Unilever tend à maintenir une certaine suprématie de ses marques sur la grande distribution créatrice de ses propres marques.

Nous citerons quelques exemples de développement dans le domaine alimentaire :

Unilever conforte sa position dans les produits gras alimentaires grâce notamment :

- à une innovation dans le domaine de l'utilisation du tournesol initié en France par l'équipe de direction d'Astra, dans le domaine des huiles comestibles et de margarine
- à un renforcement, par voie d'acquisition, dans ses activités traditionnelles de margarinier (services rendus aux artisans, aux industriels et aux collectivités de la boulangerie et de la pâtisserie).

La firme s'introduit aussi dans le domaine des produits surgelés et contribue ainsi au secteur de la viennoiserie.

Le groupe s'introduit, de même, dans le domaine des sauces et mayonnaises par l'acquisition de Bénédicta que la Communauté Européenne à « Bruxelles » contraindra à la revente lors de l'acquisition d'AMORA-Maille, marque internationale, pour éviter une trop forte concentration économique dans cette activité.

Unilever désinvestit dans ses activités « lait frais » où, en dépit d'un tonnage conséquent (plus de 100 000 tonnes), elle n'a pu atteindre une taille suffisante pour amortir des coûts de communication nationale dans un créneau d'un produit à faible valeur ajoutée.

Sur le plan de l'activité « crème glacée », la volonté d'expansion a plusieurs aboutissements : l'entrée dans la distribution spécialisée du surgelé et des crèmes glacées à domicile, la création d'une centrale d'achat des produits surgelés non produits

en interne⁴⁴⁰, et en 1994, l'acquisition d'un concurrent majeur longtemps convoité, la firme MIKO, qui porte la firme au plan des premiers nationaux et internationaux.

Dans le domaine du lavage et du nettoyage, Unilever, poussé par les contingences écologiques⁴⁴¹, développe des produits à forte concentration, qui prennent le vocable de Gamme « Micro ».

C'est ainsi que, en une quinzaine d'années, le nombre de familles de produits dans le domaine des détergents a été multiplié par trois.

Dans le domaine des soins du corps et des produits de luxe, la phase 1984-1995 signe le constat définitif d'un semi-échec de la stratégie des années 1960, dans le domaine des produits de toilette et de cosmétiques de haute gamme, sous la marque générique « d'Harriet Hubbard, Ayer » (marque internationale managée par la France.

Cependant, paradoxalement du moins en apparence, Unilever prend acte de l'existence d'un marché international, à fort potentiel de performances, dans les produits de consommation que sont les parfums de luxe et les cosmétiques haut de gamme. C'est ainsi que la firme conclut des accords avec J.L. Scherrer et Karl Lagerfeld, Nino Cerrutti, Elisabeth Taylor, Elisabeth Arden visant ainsi le marché des USA tout en conservant le porte flambeau de la France et de Paris, capitale du Luxe.

La transformation de la répartition de l'actionnariat américain (qui passe de 7 à 18 % en 1982) ne nous apparaît pas être sans lien avec la volonté de la firme d'accroître son volume d'affaires sur ce continent.

Dans la poursuite de son recentrage sur ses cœurs d'activités repensés, Unilever entame un processus de croissance externe par des investissements multinationaux : acquisition de Bestfoods, d'AMORA Maille (déjà cité), de Ben & Jerry's (crèmes glacées), de Slimfast en 2000. Parallèlement la firme opère un retrait de 27 « marchés »⁴⁴², avant d'entreprendre une restructuration profonde de son portefeuille de marques (passage de 2000 marques à environ 400 marques).

440 Cette activité a la particularité d'être hautement capitalistique : le chiffre d'affaires croît proportionnellement à l'accroissement de la flotte de camions réfrigérés.

441 Economies de matières premières, de consommation de carton issus de l'industrie papetière, des autres formes d'emballage dérivé du pétrole, et des économies de transport.....

442 Annual report et accounts 2001.

Ces derniers développements ont été exclus de notre champ d'étude. Ils présentent, selon nous, beaucoup de similarités avec la création d'Unilever en 1929. Des études complémentaires pourraient être entreprises sur la perte de mémoire organisationnelle d'entreprise lorsque les grands événements de ruptures ont été opérés dans un passé lointain et dont les principaux acteurs d'origine ont disparu de la scène.

Par rapport à notre recherche sur la survie durable, l'étude de ces deux dernières périodes permet d'identifier :

- Les limites dans le temps d'un apprentissage organisationnel lié à la perte de mémoire de l'organisation
- Une notion d'apprentissage « stratégique » qui, par la mise en œuvre de techniques spécifiques (réingénierie, greenfielding...etc.) permettent de transformer la texture des portefeuilles d'activités.
- La diversité de sens attaché au terme d'intégration : intégration active des conventions, intégration stratégique, etc.)
- Les notions répétitives et reproductibles de la recherche d'économies d'échelles via l'internationalisation des managers et des affaires.

Mais, la conduite du changement n'est pas indépendante de l'évolution de contingences et de leurs contraintes.

§.5. l'évolution des contraintes, une forme de déterminisme

L'objet de ce paragraphe est de mettre en évidence l'importance des contraintes environnementales pour les firmes protagonistes et Unilever depuis les origines jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle.

Pour conduire cette analyse synthétique, nous avons effectué un découpage sur deux grandes périodes, dont le choix s'appuie sur la logique suivante :

Nous avons considéré la période 1880-1929, parce qu'elle correspond à la rupture dans la vie des firmes protagonistes, et la période 1945-2000 qui a vu les différentes approches de la maturité d'Unilever.

5.1. Les années 1945-2000

Nous avons simplifié la logique d'analyse de Desreumaux(1998) et alii, des variables d'environnement pour ne traiter que

- Les variables politiques, culturelles
- Les variables sociologiques et de marchés
- Les variables techniques
- Les variables écologiques.

Pour chacune de ces variables, nous avons identifié **trois types de données** : la **nature des contingences**, les **formes de déséquilibres** qu'elles sont susceptibles de créer et enfin, les **moyens de « réguler » les déséquilibres** en les utilisant comme leviers d'action dont l'étude théorique a été effectuée au Titre.1 XP.2.

Bien que dans notre préparation nous ayons consacré une analyse à la période 1880-1929, nous limiterons notre à la période 1945/2000, plus fertile.

Variables politiques, culturelles

Nous avons identifié *les principaux thèmes créateurs de contraintes* :

La xénophobie qui a limité l'expansion géographique de Lever Brothers

La socialisation des économies

Une permanence d'états de crise dans le monde (guerres déclarées ou/et latentes, crises, révolutions)

La création de barrières de circulation des hommes et des biens

Les réorganisations des cartes politiques et économiques.

L'ensemble de ces types de contraintes crée des *formes de déséquilibre* pour les organisations internationales par la création de disparité entre composantes de limitations et des interdictions de transferts d'individus internationalement, d'interdictions de transferts et d'échanges de produits et services

Le *mode de régulation des déséquilibres* s'appuie sur la notion de différentiels de fits qui offrent la possibilité de gérer les fits différenciés par une recherche d'harmonisation, et une contractualisation des conventions entre le groupe et ses composantes et entre composantes. par une recherche de flexibilité des principes de rationalisation par une certaine flexibilité des stratégies et des politiques

Variables sociologiques et de marchés

Nous avons identifié *les principaux thèmes créateurs de contraintes* ou/et de synergie potentielle :

L'accroissement de la population mondiale et son corollaire, les disparités de classe de consommateurs : (les pauvres sont de plus en plus pauvres, la création et/ou l'accroissement de population de classes moyennes, la création de classes de « nouveaux riches » qui sont aussi de plus en plus riches⁴⁴³.

L'accroissement du niveau de vie à l'Ouest est souvent associé à une conscience de l'importance de la nutrition sur la santé.

La complexification des environnements engendre la diversité des besoins et *a fortiori* l'extension des portefeuilles internationaux de produits finis, avant d'entraîner des efforts de standardisation et de « normalisation.

L'ouverture des frontières facilite les regroupements d'intérêts et suscite l'inversion de tendance du « **Small is beautiful** » vers le « **Big in beautiful** ».

L'ensemble de ces types de contraintes crée des *formes de déséquilibre* pour **Unilever et ses composantes** : Ces organisations se trouvent confrontées à un besoin de redéfinir les cibles de consommation en termes de produits, de consommateurs et de systèmes relationnels et économiques avec les réseaux de distribution. Ces formes de déséquilibres créent des antinomies apparentes entre le besoin de diversité des mix produits et la capacité de rationaliser les approches productives, commerciales, relationnelles. Elles créent en outre un besoin de redéfinir la stratégie de R & D.

443 Rappelons qu'Unilever occupe les marchés de produits de grande consommation, visant un très grand volume d'opérations.

Le mode de régulation des déséquilibres s'appuie

- Sur un besoin de tester les orientations stratégiques afin de s'ajuster aux besoins de la consommation (**forme d'apprentissage stratégique**).
- Sur une faculté de tirer partie des décalages dans le temps et dans l'espace des évolutions de la consommation (**recherche de synergie**).
- Sur une nécessité de repenser les principes de rationalisation qui s'appuient sur une approche **d'économie d'échelle, et de recherche de synergie**.
- Sur un objectif de réalisation d'**économie de temps** pour gérer la croissance, en adoptant une stratégie de croissance externe par méga-acquisition ou en acquérant de nouveaux entrants sur de nouveaux marchés. Les structures et l'organisation d'Unilever permettent de généraliser l'utilisation de leurs savoirs et d'en faire bénéficier une plus grande partie du monde (accroissement du champ de rationalité et échange d'expérience).
- Sur une **reformulation de l'objet des fonctionnalités aux fins d'adaptation à la transformation des structures de marchés, à la recherche de spécificités de nouveaux talents, ... etc.**
- **Sur une recherche de nouvelles formes de structuration des pouvoirs tiraillés entre la volonté de globalisation et de généralisation, et la volonté de proximité des consommateurs**
- **Sur la recherche de créativité, la recherche de flexibilité, la capacité d'adaptation, la transférabilité et le partage des savoirs *intra-fonctions, inter-fonctions et inter-pays* etc.**

Variables technologiques

Nous avons identifié *les principaux thèmes créateurs de contraintes*:

- Naissance de nouveaux procédés de fabrication (ex. recherche de formules, recherche d'outils de production de la margarine, hydrogénation des huiles, recherche de moyens de production des détergents⁴⁴⁴, etc.).

⁴⁴⁴ Rappelons qu'arrivée sur le marché des détergents a transformé des éléments fondamentaux de la culture technologique de l'organisation : d'une industrie de mélange qui donnait le pouvoir technique au maître savonnier, l'organisation est devenue une industrie où la production est dans les mains d'ingénieurs chimistes.

- Naissance de techniques de traitements de l'information (informatique de gestion et de process, remplacés par Internet et Intranet, et des systèmes de gestion intégrés, d'abord au plan des unités de gestion, puis des composantes, puis des pays, et enfin au plan international).
- Naissance de nouveaux besoins de management (techniques, experts, talents de la gestion multiculturelle).
- Identification de besoins de connaissance multimarchés.

Ces types de contraintes créent de *nouvelles formes de déséquilibres*, notamment en termes de :

- Modifications des besoins de savoirs (R & D).
- Obsolescence des ressources humaines et techniques
- Modification des sources du savoir
- Diversité et disparité dans le temps et dans l'espace de ces phénomènes d'évolution.

Le *mode de régulation des déséquilibres* s'appuie sur

- La redéfinition des responsabilités, redéfinition des modes et lieux d'apprentissage aux nouveaux outils et accélération des processus de transmission de savoirs, puis de centralisation de la conception
- La maîtrise des phénomènes généraux d'internationalisation et de globalisation qui contribuent à accélérer les processus d'échanges, de transferts de managers.
- L'utilisation d'outils tels que le benchmarking, le recours à de nouvelles formes d'études de marché (internationaux) confiées à des organismes internationaux et sur l'émergence d'un nouveau type de managers sachant développer des approches transnationales ou mondiales et non plus nationales.

Variables écologiques.

Nous avons identifié *les principaux thèmes créateurs de contraintes* ou/et de recherche de synergie :

La prise de conscience écologique par les citoyens, les consommateurs, les organisations non gouvernementales, une multiplicité de lobbies.

Cette multiplication d'organes de défense crée des sources de raisonnement souvent contradictoires tels que l'explication entre lobbies (agricoles *versus* écologistes).

Ces types de contraintes créent de *nouvelles formes de déséquilibres* tels que le besoin de recours à de nouvelles formes d'investissements, voire de recours à de nouvelles formulations de produits, la recherche de nouvelles matières premières, etc.

Le mode de régulation des déséquilibres s'appuie sur

Des recherches d'alliances permettant de créer de nouvelles ressources à certains lobbies (le tournesol en France).

L'adoption de principes écologiques généraux et leur diffusion interne, la création des outils bureaucratiques de contrôle, et le développement d'outils facilitant la transmission interne internationale des valeurs qui les supportent (charte écologique)

La recherche de nouveaux instruments de mesure d'efficacité écologique (bilan écologique des produits de leur « naissance à la tombe »).

La démonstration des « performances » écologiques des produits, la certification par voie de communication (publicité générale, publicité sur les emballages, etc.)

Néanmoins, l'EMN peut avoir des comportements proactifs qui influencent les environnements dans lesquels elle se trouve.

5.2. L'EMM génératrice de nouveaux environnements

Nous allons démontrer certaines formes de pro-activité, sous forme de réponse aux variables que nous venons d'analyser, sans vouloir donner à cette analyse un caractère exhaustif.

Variables politiques et culturelles :

L'EMN étudiée, face à des barrières économiques, a apporté des réponses techniques par voie d'institutionnalisation des référentiels (formules, modes de contrôle des ressources utilisées) de production de ses produits sur nombre de ses marchés et pays de production et/ou de distribution (notamment, margarine,).

Unilever a longtemps été un régulateur de marché en Afrique, par sa présence dans le secteur formel.

Variables sociologiques :

Face à l'accroissement de la population mondiale, Unilever, par sa palette d'expérience internationale, a contribué à apporter une diversité de réponses aux besoins des différentes classes d'individus et devenir un cadre de référence aux besoins locaux (Dans certains pays, nous avons pu constater que des marques comme OMO, Astra étaient utilisées par le consommateur comme synonymes de détergent ou de margarine).

Variables technologiques :

Unilever a longtemps imposé à ses fournisseurs ses techniques, ses normes, ses standards, dans les pays où la firme est implantée, et de contribuer ainsi, aux développements technologiques des dits pays (création de réponses éducatives à des besoins, création de standards, de normes, etc.).

Variables écologiques :

Les recherches qui portent par exemple sur les bilans écologiques des produits, par la transposition et la diffusion de leurs résultats, contribuent à modifier l'environnement écologique des pays dans lesquels ils sont importés (cf. Code of Business Principles Unilever.com 2003⁴⁴⁵).

Conclusions sur le paragraphe

L'ensemble des analyses menées au cours de ce chapitre ont pu être identifiés dès la période pré-constitutive d'Unilever, chez les « protagonistes » :

- les modes de maîtrise des processus d'évolution dans la continuité avaient été acquis dans les vingt premières années par Lever Brothers et lors de la constitution du groupe

⁴⁴⁵ De très longue date, ces principes se sont manifestés sous différentes formes : autorisation d'utilisation de matières premières issue des laboratoires de recherche, principes d'intégrité, de respect des fournisseurs, des clients des consommateurs etc. sous le contrôle de l'audit interne et des réviseurs comptables.

dans ses deux phases 1924-1929 (création de Unie/Union, création d'Unilever). En cela, ils se rapprochent des séquences de modèle théorique établi par Urban⁴⁴⁶.

- les périodes privatives de liberté des échanges ont conduit les gestionnaires à faire porter leurs efforts de créativité sur des moyens de contrôle, la recherche d'arbitrages entre expressions de la pénurie. *A fortiori*, elles se manifestent par des limitations à l'expansion de marchés, sauf à recourir avec plus ou moins de succès à des processus d'intégration horizontale.

L'extension des libertés des échanges géographiques (années 1980, en Europe) a permis de reformuler des stratégies plus globales et de tester les limites d'une gestion par «activité» ou par «voie de régionalisation» dans nombre de formes de mise en œuvre, de recherches de nouveaux positionnements stratégiques, des recherches répétitives d'économies d'échelles, de synergies, de rajeunissement des composantes, au fil des évolutions de stratégies et de structures.

Les choix entre une organisation par «activités» ou par «régions géographiques» apparaissent reposer sur une notion d'opportunisme jamais tranché définitivement.

Ces constats rendent difficile la comparaison des performances globales de l'entité à celles de ses concurrents ; corrélativement, la difficulté de comparaison est un élément de protection par la liberté d'exercer ses activités face à l'occurrence de phénomènes contingents frappant un pays, une activité donnée.

Sur une très longue période et par la diversité de ses marchés, la gestion de la firme évoque la métaphore du « pas tout dans le même panier »

Unilever, dans ses lignes de forces, sur la très longue période, peut être caractérisée par l'adaptabilité, la flexibilité, d'échanges de savoirs, le contrôle de la propriété de certains éléments de ses actifs, notamment des actifs incorporels (ses marques). En termes de rapidité, son caractère dominant a longtemps été la lenteur de la prise de décision (Jones, 2002), compensé par la très rapidité, au plan international de la mise en œuvre de la décision stratégique prise.

Cette étude nous permet d'illustrer le concept de survie durable. Celui-ci repose sur :

⁴⁴⁶ in Joffre. 1997, p.1630, déjà cité T1, Xp1 S.2-2.1.2

- La **capacité de gérer les phases de rupture** sur la longue période, qu'elles soient induites de choix internes ou bien subies du fait d'états de guerre, de crises.
- La capacité d'Unilever de gérer des « **fits différenciés** » (impliquant des choix stratégiques, des choix structurels différents selon les régions, les états, les divisions), fits qui s'appuient sur les perceptions et les études des « **différentiels de fits** » existants (multiplicité d'environnements impliquant des différentiels de déséquilibres)

Selon les périodes, les protagonistes, puis Unilever, dans l'exercice du pouvoir central et les formes de contrôles mis en place, ont su créer des modèles plus ou moins pérennes de ces fits différenciés pour conduire une approche mondialiste de leurs marchés et de la satisfaction de leurs groupes d'actionnaires.

Unilever, enfin a pérennisé un système de valeur qui a trouvé ses fondements dans ceux de ses protagonistes et qui se retrouve dans des principes de gouvernance qui font l'objet de la section 3

SECTION 2. LE POUVOIR ET LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Unilever a forgé ses principes de gouvernance au fil du temps sous formes de « modèles », fruits de l'expérience d'une part et de la recherche de compromis entre secret des affaires et besoin d'information des tiers, d'autre part.

Dès 1929, Unilever se trouve confronté au besoin de respecter les intérêts des familles protagonistes, que celles-ci siègent ou non au sein des conseils d'administration (communs), et au besoin d'administrer les carrières de managers issus soit des familles, soit d'un long processus de socialisation⁴⁴⁷. De plus, l'appel à l'épargne publique, de la part des deux sociétés, conduit celles-ci à respecter des règles de transparence dans leur gouvernance, tout en souhaitant rester discrète sur le marché.

L'analyse de la gouvernance peut être conduite en plusieurs phases correspondant à des problématiques différentes :

Phase de la construction capitalistique : le dirigeant de Lever Brothers (Lord LeverHulme) et les membres des familles Van den Berg, Jurgens qui ont une vision du devenir de leur exploitation, recherchent et mettent en oeuvre les ressources leur permettant de réaliser leur vision des affaires.

Phase de construction du groupe : les familles ou leurs représentants posent les bases d'un gouvernement par des managers, où sont dissociés les pouvoirs opérationnels des pouvoirs financiers. La communication avec le monde de la finance se gère d'une manière centrale.

Phase de maturité : les exécutifs tentent d'échapper à l'emprise possible du marché financier tout en satisfaisant les besoins de communiquer avec le monde de la finance.

Nous ne reprenons que des éléments fondamentaux de cette dernière phase.

447 « Inbreeding, et built in » sont les deux termes définissant le processus par l'organisation.

§.1. Le choix des administrateurs communs et la structure d'actionariat

Le fonds culturel de la gouvernance d'Unilever s'appuie sur l'existence de structures juridiques, financières et contractuelles qui permettent de verrouiller l'accès des administrateurs communs aux deux groupes (Ltd et N.V.) par un processus de propositions de nominés (nominates) »: Un collège, composé du chairman de chacun des deux groupes (Ltd et N.V.) et «d'advisory directors », propose des nominés aux deux sociétés croisées (Cf. ci dessous sociétés dites « Internal Holdings ») lesquelles confirment leur choix de propositions pour le soumettre aux votes de l'assemblée générale de Ltd. et de N.V.

Pour permettre d'avoir une vue d'ensemble des actionariats d'Unilever (Ltd et N.V.) et pour comprendre les modes de contrôle interactifs du management et des actionnaires, nous en présentons l'analyse extraite du rapport à l'assemblée générale du 28 février 2001 statuant sur l'exercice 2000⁴⁴⁸. Ce processus présente un caractère constant sur la longue période.

1.1. Principaux actionnaires de N.V. par catégories d'actions

(op.cit. p. 116)

Principaux actionnaires N.V.

Nationale Nederlanden N.V.

12.310.077	Ordinary shares	Fl.	13 787 286
20.670	7% Cumulative Preference Shares	Fl.	20 665 500
120.092	6% Cumulative Preference Shares	Fl.	120 088 400
504.440	4% Cumulative Preference Shares	Fl.	50 444 000
21.013.355	10 cents Cumulative Preference Shares	Fl.	2 101 336

AEGON Levensverzekering N.V.

96.735	Ordinary shares	Fl.	108 343
--------	-----------------	-----	---------

448 N.B. Une refonte des processus est intervenue dans les années 2001 et subséquentes

4.998	7% Cumulative Preference Shares ⁴⁴⁹	Fl.	4 995 300
29.540	6% Cumulative Preference Shares	Fl.	29 540 000
157.106	4% Cumulative Preference Shares	Fl.	15 710 600

Trustees et corporate control

Nedamtrust's N.V. shareholding

404.707.079	Ordinary shares de 1, 12 fl
9.876	7% Cumulative Preference Shares ⁴⁵⁰
6	6% Cumulative Preference Shares
23	4% Cumulative Preference Shares

Leverhulme Trust détient

157 500 000	Ordinary shares de 1,12 fl
-------------	----------------------------

Nous rappelons que N.V. Elma et United Holdings filiales d'Unilever N.V. détiennent chacune la moitié de 2400 actions numérotées de 1 à 2.400 de N.V. et des actions différées de P.L.C., au moyen desquelles ils exercent le droit de « nominer » les mêmes administrateurs de N.V. et de Ltd. Ces sociétés abandonnent leur droit à dividende. Par ailleurs, en tant que filiales, leurs actifs sont consolidés, c'est à dire qu'elles disparaissent du « capital externe » d'Unilever. Par contre, ces sociétés ne participent pas au vote des Assemblées des deux groupes.

Sous la rubrique "Control of Unilever⁴⁵¹", il est précisé que « Trusts companies in the Netherlands will not usually vote to influence the operations of companies; and in the past, Nedamtrust has always followed this policy⁴⁵²". ... When Nedamtrust is appointed as proxyholder, they are obliged to follow instructions given by the shareholders.

449 (*) dans le droit français ces actions seraient classées plus comme des obligations que comme des actions, par le droit à un dividende privilégié de 7, 6 et 4% ; dans le droit britannique ces actions ne sont pas classées dans la catégorie économique « d'equity »

450 (*) cf. note précédente

451 A.G. 2000, p.115

452 Trad. Les « Trusts compagnies » aux Pays-Bas ne voteront pas pour influencer les opérations de la compagnie ; et dans le passé, Nedamtrust a toujours suivi cette politique ». ... Lorsque Nedamtrust est

1.2. Principaux actionnaires de Ltd par catégories d'actions (p.110)

La structure du capital de Ltd est beaucoup plus éclatée, simple reflet d'une politique d'appel à l'épargne publique de W.H.Lever datant d'avant 1924, pour le financement de Lever Brothers.

Nous la résumons ainsi (op. cit. p. 110 et suiv.)

Principaux actionnaires de Ltd par catégories d'actions

Nombre d'actions par tranches		Nombre d'actionnaires			Nombre total de la classe		
			%	% Cumul		%	% Cumul
1	à 1 000	39 039	35,28	35,28	21 406 503	0,74	0,74
1001	2 500	32 310	29,20	64,48	53 385 005	1,83	2,57
2501	5 000	19 025	17,20	81,68	67 883 493	2,33	4,90
5001	10 000	11 451	10,35	92,03	80 349 914	2,76	7,66
10 001	25 000	5 909	5,34	97,37	88 933 336	3,06	10,72
25 000	50 000	1 275	1,15	98,52	43 933 572	1,51	12,23
50 001	100 000	581	0,53	99,05	41 142 046	1,41	13,64
100 001	1 000 000	750	0,68	99,73	241 767 973	8,30	21,94
1 000 001	et +	299	0,27	100,00	2 272 656 738	78,06	100,00
	Totaux	110 639	100,00		2 941 458 580	100,00	

Parmi les actionnaires significatifs de P.L.C., sans droit de vote, on trouve :

Leverhulme Trust et Leverhulme Trade Charities, qui détiennent 156.815.034 soit 5,39% du capital en action ordinaires, dont le Président de P.L.C. est « trustee ».

Brandes Investments Partners, L.P. détient 205.858.891 soit 7% du capital en action ordinaires

The Capital Group Companies, Inc . détient 87.756.439 soit 3% du capital en actions ordinaires

Des Trusts ont été constitués entre les employés d'Unilever pour gérer les stocks options d'Unilever et de filiales qui détiennent en outre 40.194. 92 soit 1,35% du capital en actions ordinaires (p. 39). Ces trois derniers volumes de titres sont variables dans le temps au gré des opérations nécessitées par la gestion des trusts.

désigné comme fondés de pouvoir ses représentants sont obligés de suivre les instructions données par l'actionnaire.

L'existence d'institutions intermédiaires entre Unilever et les actionnaires⁴⁵³, donne une forme de stabilité, par l'assurance de votes conventionnels convergents, même si les trusts (à l'exclusion de Leverhulme Trust et de Leverhulme Trade Charities) ne sont pas administrés par des représentants d'Unilever. De tels votes conventionnels ont pour visée d'assurer une unité de gestion du groupe bicéphale. Ils ne peuvent-elles être interprétés comme des pactes d'actionnaires, dans la mouvance des conventions dont nous allons maintenant faire état ?

§.2. La convention d'égalisation des résultats et son intégration dans la gestion courante

La convention d'égalisation des résultats entre les deux groupes Ltd et N.V. et un certain nombre d'accords contractuels confidentiels⁴⁵⁴ font la loi des parties entre les deux groupes.

Ce *mode conventionnel* est pérennisé depuis 1929. Il est assuré par *l'intégration des obligations qui en découlent dans la gestion financière*, notamment le respect des principes territoriaux des opérations de consolidation des résultats, le respect de normes comptables de caractère international. Le respect de ces principes et normes est contrôlé par un cabinet de révision international⁴⁵⁵.

Ces principes font partie intégrante *des modes de conduite des opérations*⁴⁵⁶. *Ainsi, quelles que soient les options de gestion prises, les actionnaires de chacun des deux groupes percevront un dividende équivalent.*

453 Certains de ces trusts apparaissent avoir été créés, dès l'origine, pour gérer les affaires des familles, et éviter la dilution du capital-actions. Cette assertion n'a pu être vérifiée.

454 Documents auxquels nous n'avons pas eu accès et pour lesquels le rapport à l'Assemblée fait état d'une révision par les auditeurs externes

455 non accessibles

456 cf. plus bas

La convention d'égalisation qui précise que **le groupe est bicéphale mais géré comme une seule entité**, donne une entière latitude aux gestionnaires de réaliser des opérations intra-groupe sans être arrêtés par les contraintes de sites ou d'appartenance juridique : *l'opportunité économique des opérations peut ainsi primer sur des contraintes d'appartenance.*

Ce que nous illustrons ainsi :

Les règles, les standards des opérations inter-groupe⁴⁵⁷ et intra-groupes⁴⁵⁸ ont varié dans le temps et continuent de varier dans l'espace.

A titre d'exemple, les systèmes de facturation interne reposent sur les règles suivantes :

- facturation au coût direct plus rémunération du capital employé, plus quote-part d'amortissement (technique dite du « *cost plus* »), ou bien
- facturation au *prix de marché* lorsque des transactions analogues peuvent être traitées avec un ou plusieurs tiers, ou bien
- facturation au *prix le plus avantageux obtenu* par un client tiers (extension de la clause dite « de la *nation la plus favorisée* »), ou enfin
- facturation à un prix négocié (*at arm's length*).

Le respect de la réglementation légale de chaque État sert de guide dans le choix de telle ou telle méthode.

L'adoption des principes de gestion prend un caractère opportuniste selon que la volonté est de donner un pouvoir de négociation aux acteurs, de faire remonter le résultat le plus rapidement au centre, de susciter la motivation des agents dans le mode d'obtention des résultats, ou encore d'accroître la lisibilité des performances pour les partenaires⁴⁵⁹.

457 Sous réserve de l'énoncé des principes appliqués pour fixer les prix des biens et des services objets de transactions entre sociétés, l'information des actionnaires d'Unilever sur le niveau des ventes inter-sociétés est inexistante. Les principes énoncés sont extraits de la plaquette destinée aux actionnaires 1988, p.5 et 2000, p.49. Un manuel (destiné à la vente) conçu par un ancien directeur adjoint d'audit (H.J.Hintze, Handbook of Management Control Reminders, 1959) distinguait les « routines centralisées » des « routines décentralisées » et concluait (p.90, 23.f) « Maximum advantage should be taken of exchange rates and currency control regulations when remitting funds to the parent company ».

458 Nous faisons une différence entre les opérations inter-groupes, qui mettent en cause l'appartenance aux deux groupes (Ltd et N.V.), et les opérations intra-groupe qui sont réalisées pour le compte de la même structure soit Ltd, soit N.V.

459 Horngren, 1974, 3^{ème} édit. p.519-542

Cependant, le groupe s'appuie sur des principes cohérents soit au sein de la division, soit au niveau dans la région.

C'est ainsi que, les règles d'intéressement du personnel, les règles de rémunération sur les performances, et les fiscalités nationales, conduisent à faire rentrer les négociations inter-filiales dans un mode « marché » où l'expression de la rationalité reste limitée ; en effet,

- la filiale « demanderesse » est en position de dépendance du marché vis-à-vis de la filiale vendeuse ; elle doit acheter et peu d'acteurs peuvent lui vendre ;
- le choix de la règle de facturation a un caractère contingent et récurrent dans un domaine d'activité ;
- la filiale est rarement libre de réaliser totalement ce qu'elle souhaiterait, ce qu'elle pourrait réaliser, puisque le choix des implantations, des investissements, des « allocations » de portefeuille de produits dépend des orientations stratégiques du groupe prises « au centre ».

Cependant, le mode convention ne peut permettre d'ignorer le mode de contrôle par le marché, dans nombre d'opérations de la firme.

2.1. Conclusions sur les principes de gouvernance

La taille du groupe incite à considérer les principes de gouvernance suivants :

Ils doivent permettre aux acteurs internes d'agir dans l'intérêt général du groupe, donner une forme de cohésion et d'universalisme aux opérations et une certaine lisibilité externe cohérente avec les principes internalisés.

Nous les résumons ainsi pour l'essentiel :

Le partage de responsabilité

La philosophie de la gouvernance d'Unilever s'appuie sur un ***partage de responsabilité de l'exécutif qui doit jouer entre la concentration de pouvoir***⁴⁶⁰ et le ***besoin de flexibilité*** afin de maintenir un contrôle sur les opérations

Le modèle matriciel est une émergence logique de ce partage de responsabilités, qui subsiste quelles que soient les autres formes prises par les structures.

Unilever s'appuie sur une ***prégnance juridique qui s'intègre dans un contexte moral fort de respect des règles des deux pays souverains*** (le Royaume-Uni et les Pays Bas). de respect des règles des États qui voient l'opérationnalisation des activités. Complété par le respect de la convention d'égalisation des résultats.

La prégnance juridique et le contexte moral contribuent à donner une assise à la volonté de respect de « La Règle » qui s'énonce au travers de principes généraux de contrôle interne fortement ancrés (période 1929 jusqu'à nos jours).

La conduite du changement

Unilever est flexible dans l'instrumentation de ses ***approches du besoin de changement***

- Recours à des consultants pour collecter en interne les pistes nécessaires de changement, lorsque la ***volonté de convaincre et de recherche de consensus ont*** primé sur l'exercice d'un processus autocrate d'imposer une vue du « centre ».
- ***Mise en place de structures de réformes*** (ex. comité dit de la « hache » dans les années 1960), ***pour assainir des structures bureaucratiques*** auto-consommatrices de ressources dans un environnement favorable à l'expansion du chiffre d'affaires .
- Mise en œuvre de ***processus autogérés de collecte d'idées, d'études, de propositions et d'évaluation par comités ad hoc, mais par une volonté de socialisation de la prise de décision*** (période dite des *Trente Glorieuses*).

460 Rappel : L'histoire d'Unilever s'appuie sur une association d'acteurs-familles où chacune des familles abandonne ses « territoires », mais où aussi elles doivent être en mesure de contrôler l'autre ou les autres (perte de souveraineté liée à une alliance qui se veut indéfectible).

- Recours à la décision de *changement autocratique* (Maljers, 1992), lorsque les effets des changements remettent en cause des usages, des cultures trop ancrées, et plus assez réalistes face aux évolutions de besoins du marché.

La satisfaction du besoin de continuité et les processus de socialisation

La continuité du groupe s'appuie, sur la flexibilité et la mobilité des exécutifs capables d'assurer la **conduite du changement des structures**.

Les processus que ces structures mettent en œuvre conduisent à la **reconnaissance du changement comme une donnée fondamentale pour le développement personnel des managers dans un environnement risqué**⁴⁶¹ tout au long d'une carrière.

Burgmans, président d'Unilever N.V. (2002), apparaît remettre en cause partiellement le principe ancré dans la culture Unilever de stabilité de l'emploi des managers et des exécutifs⁴⁶², pour assurer la stabilité globale de la firme. Cette attitude est proche de l'énoncé de Maljers : l'exécutif doit savoir, « de temps en temps mettre un coup de pied dans la fourmilière ».

L'intégration des responsabilités stratégiques et structurelles : des actionnaires aux exécutifs

Les actions et réactions de chaque exécutif sont induites d'un conditionnement par des principes de gouvernance, dans une « **structure de prise de décision normée** » quant aux choix des investissements, au choix des dirigeants mais aussi de propriété des marques (WHL, années 1880 ; Cescau, 2005), dans son positionnement vis-à-vis de ses clients (la distribution) et les consommateurs⁴⁶³.

461 La deuxième page de couverture du rapport annuel 2000 précise : « statements including such words as 'believe', 'expects', 'anticipates', 'intends', 'plans', 'estimates', 'assumes', 'will', 'may', 'should', 'risk', and other similar expressions are intended to identify such forward-looking statements. ... Actual results and developments may differ materially depending upon, among other factors, currency values, competing prices, consumption levels, costs, environmental risks, physical risks, risks related to the integration of acquisitions, legislative, fiscal and regulatory developments and political and social conditions in the economies and environments where Unilever operate.

462 Une discussion pourrait s'établir autour des risques courus par une organisation qui remet en cause des principes pérennes ; mais cette discussion devrait reprendre une analyse contextuelle complète.

463 Chiffre d'affaires à tiers euros

L'organisation d'un actionnariat, détenteur du pouvoir de désignation des « nominés » communs pris au sein d'un collège d'**exécutifs formés (inbreded)** au sein des deux structures juridiques, mais unique au plan économique, permet d'assurer la firme d'une unité de fonctionnement dans la continuité mais non dans l'immobilisme.

La chaîne de délégation de pouvoirs, les principes de gouvernance s'exercent dans un contexte de reconnaissance de l'existence d'un pouvoir informel exercé dans un esprit club.

En 2000 :	48.066 millions
1999 :	42.262 millions
1998 :	40639 millions

Chapitre 2.

Une analyse du phénomène « club » au sein du groupe Unilever

L'analyse de l'évolution du groupe que nous venons de mener par ailleurs, a rendu perceptibles les fondements culturels profonds, explicatifs, du concept du club chez Lever Brothers Ltd, complétés par « l'insistance » de d'Arcy Cooper⁴⁶⁴ à créer une unité au sein de la société issue de la fusion de 1929 « entre partenaires qui devaient apprendre à se connaître et avoir confiance entre eux ».

Lorsque cette **phase d'intégration globale** fut dépassée, -celle qui avait conduit à créer une unité de décision autour de managers de talents et à éloigner les familles des pouvoirs opérationnels⁴⁶⁵ et des responsabilités de gestion-, le **besoin d'unité** fut renforcé.

Les managers internationaux ressentirent un **besoin de cohérence** et, à un niveau moins élevé dans la hiérarchie, un **besoin d'appartenance de jeunes « talents » en quête d'un statut, en quête de liens de rattachements et d'acquisition de connaissance du savoir-être** dans la firme⁴⁶⁶.

Cependant, la firme n'avait pas résolu ce qui représentait une *forme de dilemme permanent* qui partageait l'exécutif : *Fallait-il organiser les structures autour de principes de centralisation ou de décentralisation ?* Ou bien, *concentrer les efforts des*

⁴⁶⁴ Rappel, Manager professionnel recruté par Lord Lever Hulme pour rétablir Lever brothers sur des fondations saines.

⁴⁶⁵ Cf. annexe : Conseils d'administration de Van den Berg et Jurgens, d'Union-Unie.

⁴⁶⁶ Par convention, nous attribuons une majuscule au terme de groupe lorsque celui-ci vise à désigner la firme.

individus autour des produits, des activités (divisionalisation), ou bien des lieux de consommation (régionalisation) ?

Ceci ne signifiait aucunement une défaillance de l'organisation à mettre en place des processus *mécanistes* de socialisation et d'endoctrinement ou bien à créer une *idéologie* (systèmes de croyances, systèmes de sélection des individus porteurs d'autorité) composite autour de thèmes tels que l'unité de la firme, l'unité des composantes, l'unité territoriale qui pouvaient être mobilisés alternativement d'une manière disjointe ou convergente.

D'Arcy Cooper visa à créer la « glue »⁴⁶⁷, nécessaire à la cohésion globale que soixante ans après la naissance d'Unilever, Bartlett & Ghoshal ont évoqué sous la forme du club comme modalité de fonctionnement des relations entre individus au delà des simples relations hiérarchiques. Plus tard, Jones (2002)⁴⁶⁸ évoque, sans l'écrire précisément, les effets de la décentralisation, mais plus critique que Bartlett et Ghoshal, car il attribue la pauvreté des performances d'Unilever aux États-Unis à la forme « clubby et cosy » de l'organisation et à la recherche de consensus dans la prise de décision.

Le club, chez Unilever, pouvait-il être perçu comme un facteur positif dans l'ensemble des parties du monde à l'exclusion des États-Unis d'Amérique ?

Qu'y a-t-il derrière cette notion de club dans cette organisation tournée vers des marchés d'input et d'output, de ressources humaines internationaux ? Où en trouver les fondements ?

Afin d'introduire ce thème, il nous apparaît opportun de rechercher des « traces »⁴⁶⁹ de club sous ses traits fondamentaux et à plusieurs niveaux :

Dans les relations d'ordre stratégique, définies par leur objet, leur but, leur lieu de pouvoir ainsi que dans les relations d'ordre politique ; en effet le groupe social est

⁴⁶⁷ Prahalad et Doz, (1987)

⁴⁶⁸ Jones (2002), 76, 3, pp.435-478.

⁴⁶⁹ Nous utilisons le terme de traces pour indiquer que les phénomènes identifiés ne sont pas entièrement consacrés à définir la notion de club, mais qu'il sont porteurs de signes diraient les sociologues, d'évidences, de commencement de preuve diraient les juristes, d'existence d'esprit ou de comportements de club.

porteur de statut⁴⁷⁰, mais aussi dans les relations du groupe social enserrées dans un « système de valeur » (McDonald & Gandz, 1992) dans les relations d'ordre « structurel ». Ce système facilite la naissance, le développement et le maintien d'un sentiment d'appartenance ; l'EMN, dans sa structure, organise les liens hiérarchiques et fonctionnels ; chaque individu, dans son groupe social crée son univers de liens, où sont facilitées la gestion des rangs⁴⁷¹ parmi ses membres, leurs interactions (Boorman et White, 1976)⁴⁷², sous la pulsion d'éléments moteurs de régulation (Ouchi, 1979) d'apprentissage, d'adaptation (Katz and Kahn, 1966), de maintien (Parsons, 1960), de freins et de contrôle (Desreumaux) qu'elle s'impose.

Enfin, dans les relations à vocation de contrôle, l'EMN impose un système de contrôle et de « sanction » à ses membres qui complète celui des groupes sociaux d'appartenance (Ouchi, 1979) et dont les objets premiers se trouvent dans le besoin de cohésion et de conformité (Etzioni).

Cette **image d'organisation contrôlée**, complétée par celle d'une **organisation prudente et discrète**, relayée par les médias spécialisés, **rassure le marché financier**.

A travers ces différentes analyses, nous tentons de répondre à notre problématique :

Le club peut-il être perçu comme un facteur substantiel de survie durable sur la longue période, dans un EMN ?

Nous développerons ces thèmes au travers d'un certain nombre d'études de cas. :

Section 1. **Le management stratégique des ressources internationales :**

Cas n°1 préparation des discussions des documents stratégiques

Le management stratégique des ressources humaines internationales :

Le management development des talents et le club :

Cas n°2.Le système des « *trainees* »

Cas n° 3 Le processus formel du « *management development* »

⁴⁷⁰ Le statut (expression du pouvoir normatif, Etzioni, 1968, p.5-6)

⁴⁷¹ « Le rang est l'expression de la position », Etzioni (1968, p.5).

⁴⁷² Boorman S. A et White H.C. Social Structure From Multiple Network II. Role Structures, *American Journal Of Sociology*, 1976, 81, 1384-1446 (Emprunté à Lazega PUF 1998).

Cas n° 4 *Les jeux informels autour du management development*

Cas n° 5 *Les extensions du management development, les processus de socialisation*

Section 2. **Le processus d'harmonisation de règles, des stratégies, de modes de fonctionnement**

Cas n° 6 a *La refonte de l'audit manual*

Cas n° 6 b *Le rapport « Company Marketing Organisation et Management, jan.1970 »*

Section 3. **Un exemple de représentations formelles et informelles du fonctionnement d'Unilever : du « discours du Président aux « social affairs »**

Cas n° 7 *La « chairman review », l'adress au chairman, le repas et les « social affairs », le lendemain de fête*

Section 4. **Les processus de socialisation et la construction du club**

Cas n° 8 *Les rassemblements d'agents : de la recherche du consensus à la normalisation*

Section 5. **Le sens de l'acception « club » et la doctrine**

SECTION 1.- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE INTERNATIONAL DES RESSOURCES ET LE CLUB

Nous subdiviserons cette partie en deux sous-parties :

Le management stratégique des composantes dans lequel nous évoquerons le processus de contrôle stratégique du groupe sur ses composantes :

Le management stratégique des ressources humaines « management development of talents » (trainees, stars system ; D listers ; C listers ...etc.) qui ont pour vocation de connaître et d'apprendre à se connaître et à créer un management interculturel.

Reprenons les études de cas que nous venons d'évoquer:

§.1. Le management stratégique des composantes et le Club, leur environnement global

Ainsi que nous l'avons annoncé dans l'introduction, le dilemme d'Unilever s'énonce principalement par un choix entre centralisation et décentralisation : À la sortie de la guerre 1939-1945, le Chairman s'exprimait ainsi : « Notre principal problème est de déterminer les équilibres entre les états-majors centraux et ceux des compagnies opérationnelles détentrices du savoir-faire et de l'expertise ». La « sur-centralisation ou la bureaucratie exécutive conduit à du gaspillage et à un écrasement » (squander/squash). « En Europe, l'aire de la reconstruction doit s'appuyer sur la liberté locale pour restaurer le moral et les forces physiques des compagnies opérationnelles ».

Ces réflexions induisent un choix pragmatique de limiter le contrôle sur les sociétés opérationnelles à trois niveaux : " l'acceptation et le suivi du plan annuel opérationnel, du budget annuel des dépenses d'investissement et la revue annuelle des rémunérations et de la sélection de l'encadrement supérieur ".

Le Chairman faisait reposer le contrôle global de l'organisation plus sur la « recherche de flexibilité, la discussion volontaire que sur la coercition » (1955). Derrière ces vocables se situaient des contacts personnels et des discussions.

Cependant la taille de l'organisation globale, la mobilité des responsabilités dans les quartiers généraux, l'existence d'une bureaucratie pour la préparation et le contrôle de l'information, les possibles oppositions d'intérêt entre acteurs opérationnels et fonctionnels représentaient des handicaps dont les exécutifs opérationnels devaient s'affranchir.

L'environnement du club s'exprime ainsi sur la longue période : la firme, en dépit de sa taille, doit avoir une vision globale. Les exécutifs centraux doivent être flexibles et mobiles. La firme reconnaît les vertus du contrôle par l'information. La firme se doit d'avoir un/des modes de régulation des oppositions d'intérêts. Les exécutifs opérationnels doivent pouvoir s'en affranchir.

Plusieurs problématiques découlaient de cet esprit d'où l'ordre ne peut être étranger :

Quelle valeur donner à la recherche de flexibilité ? Quelle importance accorder aux discussions entre acteurs et avec quels acteurs ? À quel moment devaient se produire les discussions et pour quels types d'informations ?

Etude de cas n°1 Préparation des discussions de documents stratégiques.

Présentation

Resituons les situations : Exemple pris sur nombre de filiales en France et en Espagne, à partir de nos observations multiples de comportements d'acteurs (Direction financières du groupe en France «DFGP», Responsable de consolidation, PDG, Directeurs administratifs et financiers, Contrôleurs de gestion,...) : les discussions des « plans » opérationnels et investissements sont des exercices conjoints ; un groupe d'exécutifs de la firme, qui a fait étudier un volume conséquent de documents budgétaires (plusieurs dizaines de fascicules représentant des centaines de chiffres) par un effectif restreint des quartiers généraux, effectue une tournée des pays, d'une région, d'une division pour assister à la présentation préparée par l'exécutif des composantes⁴⁷³.

⁴⁷³ Le déroulement qui suit correspond à un environnement où les communications téléphoniques inter-pays et intercontinentales se trouvaient limitées.

Les conversations informelles sont « utiles » à plusieurs niveaux :

En l'absence de lettre de cadrage émanant de la Direction financière d'un pays le responsable de consolidation, les PDG, Directeurs administratifs et financiers⁴⁷⁴, éléments constituant ou proches de l'exécutif, peuvent obtenir d'une manière informelle les tendances dégagées dans le groupe de la part des proches de l'exécutif du groupe, des « agents locaux de consolidation⁴⁷⁵ », qui, souvent, sont des administratifs en liaison directe avec leurs homologues centraux, voire même d'un des membres de l'exécutif central avec lequel le « chairman » de la composante entretient des relations plus amicales.

Un deuxième niveau d'informalité est celui du rituel du dîner ou du déjeuner précédant la présentation durant lequel l'exécutif local puise des orientations.

Le troisième niveau d'information informelle repose sur le réseau de collègues étrangers qui « ont déjà subi » l'épreuve.

Le processus de présentation des plans présente plusieurs intérêts :

Le premier niveau apporte une vision de la pertinence et de la cohérence des plans par rapport à l'ensemble de la firme, car chacun sait que l'exercice conduit à un amalgame dont découlera la stratégie globale acceptée, dans laquelle des « sacrifices » seront demandés à certains pour compenser des déséquilibres subis du fait des différences d'environnements locaux ou bien d'insuffisances ou de succès obtenus par d'autres managers locaux.

La relative stabilité⁴⁷⁶ dans certains postes (« Direction Financière Groupe France », Responsable de consolidation, PDG, Directeurs administratifs et financiers) en font des correspondants naturels, des *référents* puisque durant une longue période ces postes étaient « réservés » aux nationaux des deux pays souverains du Groupe ce qui leur assure des facilités d'accès aux rouages des deux centres de décision (savons, détergents, cosmétiques à Londres ; produits gras alimentaires à Rotterdam) et à une connaissance des qualités des correspondants (crédibilité, discrétion) et de la qualité de leurs informations (pertinence) et de la qualité de leurs propres sources information (réseaux personnels).

⁴⁷⁴ Si une directive générale sur les objectifs à atteindre, lors de la préparation des « budgets », ne font l'objet d'aucun écrit, cependant les tendances de chaque composante/pays sont connues par l'intermédiaire d'un reporting mensuel et de deux mises à jour intermédiaire des budgets en cours, lesquelles informations sont consolidées et retraitées par pays (organisation multidomestique), par marchés (divisions, régions).

⁴⁷⁵ Membres de l'état major national

⁴⁷⁶ entre 5 et 15 ans dans un poste

Sur le plan des propositions d'acquisition de firmes⁴⁷⁷, la relation entre le directeur financier central local et un responsable central de la finance permet de limiter des rejets de propositions, des attermolements dans les négociations.

Les limites du « processus »

Cependant, le processus décrit trouve des limites : un individu peut tendre à jouer un jeu personnel qui perdure d'une part, au moins dans les premières années d'activité; l'acquisition du « savoir se comporter dans le groupe » est un processus progressif et relativement long qui n'élimine pas « les caractères aberrants » dès la perception qu'on peut avoir de ce *caractère*. En effet, le « caractère affirmé » d'un individu peut y être perçu comme un facteur de progrès, mais il devient un vecteur de risque opérationnel pour le groupe, lorsque l'individu devenu « principal » sort des modes de fonctionnement du « club » au risque de s'écarter des processus de recherche de consensus⁴⁷⁸.

Les leçons sur le cas.n°1

Le mode de fonctionnement du « club » dans la collecte des informations est un processus *discret* où les relations personnelles, la *crédibilité* des agents et la *confiance partagée* entre acteurs sont majeures. Le mode relationnel s'opère tout autant entre comptables de gestion, responsables de marketing, directeur financier et chairman opérationnel, au sein de la composante, qu'entre fonctionnels locaux (comptable de gestion/ agent central de consolidation local/agent de consolidation centrale), qu'entre responsables de niveaux identiques (conférence des présidents).

(Depuis les années 1950), le mode relationnel entre managers est souvent facilité par l'acquisition d'un *sentiment d'appartenance* lié à leur *participation au processus de socialisation*.

L'*informel*, dans ces processus, permet d'établir des « *systèmes d'information parallèle* », de *donner un confort* aux opérationnels, de *rassurer l'exécutif central* sur une *cohérence globale* qui s'ajoute à la *relation contractuelle* que scelle la discussion officielle des plans. La gestion de l'informel devient un *instrument de cohésion* entre les *acteurs*, sans altérer le *pouvoir de décision de la hiérarchie*. Le groupe informel, loin de s'opposer aux structures formelles, vient en *conforter* le fonctionnement.

⁴⁷⁷ N'oublions pas que le principe de croissance externe est récurrent à long terme, même s'il est discontinu dans des espaces courts de temps et non homogène par pays pendant une période « multidomestique »

⁴⁷⁸ Nous avons un exemple de chairman dans les années 1970-1980 qui faisait de la discussion de ses plans opérationnels un challenge sportif, dans lesquels il adaptait les principes de classification des comptes du groupe à la nature de son activité, sans en informer complètement les services centraux. Ce chairman fut considéré d'abord comme un « caractère », puis comme une « exception » non assimilable qui le conduisit à se mettre en marge du groupe.

La deuxième étude de cas du management stratégique, des ressources humaines devrait préciser le concept de club.

§.2. Le management stratégique des ressources humaines, le « management development of talents » et le « club »

L'environnement général du management stratégique

Le management stratégique des ressources humaines n'avait pas échappé à d'Arcy Cooper dans les années Trente, lorsqu'il évoquait le besoin de sélection des talents pour assurer le développement de la nouvelle entité. Sa vision était proche de celle de Penrose lorsqu'elle faisait reposer le développement (externe) des entités sur la réserve de capacité en managers dont l'organisation disposait.

La survie et le développement du groupe ne pouvaient venir que de la capacité d'extraire des forces actuelles de centaines de composantes dans le monde, celles qui avaient la capacité de gérer de plus grands ensembles, dans un contexte de plus grande complexité que celui découlant de leur horizon local et d'appréhender les spécificités des marchés reposant sur une variété de cultures, tout en constituant un ensemble présentant certaines formes de cohésion.

L'acquisition de ces « **savoir-faire** », de ces « **savoir-être** » ne s'est pas réalisée sans tâtonnements (formes d'apprentissage organisationnel). En effet, si, au début d'Unilever (1929), la priorité a été d'intégrer les managers existant chez les protagonistes, à savoir les anciens dirigeants d'organisations regroupées ou rachetées, puis de reléguer les anciens propriétaires à des rangs de financeurs, le groupe est rapidement parvenu au constat qu'il fallait constituer un *vivier d'agents* par appel au marché et principalement celui émanant des institutions éducatives.

Nous traiterons de deux séquences dans l'implantation d'un management stratégique des ressources humaines :

Le système de trainee (Cas n°2)

Le processus formel du « Management Development » (Cas n°3)

Etude de cas n°2 : Illustration : « le système de Trainee »

Présentation :

En Europe, ces institutions formaient principalement des managers de sociétés évoluant dans un contexte souvent xénophobe et non des managers internationaux. La gageure pour le groupe était d'autant plus grande que les premiers horizons de développement offerts aux jeunes recrutés restaient nationaux⁴⁷⁹. L'objet, clairement défini de développer des managers internationaux, a donné naissance à des « processus » multiples : l'institutionnalisation d'une classe de « trainees »⁴⁸⁰ qui se voyaient offerts des fonctions d'assistantat des « senior managers »⁴⁸¹.

L'observation de leur comportement, à l'ombre du pouvoir, sans exercice de responsabilité sauf celle d'échanger des opinions avec d'autres « grands » devait être limitée dans le temps (18 mois maximum).

Après cette phase, ils étaient sélectionnés et se voyaient alors offrir des postes opérationnels, mais à nouveau dans des positions d'adjoints, c'est à dire sans responsabilité finale de la décision, dans leur pays d'origine ou à l'étranger dans des postes de fonctionnels⁴⁸².

Les problématiques et leurs limites :

Rapidement le processus trouva ses limites car c'était créer une classe privilégiée de managers, c'était décourager le plus grand volume d'agents qui se voyaient privés de chances de développement et l'expansion du groupe aidant, c'était aussi créer une classe des managers issus des « écoles », *a priori* doté des mêmes talents, différente de celle des autres qui n'avaient pas le droit au traitement privilégié de trainees. L'instabilité découlant du positionnement d'assistant constitua, tout aussi rapidement, un handicap plus qu'un facteur de satisfaction.

L'apprentissage du pouvoir devait se faire sur le terrain. De plus, *l'aura* développée autour de l'individu en faisait une proie pour la concurrence.

⁴⁷⁹ La possibilité offerte de développer sa carrière à l'étranger est généralement proposée à un manager ayant réussi dans l'exercice de responsabilités nationales, qu'il s'agisse de managers domestiques ou issus de composantes anglo-néerlandaises

⁴⁸⁰ Wilson, 1968, « de 1929 à 1939, le nombre de trainees recruté dans les universités britanniques s'élevait à huit par an en moyenne.

⁴⁸¹ Les autres managers les intitulaient parfois par dérision les « porte-serviette »

⁴⁸² telles qu'au sein des divisions de conseil (marketing division)

Les leçons sur le cas n°2 ; le système de « trainee »

En soi, le concept de « trainee » permettait de créer *un clan d'individus* à l'image de ceux qui les avaient sélectionnés, doté d'un réseau privilégié et de **créer une mémoire sélective** dans la classe dirigeante, lorsque des besoins de promotions futures émergeraient, mais aussi risquait de réduire la faculté de remise en cause qu'un groupe confronté à une multitude de marchés peut attendre de ses agents dotés du pouvoir.

Cette prise de conscience donna naissance au processus de management / développement.

Etude de cas 3 : le processus formel du management development

Présentation :

La mise en place du *schéma* du « Management development » en 1952, dont les premiers trainees en Europe continentale sont issus, reposa cependant, sur un concept plus large : faire participer les dirigeants des composantes au recrutement, à la formation puis au développement de leurs propres successeurs où qu'ils se trouvent dans le monde.

Cette « *institution* » créatrice de continuité est un agent majeur informel de la constitution des composants du club depuis les sélections premières des agents, le suivi des performances et des orientations, le développement, les transferts des managers. Seule une faible partie du processus se retrouve écrite. Cette partie qui permet de suivre le tracé formalisé fait d'évaluations individuelles, d'évaluations de potentiel, d'évolutions de carrières, sans toutefois aller jusqu'à lui reconnaître la vertu de plans de carrières.

En effet, prudemment, Unilever souhaite garder toute flexibilité dans ses choix de managers

Les problématiques associées

Différentes problématiques émanent de cette forme d'organisation au regard du concept de club :

Comment conserver sa lucidité face à l'insuccès partiel des personnes pour lesquelles on a participé au recrutement ?

Comment éviter le vecteur « jugement de valeur » de l'appréciateur dans les évaluations liés à la taille du nombre d'agents à évaluer, ou au poids des critères dominants utilisés ?

Comment éviter qu'un processus soit altéré dans son fonctionnement par la conservation d'agents dont les performances pourraient être mises à meilleur profit dans une autre partie de l'organisation ?

Comment contrôler des évaluations pour permettre de faire prendre conscience rapidement à un agent de son insuffisance de performance ?

Comment régler les déséquilibres dans les rémunérations d'agents pourtant comparables en terme de performances ?

Les leçons pour la compréhension du concept club :

Une partie de ces problématiques trouve des solutions dans les modes de fonctionnement des processus formels et écrits de l'évaluation. Celle-ci doit tenir compte de la diversité des styles pour exprimer un jugement, mais aussi de la rigueur, de l'honnêteté, du courage de l'évaluateur face à l'évalué ou au formulaire dont il connaît l'importance sur le futur de l'agent.

De même, l'écrit ne peut rendre compte du poids du non-dit, de l'omis dans une évaluation de performances par ailleurs mesurables et satisfaisantes ; le jugement trop convaincant du mérite réel de l'individu dans une équipe performante ; l'absence de mise en situation qu'il serait essentiel de tester avant un transfert ; l'absence de jugement sur un engagement qui ne pouvait être tenu, faute de directive de l'appréciateur lui-même, mais qui permettrait de jauger la capacité de résistance de l'individu dans un environnement conflictuel, ou d'opposition avec sa hiérarchie, ... etc. L'ensemble de ces « non-dits formels » peut être compensé par le jeu subtil du club

Etude de cas n°4 : Les jeux informels autour du management development.

Présentation

En cas de transfert dans un même pays, le jeu des relations informelles entre opérateurs des sociétés différentes, d'exécutifs utilisant leurs propres réseaux d'informations sont susceptibles d'apporter des éclairages sur la réalité

comportementale, la propriété des performances, les forces et faiblesses des individus selon les circonstances qui ont pu être synthétisées dans des rapports annuels toujours succincts où le silence présente plus d'information que la louange diplomatique qu'il faut savoir néanmoins décrypter.

Les limites :

Les limites de ce système de contrôle informel apparaissent lors de son utilisation dans les transferts intercontinentaux où, par prudence, l'information transférée est constituée des seuls « états de services » : la rapidité de progression, la variété d'expériences, l'image connue internationalement des entités qui donne une certaine visibilité aux états de service.

Le principal risque pris par un pays d'accueil est celui de se voir affecté un agent, objet d'un premier transfert international dans un poste opérationnel, jusqu'alors, non confronté à une gestion interculturelle⁴⁸³.

Les leçons pour la compréhension du concept club

Les jeux informels, même s'ils sont limités, reposent plus sur des représentations qui ont pu se faire par le pays « bénéficiaire » sur la qualité des agents évaluateurs, leur « statut », leur reconnaissance internationale.

L'effet club intervient à un autre niveau, en effet, la décision de porter l'agent sur une « liste de transférables potentiels » est une *opération collégiale* faisant intervenir la hiérarchie de deuxième voire de troisième niveau, la DRH nationale agissant comme relais de la Direction nationale. De plus, les *préparations au sein des sociétés, de la discussion collégiale nationale* mettent en cause des connaissances plus profondes des individus telles que l'opportunité du moment à leur offrir leur expatriation, les limitations dans les choix de pays, de régions, la prise en compte de l'environnement

⁴⁸³ Cette remarque vise la période multidomestique. En effet à partir des années 1990, la transnationalité des opérations s'est accélérée et a atteint les niveaux de « middle management ».

familial, bref toutes informations qu'une évaluation succincte ou un dossier formel ne permettent d'explicitier qu'imparfaitement.

Cette collecte d'information présente un caractère informel « feutré », car il s'agit d'apprendre sans trop engager les avenir respectifs des intéressés, compte tenu du nombre relativement limité des places susceptibles d'être offertes et du nombre d'opportunités dont un agent peut bénéficier. « L'openness », c'est à dire la transparence des processus du développement des individus, bien que définie comme un principe de gestion dans la fin des années 1970, n'est jamais entière, car elle met en cause d'autres valeurs que celles des individus : les enchaînements de transferts en cascade ; la gestion des carrières des pays receveurs ; les résistances culturelles profondes à certaines nationalités, qui, bien que non écrites risquent de persister dans l'esprit certaines des composantes⁴⁸⁴

Le jeu attendu du club réside, aussi, dans son approche de la *mutualisation* des ressources où les opportunités personnels de *confort*, de *disponibilité*, de *talents* sont éloignés à défaut d'être supprimés. Chacun *apprend par l'expérience* que la rétention de personnels de talents est toujours du domaine de l'éphémère : si les promotions ne s'opèrent pas en temps, si les formations ne sont pas offertes à point nommé, le *manager talentueux* se remettra de lui-même sur le marché et l'ensemble de l'organisation perdra une partie non mesurable de sa valeur ; Elle perdra aussi les coûts investis sur sa carrière, les performances futures qu'il aurait pu fournir.

Etude de cas n°5 Les extensions du management développement, les processus de socialisation.

Présentation :

Dans le « management development » existent d'autres formes de ressources qui ont constitué des apports fondamentaux pour l'organisation du groupe :

⁴⁸⁴ Durant notre carrière, pendant laquelle nous avons procédé à l'évaluation de plus de cent managers, nous avons perçus l'existence d'une série de résistances possibles qui impriment une image à certains services, certaines sociétés, certains pays : l'échec subi avec un agent de telle nationalité, l'inadaptation de tels nationaux, les résistances ethniques et culturelles nationales, ...etc.

La sélection de managers à fort potentiel, les formations collectives de haut niveau technique, l'initiation aux modes de fonctionnement du groupe, les tests de compétences individuelles et de savoir-être et l'action des « maîtres à penser ⁴⁸⁵ » sur la personnalité de leurs « élèves », véritables porteurs de référentiel pour les générations à venir.

A ce titre, en France, on peut citer le SCOTI (jusqu'aux années 1980), le service d'audit (jusqu'au début des années 1990), la société d'étude de marché « Seced » et l'agence de publicité « Thibaud Lintas » (jusqu'aux années 1970)⁴⁸⁶ et, au sein des sociétés opérationnelles, dans les années 1960-1970), les noms de G.P De Ry (pour le marketing), d'E. Hablot pour la comptabilité pour ne citer que les plus anciens.

Nous avons retrouvé le même phénomène au Royaume Uni avec les services d'audit, le service financier du groupe, les laboratoires de recherche, les divisions techniques internationales (organisation et méthode) et en Hollande avec le service d'audit, les services financiers, les laboratoires de recherche⁴⁸⁷.

Ces services ou personnalités apportaient non seulement le savoir-faire, mais aussi représentaient aux yeux de certains, des « mafias », des clans qui, dans la réalité sur la longue période, ont assis les fondations du fonctionnement en mode club sur plus de trois décades.

Les problématiques

On peut s'interroger pour savoir si les phénomènes observés rentraient dans un cadre stratégique représentant une volonté profonde de l'exécutif d'exploiter des talents, ou bien reposaient simplement sur les qualités individuelles de certains managers qui avaient su construire leur image sur un trait de leur personnalité et une compétence particulière.

Quelle que soit l'interprétation donnée, la plupart des agents sont devenus des acteurs du développement du concept de club, par le partage d'éléments culturels (métiers,

⁴⁸⁵ Louart, (1995) certains « acteurs clefs » ont un pouvoir qui est suffisant «pour avoir l'impact nécessaire » sur le besoin de changement,... il s'agit ici de faire changer des individus dans leurs niveaux de compétence.

⁴⁸⁶ Sources annuaires des membres d' « Unilever Club »

⁴⁸⁷ Culturellement ceci représente une vocation naturelle en prolongement de ce que W.L. Lever avait initié dès ses premières implantations à l'étranger. Lever brother devenait le « gourou » du reste du monde mais avait échoué aux Etats-Unis.

activités, compétences) et de la connaissance autour d'un homme ou d'une structure et, dès lors, ont dépassé les horizons de leur société ou de leur service d'appartenance.

Les leçons pour la compréhension du concept de club

Ces exemples décrivent certains aspects des processus de socialisation et d'intégration des ressources pour aboutir à la constitution d'un « *capital de ressources humaines* » qui a été initié sur de très longues périodes, dont certaines antérieures à la fusion de 1929.

Les objets que ces processus poursuivent sont avant tout la *création de valeurs* par les individus, *l'acquisition d'un positionnement, d'un statut* ; l'aspect soutien émotionnel (Brunet et Savoie, 2003)

En semble exclus : par contre, **la perception** que peuvent avoir les bénéficiaires d'un *soutien instrumental* fort, d'une part, pendant la période « d'apprentissage » puis, lors du développement de carrière⁴⁸⁸ ; **l'élément compréhension de l'environnement, l'enseignement de techniques et de savoir-faire** ne pourraient se mesurer qu'en comparant le déroulement de carrières de collègues n'ayant pas bénéficiés des prestations des « référents ».

C'est là une limite de notre démonstration du rôle du club.

Les limites

Les *apprentis* acquièrent de ces *référents*⁴⁸⁹ nombre de techniques, d'usages pouvant leur servir de « référentiels » en matière de maîtrise dans l'organisation (compréhension, visibilité et contrôle), tout en sauvegardant leur *identité personnelle* qui dépend en outre de la formulation d'opinion, du respect de principes, de standards⁴⁹⁰, mais aussi, *a contrario*, de processus de rejet, de non adoption, de non reconnaissance comme acceptable par des pairs.

Sur le plan de l'organisation, ce mode d'apprentissage donne, via le club, un moyen de contrôle relativement peu coûteux puisque les « apprentis » effectuent des travaux de

⁴⁸⁸ On retrouvera cet élément dans l'exploitation limitée du questionnaire, dont il sera fait état plus loin.

⁴⁸⁹ Au sens littéral du mot, le référent est celui auquel on peut se référer.

⁴⁹⁰ Brunet et Savoie, 2002, p. 86.

terrain « sous surveillance ». Il contribue à créer les prémices d'un **groupe de références** pour l'individu.

Les « référents » eux-mêmes, pour certains du moins, en tirent un avantage ; ils retrouvent leurs « anciens apprentis » en position de « commande ». Nous évoquons ici les situations sans cesse renouvelées d'audits réalisés dans des sociétés managées par d'anciens auditeurs, de responsables de marketing négociant des campagnes de publicité ou des commandes d'études de marché, avec les sociétés qui ont contribué à leur formation ou/et à leur développement où les parties prenantes (audit, anciens auditeurs ; Directeurs de marketing, trainee dans l'agence...etc.) connaissent leurs attentes mutuelles, les règles de leurs (jeux de) rôles. Cependant, pour les uns comme pour les autres prévaut une règle fondamentale dans le fonctionnement du groupe qui peut être formulée ainsi : (et cette remarque marque bien l'insertion du pouvoir du management) : l'opérationnel doit défendre les intérêts de la composante dont il a la charge.

Les limites globales de ces processus de management stratégique

Une limite aux processus décrits réside dans le caractère inhibant de la formation interne au sein du groupe qui se mesure en termes de risque d'installation de routines, de protection de territoires, de non prise en compte des évolutions externes (Wilson, 1968, pp. 50-53, Maljers, 1992, Burgmans et Fitzgerald,⁴⁹¹ 2002).

Ce risque, sur la longue période, s'est trouvé compensé par des facteurs endogènes inhérents à des structures non cloisonnées, sans cesse renouvelées⁴⁹², mais aussi par la disparité des besoins à satisfaire variables par pays, régions, activités, ou encore par la capacité de mobiliser les avancées testées, constatées et maîtrisées dans une diversité de secteurs d'activités et enfin par la faculté sans cesse répétée, à intervalles irréguliers, de la part de l'exécutif de faire des remises en ordre profondes, au sein des ensembles composant l'organisation : c'est ainsi que, périodiquement, lorsque les structures

⁴⁹¹ In Goleman, Boyatzis McKee, 2002. pp.252-255

⁴⁹² Notre analyse des conseils d'administration d'Unilever permet de constater un apport constant de nouveaux administrateurs issus de l'organisation qui certes sont issus de l'organisation, mais aussi d'un flux continu de recrutements de jeunes diplômés dans tous les pays (pour la France : de 40 à 80 personnes par an, sur une période de 25 ans), et surtout d'un processus de promotion, de mutations nationales (en France de 80 à 100 personnes par an) et internationales (en France, un effectif de 4 à 10 % des managers ont un statut d'expatrié selon les périodes) des managers qui provoquent la remise en cause d'idées reçues.

internes, les modes de fonctionnement informels⁴⁹³ se trouvent inhibées, l'exécutif du groupe provoque des remises en cause sous différentes formes, tels que :

L'appel à des *consultants* (Mc Kinsey par exemple), sachant, cependant, qu'au cours de leurs interventions, un nombre conséquent de seniors managers est consulté et peut agir alors sur l'opinion des-dits consultants d'autant plus qu'ils seront les opérateurs des propositions, une fois adoptées,

Le recours à des *panels de managers* chargés de mettre en évidence les besoins ressentis en matière d'évolution de marchés

Le recours à des commissions d'exécutifs chargés de réformes structurelles profondes (commission de la « hache » dans les années 1960, lorsque l'exécutif se trouva piégé par l'accroissement des taux de charges indirectes qui devenaient insupportables) pour les organisations.

Les leçons pour la compréhension du concept club

Ainsi, l'esprit club, par la recherche d'une forme de *consensus* qu'il représente, est sous-jacent ; il *s'intègre* dans *l'exercice d'un pouvoir hiérarchique central* fort et tenant de la décision, dans l'écoute des acteurs, dans la liberté contrôlée des évolutions, sachant que, les managers sont confrontés à des spécificités environnementales, par pays, par activités, par marchés.

Cette remarque nous conduit à examiner une autre forme d'expression du club :

⁴⁹³ Maljers, 1992, « dans le groupe il y a toujours quelqu'un qui sait, il suffit de le trouver »

SECTION 2.- LE PROCESSUS D'HARMONISATION DES REGLES ET DES MODES DE CONTROLE DU FONCTIONNEMENT ET LE CLUB

Ce processus fera l'objet d'une présentation en **deux études de cas n° 6** (6a, 6b):

Présentation

Unilever, grand ensemble complexe qui oscille, sur la longue période, entre 200 et 300 000 personnes réparties dans le monde, opérant dans une diversité d'activités où doit être satisfaite une demande mondiale et diversifiée,⁴⁹⁴ s'est entouré d'une bureaucratie qui teste et met en œuvre d'une manière continue les développements des instruments de gestion dans tous les domaines d'activités qui visent, entre autres, le marketing, les fonctions commerciales, les processus de contrôles opérationnels dont le contrôle de gestion, l'audit, le contrôle interne etc.

L'objet de ce qui suit tend à restituer l'une des approches qui permet de se jouer des pièges de la diversité culturelle, spatiale et temporelle. Le sujet en est : la conception des règles, des modes de contrôle du fonctionnement et l'esprit club dans la durée.

Nous avons pu tracer ces modes de fonctionnement dans quatre secteurs d'activités : l'audit, l'administration de l'organisation, le marketing et son incidence sur les R&D.

§.1. Etude de cas 6a : La refonte du manuel d'audit et de la charte d'audit

Présentation

Nous appuyons le lien que nous faisons entre l'audit et l'administration, sur notre propre pratique dès les années 1970 et pendant 20 ans, dans le prolongement de nos prédécesseurs, lors de la refonte successive de versions de manuels d'audit⁴⁹⁵, de la charte de l'audit et d'autres documents de politique générale d'audit.

⁴⁹⁴ Le site unilever.com (mai 2004, fait référence à 150 million actes d'achat par jour d'un produit du groupe.

⁴⁹⁵ Notre première participation fut dans l'élaboration de la section sur les achats délocalisés du manuel d'audit en 1966.

Les phases des opérations ont reposé sur un processus orchestré par la direction internationale de l'audit, mais délégué à une équipe constituée de 3 ou 4 opérateurs responsables d'audit, porteurs du savoir-faire, ayant une expérience internationale et une reconnaissance par les pairs (un clan au sens d'Ouchi) ; ces membres de l'équipe devaient produire un projet, le soumettre aux responsables d'opérations dans les divers secteurs d'activités et, ensuite, le soumettre, sous le couvert du « chief auditor »⁴⁹⁶, à l'assemblée plénière des Audit Managers. Si l'on en restait là dans le processus, le vecteur club y serait très limité.

Cependant, depuis les années suivant la guerre 1939-1945, la synthèse des objectifs de contrôle interne d'Unilever ont été repris dans une « manuel administratif », comme théorie générale du contrôle ayant « force de loi interne ». Mais avant de prendre cette décision, la direction financière du groupe soumettait à nouveau ces principes élaborés par son service d'audit, à un certain nombre de Directions délocalisées pour s'assurer de leur acceptabilité, leur pertinence et leur applicabilité en tant que règles internationales.

Les leçons pour la compréhension du concept de club

Dans ces pratiques imbriquées, la recherche du *consensus* émerge ; elle apporte un certain nombre de *valeurs communes* :

L'intégration d'un panel de « référents » dans l'élaboration et, *a fortiori*, dans leur application des règles, constitue une recherche *d'universalisme*, met une barrière future à une accumulation de dérogations qui détruiraient la *volonté de cohérence* ; elle participe à la création *d'un statut* pour les participants, indépendant de celui attaché à leurs fonctions de base. Pour les exécutifs, elle sert de *point d'appui*, de *soutien instrumental* (Brunet & Savoie, 2002, p.97), mais aussi *d'alibi* pour les opérationnels vis-à-vis de leurs personnels puisqu'ils peuvent, ainsi, dégager leur responsabilité quant à l'existence d'un processus « contraignant », celui-ci imposé par le centre.

Il donne aussi à l'ensemble de l'organisation un *soutien « émotionnel »* lointain de partages liés à un *ressenti d'égalité* de tous devant « la loi », mais surtout une garantie de *cohérence globale*.

⁴⁹⁶ Appellation du responsable international de l'audit, lui-même hiérarchiquement dépendant du Special Committee, (voir glossaire)

Bien avant l'émergence des principes de gouvernance qui visent à rassurer les investisseurs, Unilever avait élaboré des règles de conduite interne servant de guide à ses propres opérateurs.

Le cas qui suit vise à « démonter » une approche de la gestion de rupture dont les objets étaient le passage d'un mode de fonctionnement multidomestique à un mode de fonctionnement plus global de la gestion des marques (et des produits), l'abandon de la notion de trainee pour se concentrer sur un recrutement de personnels à fort calibre capable d'embrasser un « business total »

L'exposé qui suit permet d'analyser une autre application d'élaboration de doctrine et de stratégie.

§.2. Etude de cas n°6b Le rapport Company Marketing Organisation and Management janvier 1971

Présentation

Le document évoqué en note de bas de page est présenté comme un modèle répétitif sur la très longue période qui permet à chacun de ses lecteurs de trouver ses repères dans le monde :

Ce rapport, comme la plupart des rapports chez Unilever, se présente ainsi :

1. « Terms of references »⁴⁹⁷ qui délimite le champ de l'étude confiée à un groupe de participants
2. le « Scope of the enquiry » et discussions internationales⁴⁹⁸:

Une profession de foi de Dr Woodroffe, un scientifique, qui avait, en 1959, proposé un changement radical d'orientation dans l'activité de lavage : « Unilever is often described as a market oriented company. That is perfectly right, but it does not mean that the place is packed with marketing managers and marketing directors to keep

⁴⁹⁷ Mandat

⁴⁹⁸ discussions were held with⁴⁹⁸ Co-ordination, Head Office divisions UK, Research Laboratories et avec 22 sociétés en Europe (UK, France, Allemagne, Pays-bas, Italie, Suède et "Overseas" (Brésil, Afrique du Sud, Canada, USA) et des organisations externes au groupe (Shell, Esso, Beecham, Mars, J.Walter Thompson, Ogilvy & Mather)

the rest of us on the right lines. It means that every single one of us in Unilever is market orientated⁴⁹⁹.

L'introduction, ensuite, décrit l'approche poursuivie : la définition de principes, la mise en harmonie avec l'environnement et sa complexité, l'évaluation des besoins de changement, la disponibilité des ressources en managers.

Le corps du rapport vise à changer les modes de pensée stratégique internationale de composantes pour rendre leur marketing plus « intégré », un plaidoyer pour la défense des marques, la réduction des barrières opposées par les services fonctionnels, la réduction du nombre de niveaux de supervision et *a fortiori* le repositionnement des responsabilités (p.7) afin d'éviter leur dilution. Ce rapport de 42 pages comprend dans une annexe une « liste des erreurs de conception ayant une certaine popularité » et les reformulations de pratiques qu'il convient de développer. Le § 17 de cette annexe est ainsi formulée :

« Le management participatif résoudra nos problèmes (erreur de conception) »

« Le réel management participatif signifie tous ceux que nous sommes, concernés à travailler ensemble pour un objectif commun, ont une opportunité de contribuer par leur savoir-faire et leur savoir et au moyen de systèmes de communication disciplinée, sont tenus informés de ce qui est sous-jacent aux décisions prises, auxquels ils ont contribué, ou pour lesquels ils ont un intérêt matériel (traduction libre de "vested "). »

« Dans certaines de nos sociétés ces systèmes disciplinés facilitant des communications efficaces sont faiblement développés et méritent attention »⁵⁰⁰.

Les leçons du cas 6b pour la compréhension du concept club

Cette formulation présente nombre d'interprétations :

⁴⁹⁹ Unilever est souvent décrite comme une société orientée vers le marché. Ceci est parfaitement juste, mais ceci ne signifie pas que c'est la seule responsabilité des marketing managers et des marketing directors de maintenir l'ensemble d'entre nous dans le droit chemin. Ce signifie que chacun d'entre nous chez Unilever est tourné vers le marché.

⁵⁰⁰ 17. « Participative management will solve our problems » (erreur de conception).

“Real participative management means that all who are concerned with working together towards a common objective have an opportunity to contribute their skills and knowledge, and through disciplined communication systems, are kept informed of the thinking that lies behind the decisions that are taken- to which they have contributed, or which they have a vested interest”. “In some of our companies these disciplined systems facilitating effective communications are poorly developed and need attention”.

Le travail impliquant une participation de nombre d'acteurs est un état de fait chez Unilever qui doit s'appuyer sur un système de communication organisé et sur le partage de l'objectif.

Un des objets de la communication est de tenir informé des intentions profondes cachées derrière les décisions prises, tous ceux qui ont intérêt à les comprendre pour mener à bien leur mission.

Mais on peut en avoir une deuxième lecture : il est impossible de tout écrire chez Unilever du fait de la complexité de l'organisation, de la dispersion de ses acteurs. Ceux qui se trouvent ainsi éloignés doivent rechercher des sources d'information là où l'organisation est défaillante ;

Il est tout autant impossible de prévoir et d'organiser toutes les relations hiérarchiques ou non.

De ce fait, le rapport reconnaît implicitement le droit de savoir et de maintenir des contacts avec des détenteurs de l'information pertinente sans nier l'existence des systèmes formels d'information qui priment sur tous les autres.

L'interprétation de ce § 17 donne une assise au mode club.

Ce rapport non signé⁵⁰¹ de janvier 1971 peut avoir une double lecture : il peut être interprété comme une « directive », une sorte de *code de bonne conduite* tout autant que comme un *manuel de pratiques recommandées* ou encore comme *un moyen d'informer* les « non-consultés » des recommandations du groupe de travail issues d'une manière sous-jacente des sociétés consultées. Il crée un effet statut et enfin se présente comme une manifestation collective des directions à prendre.

Le rapport suit aussi un principe « normé » : ne pas entrer dans les détails de fonctionnement pour laisser aux agents des composantes leur liberté d'adaptation aux contingences locales. Il fixe l'essentiel sur lequel les-dits agents pourra être mis en défaut et ainsi il affirme la règle que la hiérarchie fait respecter.

L'agent, la hiérarchie d'une manière générale et non dénommée, car trop soumise aux aléas des transferts, **et le club cohabitent** et constituent un ensemble complexe cohérent

⁵⁰¹ Généralement ce type de rapport est adressé à la hiérarchie avec une lettre d'accompagnement qui mentionne les noms des auteurs ou la dénomination du service ou de l'entité émettrice. Malheureusement nous n'avons pas été en mesure de faire ce lien.

qui associent l'importance du formel, la reconnaissance du poids de l'informel avec toutefois une volonté de le limiter pour permettre à la bureaucratie d'agir.

Afin de conforter l'idée d'un amalgame de relations formelles et informelles au sein de l'organisation qui marquent les limites de la notion de club, nous étudierons un cérémonial interne réservé annuellement à environ un tiers de l'effectif des « senior managers internationaux : la revue annuelle du président.

SECTION 3.- UN EXEMPLE DE REPRESENTATIONS FORMELLES ET INFORMELLES DU FONCTIONNEMENT D'UNILEVER : DU « DISCOURS DU PRESIDENT AUX SOCIAL AFFAIRS »

§.1 Etude cas n°7 Un exemple de représentations formelles et informelles du fonctionnement d'Unilever du discours du Président aux « social affairs ».

Présentation générale du cas 7

Ce cas recouvre : la revue annuelle du Président, la pause entre les discours, le dîner formel, l'adresse au Président, l'après dîner et les « social affairs », ainsi que l'extension du cérémonial dans les pays. Ce cas sera présenté en deux parties inégales : La revue annuelle du Président, l'extension du « cérémonial » dans les pays.

Présentation générale du cas n°7 a :

A jour fixe, chaque année, en février, environ 600 managers partagés en deux sous groupes, respectivement d'Unilever NV et d'Unilever Ltd sont rassemblés à Rotterdam et à Londres pour assister à la présentation des résultats provisionnels mondiaux du groupe, à l'heure même où la presse économique reçoit simultanément un communiqué des-dits résultats afin de dissuader toutes fuites d'information et délits d'initiés

Nous n'avons pu entrer dans les arcanes du choix des managers conviés à cet événement, mais nous les induisons d'autres pratiques que les chefs exécutifs des pays, des divisions, des régions, utilisent pour soumettre des propositions aux sièges sociaux.

La revue des résultats présentée par les président et vice président situé respectivement à Rotterdam et à Londres⁵⁰², est précédée d'une « présentation succincte » des nouveaux invités et aussi de regrets exprimés pour leurs services rendus à la firme par les disparus dans l'année (†).

Cependant, le découpage NV/Ltd, quant aux invités, disparaît puisque les mêmes discours sont adressés aux deux groupes d'invités.

La revue se décompose en deux parties distinctes : la présentation des résultats de l'année passée, qui représente un véritable cours de « macro économie et parfois de géopolitique » par les contingences qui y sont présentées comme facteurs explicatifs des évolutions des performances d'une année sur l'autre voire de la décade, lorsqu'une rétrospective en est réalisée.

L'influence des variations monétaires, ainsi que ses influences sur la distribution des résultats, la répartition des risques internationaux, des affaires « réorganisées » soit par régions/Pays soit par divisions. Y transparaissent avec clarté⁵⁰³. La macro et la micro économies s'imbriquent

La présentation n'est pas exempte de volonté de benchmarking interne, d'évaluations de performances individuelles positives et négatives et de positionnement de statuts (importance des résultats de son entité, de son pays de délégations de responsabilités). La communauté de langage, l'utilisation de critères d'évaluation des performances universels (au plan d'Unilever) ne peuvent laisser transparaître aucune ambiguïté.

Une pause café vient à point nommé nourrir les commentaires, les présentations individuelles, les recherches de correspondants perdus de vue depuis des années et la constitution d'un réseau de relations où l'exécutif du groupe se retrouve au milieu de l'ensemble ses managers.

La seconde partie est chargée de messages pour le futur : « le contrat de performance attendues » en termes d'évolution visée de chiffre d'affaires, de performances financières, de ressources humaines, de budgets d'investissements et de « déconsolidation ».

⁵⁰² Rappelons que le président d'NV est vice-président de Ltd et vice versa, le président de Ltd est vice-président de NV.

⁵⁰³ Traduite par la mise en œuvre de la convention d'égalisation

L'assemblée interprète ces changements de périmètre comme un signe de désinvestissements surtout lorsque des provisions globales ad hoc viennent les compléter.

L'annonce de restructurations des modes de fonctionnement complète la volonté d'information d'un plus grand nombre d'agents, (passage à une organisation divisionnelle, régionale, politique de recentrage).

Cette seconde partie permet aussi d'introduire de nouveaux concepts de gestion, telle l'introduction de la notion analytique de charge on working capital dans les années 1980)⁵⁰⁴ et de « core business » dans les années fin 1980.

La troisième partie du rassemblement est dédiée à ce que le groupe dénomme comme étant des « social affairs » :

Un dîner formel⁵⁰⁵ (par tables de huit personnes⁵⁰⁶, composées par les organisateurs), comporte deux parties traditionnelles : le dîner et « *l'adresse au président* »⁵⁰⁷ où par des jeux subtils de langage, des sous-entendus⁵⁰⁸ fusent et apportent des critiques des décisions centrales, leurs influences et leurs contradictions et ce, durant une vingtaine de minutes, à charge pour le-dit président de déléguer le droit de réponse à un membre du conseil d'administration « préposé ». Cet exercice ressort de l'exercice du droit de parole du management vis-à-vis de l'exécutif.

Dans cette partie informelle, cette forme de liberté d'expression confère à l'organisation des chances de survie : l'adresse au Président représente une forme de défoulement collectif, porteur de messages pour la sauvegarde des intérêts collectifs.

La dernière partie de la soirée, s'organise autour d'une somme de microcosmes qui se font et se défont, d'un processus informel de collecte d'informations, de propositions de transferts, d'échange d'adresses, de formations de liens utiles pour régler des problèmes ou partager des expériences.

⁵⁰⁴ Cette énumération porte sur la période où nous avons été invité, autant que nous puissions attacher une date derrière chaque énoncé.

⁵⁰⁵ La tenue de soirée y est obligatoire (smoking ou robe du soir)

⁵⁰⁶ permettant des échanges

⁵⁰⁷ Nous avons fait remonter ce cérémonial (mais ceci est une interprétation) aux années 1895 chez Van den Berg, lorsque Lord Ebury⁵⁰⁷ *faisait une adresse* à ses propres collègues, les administrateurs ayant le pouvoir exécutif où il montrait son désagrément avec certaines politiques poursuivies.

⁵⁰⁸ « British under statements »

Le club y est à l'ouvrage, puisqu'il est protégé de l'extérieur et protégé des pressions éventuelles des structures puisqu'il permet de tester des idées entre exécutifs centraux et « domestiques ».

Ce cérémonial de la Revue du Président, taxée de « grand' messe annuelle » par des agents déçus de ne pas avoir été invité, présente un certain nombre de *rituels* qui tendent à assurer la *consistance dans le temps* et la *cohérence dans l'espace* des opérations, mais aussi la *cohésion des acteurs* face à une volonté commune d'universalisme.

§.2. Etude cas 7b : L'extension dans les pays du cérémonial

C'est seulement à la fin des années 1970 qu'une assemblée « post-revue du président » a été organisée localement avec l'intention d'assurer au moins une rencontre nationale de managers, préfigurant l'élargissement du club aux potentiels « élus », mais aussi de créer des ruptures entre relations hiérarchiques et fonctionnelles parfois trop fortes.

Jusqu'alors, chaque agent présent à Rotterdam ou à Londres avait été le porteur de la « parole » aux seuls agents dont il avait la responsabilité. Mais cette parole était inégalement répercutée, le sens donné par le centre étant amodié pour l'adapter localement et pouvait créer des distorsions entre sociétés locales ; ainsi, l'effet visé de cohérence de l'information diffusée sur le groupe et par le groupe à ses opérateurs délocalisés risquait de se trouver édulcorée⁵⁰⁹. Le groupe a souhaité ouvrir la transparence interne et créer une forme de cohésion entre hiérarchie internationale, exécutifs nationaux et agents et un rappel de la cohérence du groupe avec l'activité de ses filiales.

Les leçons générales des cas 7 a et 7b

Ces leçons pourraient être rapportées aux facteurs substantiels de survie durable sur la longue période, étudiés dans le premier chapitre.

⁵⁰⁹ Avec les moyens de reproduction existant, les entités nationales recevaient les parties officielles du discours, mais sans revêtir exactement le même complet cérémonial

Dans cette partie, nous mobilisons plus des logiques modales de transparence et d'homogénéité, de fit global, mais aussi de visibilité interne, tout autant que de référence à des théories plus générales telles que la logique de propriétaire, de contrôle et de relations au pouvoir que analysons dans la suite de l'exposé de l'étude de cas :

Les représentations des relations formelles des Agents et du Pouvoir

La recherche de l'existence, au sein d'Unilever, « d'un club de managers » liés par une volonté de créer des liens forts entre ses représentants dans le monde devrait ressortir de la synthèse de cet exposé de cérémonial annuel, qui est perçue comme un moment fort, comme un *acte sélectif et distinctif* vis-à-vis de ses acteurs, dans l'organisation.

Une expression du Pouvoir

Mais, l'événement annuel est aussi une représentation de l'expression du pouvoir durable du centre. C'est ainsi que la *régularité*, la *répétitivité du cérémonial*, les modalités de son déroulement, notamment la référence aux absents et la « révérence aux nouveaux », l'invitation des anciens administrateurs, assurent de l'existence d'une *volonté de continuité des liens* entre le *passé* et le *futur* et ne sont pas un simple hommage poli ; c'est un moyen de rappeler que *l'organisation présente n'aurait pas d'existence* sans le parcours opérationnel des prédécesseurs.

La régularité de la date, des lieux, de l'heure de tenue, sont aussi autant de symboles des lieux de pouvoirs.

*L'obligation de discrétion*⁵¹⁰ des participants sur le contenu des discours, mais aussi les *processus d'identification des participants*⁵¹¹ créent un phénomène de *conscience collective*, où l'isolé est vite identifié et suscite la suspicion des autres.

L'assemblée est ainsi une *démonstration de l'existence d'un corps d'agents* ayant un lien discret avec le pouvoir central.

⁵¹⁰ Au début de la présentation, le président rappelle que l'information diffusée au cours des deux sessions a un caractère confidentiel.

⁵¹¹ la pratique d'un badge d'identification n'est qu'une procédure récente dans les organisations (années mi-1980), qui dans les années antérieures était remplacé par des processus de filtrage.

Le *mode de formulation des performances* est un moyen de *rappeler* à chacun ses *obligations de contribution*, mais aussi de « *gratifier* » les plus valeureux ou de « *jeter l'opprobre* » sur d'autres moins chanceux. C'est un moyen de relativiser les performances

L'utilisation du vocabulaire interne et international permet de *situer* « sa filiale, son pays, sa région dans la « part du gâteau global » et la capacité de chacun de profiter de la richesse de son environnement international.

Un facteur de réactivité à effet immédiat et global

L'annonce de la mise œuvre de *nouveaux concepts et nouvelles règles de contrôle des opérations* et leur traduction immédiate dans les objectifs globaux présentés, donne une autre dimension au pouvoir : celui de changer les règles du jeu et d'en démontrer leur applicabilité immédiate, (règles comptables liées à l'inflation⁵¹², règles de présentation des résultats analytiques, règles de contrôle des investissements,...etc.).

Les participants reçoivent un ***véritable cours d'interactions macro-économiques*** (des jeux d'inflations comparées, des variations des cours des matières premières, des baisses/hausses de consommation mondiale), ***tout autant qu'un cours de géopolitique*** par l'incidence des changements de frontières, ou ***qu'un cours de « météorologie⁵¹³ et de sociologie*** » par l'incidence du climat sur les consommations. C'est aussi une ***leçon de capacité réactive mondiale aux marchés et de besoin d'anticipation concertée et enfin une leçon de micro économie sur les équilibres financiers, économiques, commerciaux et sociaux des activités (Produits, Divisions, Régions)***

Le rassemblement est aussi une réaffirmation collective des principes généraux pérennes du contrôle des opérations et de leurs opérationnels : contrôle sur capital employé et sa rentabilité, contrôle sur les ventes à tiers, leur volume et leur

⁵¹² repris dans Accounting for Inflation – *the Unilever Contribution*, booklet 1974

⁵¹³ Rappelons que le groupe étudié a des activités liées aux phénomènes de saisons, de sécheresse, etc. (récoltes de produits de la terre) qui ont un lien avec les habitudes de consommation (modes de consommation à caractère saisonnier –soupes, glaces-) et que ces phénomènes à l'échelle mondiale sont inégalement sujets aux mêmes aléas aux mêmes moments dans les différents territoires et hémisphères.

profitabilité, contrôle sur la rotation du capital employé⁵¹⁴ dont on trouve l'origine chez Lever Brothers depuis les années 1911 (Fieldhouse, p.108), si ce n'est avant, dès l'expansion territoriale de cette société où la complexité de la firme a conduit à une simplification des instruments de contrôles globaux.

Un vecteur de la continuité

Tous ces éléments représentent des facteurs explicatifs de la continuité du groupe qui tend à rester traditionnel dans sa manière d'être, mais flexible face aux besoins de changements.

L'annonce des propositions de nomination au « board », qui fait partie aussi de l'événement, peut, pour certains, représenter un espoir d'ambitions possibles et être pour tous les autres un moyen de réaffirmer l'attachement du groupe aux principes de développement personnel.

Si les discours de présentation des résultats et des performances attendues pour l'année qui débute et « l'adress au président » représentent le caractère formel de la journée, l'ensemble du relationnel a un caractère purement informel qui s'inscrit comme une garantie du bon fonctionnement de la firme où les individus sont des acteurs associés et mutuellement dépendant de la firme.

Analysons les significations plus globales de l'événement pour mieux comprendre le concept club : le rituel.

Les leçons générales du cas n°7 pour la compréhension du concept de club

⁵¹⁴ Les ratios de mesure de performance sont relativement limités : Résultat commercial/Capital employé ; Résultat commercial/Chiffre d'affaires avec les tiers ; Chiffres d'affaires avec les tiers/Capital employé. A ces ratios s'ajoutent des indicateurs de volume. La simplicité n'est qu'apparente, en effet, le plan comptable interne conduit à retraiter la quasi-totalité des chiffres comptables pour leur donner une lisibilité internationale. Le retraitement vise à standardiser les contenus, à effectuer des réévaluations permanentes. L'introduction de ratios plus sophistiqués tels que chiffres d'affaires par employé, capital employé par employé est très tardive, elle nous apparaît issue du passage de la société multidomestique à la société transnationale (le terme utilisé par l'exécutif étant celui de multilocal, qui permet de rendre compte d'un déplacement de centre de décisions vers une pluralité de sites).

Les rituels de l'entracte entre la première et la deuxième partie de l'événement :

L'ensemble des participants : le chairman, les membres du conseil d'administration (divisé en deux parties, l'une à Rotterdam, l'autre à Londres) et les managers se retrouvent à faire des commentaires sur les dires du chairman, à donner des explications, par ceux qui se prétendent dans la confiance, la plupart à faire les supputations, voire des paris sur les nominations futures des nouveaux administrateurs...⁵¹⁵.

Les présentations entre collègues sont assorties d'allusions plus ou moins « railleuses » aux contributions et aux performances passées de chacun ou attendues de tous.

Mais cette pause représente une première phase d'exercice informel de créations de liens, de préparation de discussions.

« L'adress au président » est un moyen pour les managers de rappeler que l'infaillibilité des mesures prises par le centre n'est pas de ce monde

La dernière partie de la soirée est une représentation intégrale du mode fonctionnement du club : contacts renoués, présentations, formation de coalitions pour proposer des solutions, préparation d'échanges ou de transferts, tests d'idées jusqu'alors peu élaborées, insertion dans « des clans » de circonstance trouvent leur place et peuvent être observés. La disparition de barrières virtuelles ente l'exécutif y est la règle.

Dans les dits moments décrits, se retrouvent des processus répétitifs de soutien social voire instrumental (rendez-vous, échange d'adresses de correspondants), mais aussi correspondent à un besoin de congruence entre les personnes et l'environnement interne (semi total, puisque n'y sont représentés que la moitié des « élus »).

Cette manifestation, en phases successives, ne signifie pas que des « clans de circonstances » ne s'y constituent pas.

⁵¹⁵ Note personnelle basée sur notre assistance à ces « Revues » environ une quinzaine de fois.

Mais enfin, dépeindre la journée de présentation des résultats comme la seule forme d'existence de liens informels et de modes d'exercice du pouvoir serait faire un raccourci du mode de fonctionnement d'Unilever. Nombre de processus de socialisation contribuent à créer ce grand ensemble qui se veut cohérent doté d'une bureaucratie organisée où le pouvoir hiérarchique est fort, mais qui ne peut ignorer que le savoir ne peut se diffuser que si nombre de liens reposent sur une part d'informel.

SECTION 4.- LES PROCESSUS DE SOCIALIZATION⁵¹⁶ ET LA CONSTRUCTION DU CLUB

Présentation Générale

Les processus et les politiques de socialisation au sein des entreprises complexes font l'objet de descriptions académiques multiples dont nous pensons qu'en rééditer une nouvelle version serait alourdir indûment ce travail. Nous visons seulement à rappeler les problématiques du management international des ressources humaines au sein de notre terrain que nous avons représentées synthétiquement sous forme d'un schéma « Objets, objectifs & moyens de la GRH chez Unilever » (*cf. page suivante*)

Cependant, si chaque processus, procédure, système vise à contribuer à donner une cohérence globale à l'organisation, seul un certain nombre d'entre eux contribue à créer des relations qui forment le ciment⁵¹⁷ d'acteurs dont les origines - certainement oubliées mais traduites dans les réalités profondes - se trouvent, à notre sens, dans un amalgame de pratiques des fondateurs des sociétés protagonistes qui cultivaient le « one best way » (Lever Brothers les modèles puisés à Portsunlight), le « all depends » (Jurgens Anton et ses tentatives d'associations, d'alliances dont le succès lui échappe faute de maîtriser les contraintes) et le « all it together » (Van den Berg, lorsque la famille procédait à des échanges journaliers d'informations sur le déroulement de leurs opérations)⁵¹⁸.

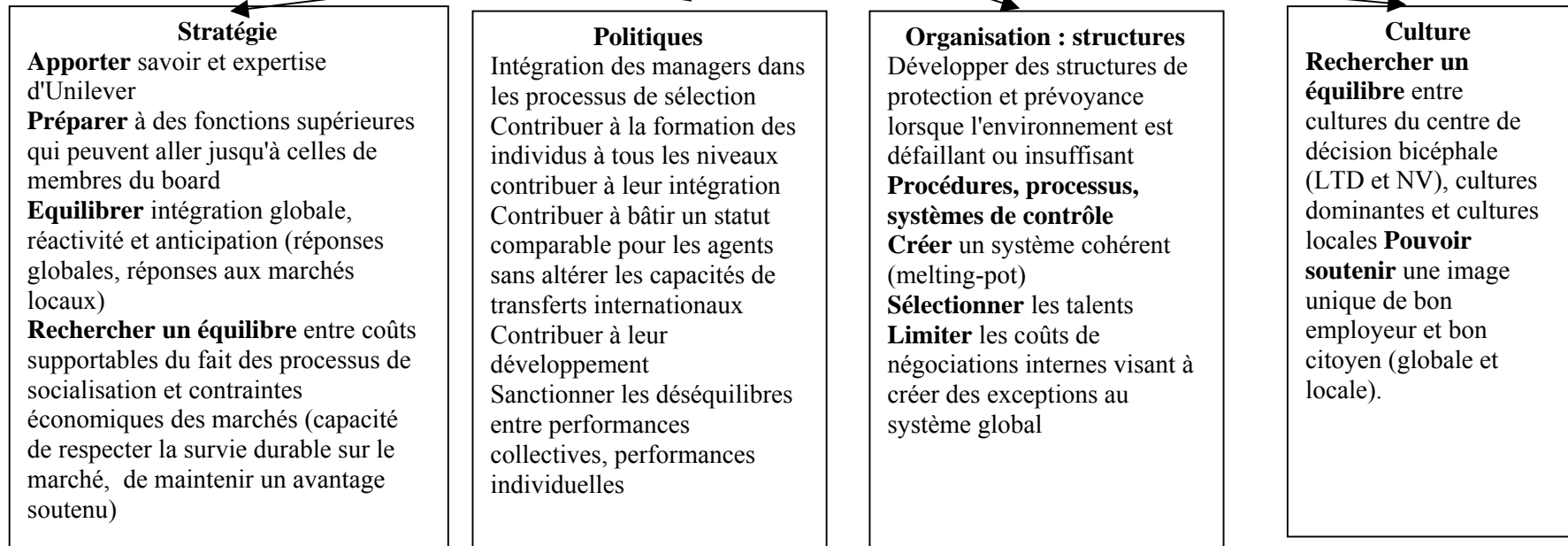
⁵¹⁶ Note personnelle basée sur notre assistance à ces « Revues », environ une quinzaine de fois.

⁵¹⁷ Prahalad et Doz (1987) utilisent le terme de « Glue » : ce qui permet de coller les acteurs les uns aux autres et à l'organisation, c'est dans ce sens que nous préférons le terme de ciment.

⁵¹⁸ Mintzberg, 1989, pp.168-169.

Objets, objectifs & moyens de la GRH chez Unilever : socialisation et club

Harmoniser les stratégies, les politiques et modes d'organisation globale et locale, locale par catégories d'agents dans les matières traditionnelles de la GRH: Sélection, Recrutement, Formation, Promotion, mouvements (mutations, transferts), organisation du travail, protection et prévoyance, systèmes de récompenses et sanctions, développement et maintien d'une Culture, d'une Image, des Statuts



Etude de Cas 8 Les rassemblements d'agents : de la recherche du consensus à la normalisation

Présentation du cas n°8

Le groupe s'est appuyé sur une bureaucratie lourde installée par des services centraux en charge de mettre en œuvre les stratégies définies par une entité à deux têtes (bicéphalisme mais unité de conseil d'administration et un triumvirat – le Special Committee-) et de trouver des modes de normalisation permettant d'orienter les unités délocalisées.

Dans les processus de socialisation, la culture de recherche de consensus, déjà évoquée, est un facteur récurrent. Nombre de rassemblements d'individus contribuent à créer un « melting pot d'idées » qui ne peuvent échapper à des pressions vers la standardisation encouragées par le Centre (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ces rassemblements permettent d'avoir une connaissance réciproque des individus qui vont au delà des informations contenues dans les grilles d'évaluation des personnes chez Unilever⁵¹⁹.

C'est ainsi que les rassemblements suivants sont facilités nationalement et internationalement dans des cours prodigués à des agents d'origines multiples (activités, pays, régions), lors de mises en commun de ressources (conception de produits, traitement d'un problème auquel on veut imprimer une note «corporate»), des partages d'objectifs temporaires ou durables (association de managers locaux et d'expatriés au sein des composantes, des pays, des divisions, des régions)

Les apports du club pour la gestion

C'est sur ces types de rassemblements que l'agent peut mobiliser un réseau de liens faibles ou forts avec des correspondants à qui il attribue des *qualités de complémentarité*, de *confort*, de *soutien instrumental* (Brunet et Savoie, 2003, p.97) (référentiels) assises sur une *recherche de vision*, de *compréhension partagée*, mais

⁵¹⁹ Nous avons contribué à concevoir ces grilles, à les utiliser, à les auditer et les affiner (période 1967-1990, d'abord sur un plan national en France, puis internationalement pour le service d'audit ou l'individu et son savoir sont évalués, qu'il s'agisse du savoir-faire, du « talents », de sa technicité, de son impact, de sa maturité dans le métier, de sa reconnaissance de la part de ses pairs (crédibilité) ; du savoir-être (respect de la parole donnée, discrétion, mutualisation): sa pertinence et son autorité dans ses jugements l'intelligence de son savoir, son intégration et/ou son esprit de chapelle.

aussi de modes d'intégration, d'assistance à la levée de sources de conflits. Il en fait des « référents »⁵²⁰.

A son tour, cette capacité d'insertion, de partage, de sortie d'un esprit de chapelle limité constitue un « talent » qui ouvre aux développements internationaux.

Nous ne ferons que rappeler que si « le club » peut être présenté comme une somme de mises en commun collective d'individus à individus, l'esprit club s'acquiert par les processus de socialisation, la confrontation à des réalités multiples (transferts, mutations, groupes de travail), il se cultive (Burgmans, 2002)⁵²¹ par une capacité autocritique du groupe par ses managers (Wilson, p.54) et peut être apprécié par d'autres comme un mode de compensation du défaut d'information organisée (Maljers, 1992).

Un rédacteur dans le journal interne d'Unilever France (juillet 2004) reconnaît qu'une partie de la culture d'Unilever se caractérise par : « la recherche de performance, la solidarité (des acteurs et des actions), « l'informalité » et la transparence ».

Les limites

Ces remarques peuvent apparaître en contradiction avec le rapport de janvier 1971 déjà cité, mais cependant, elles ne constituent qu'un état de fait reconnu généralement par l'exécutif de sa dépendance certes des structures, des systèmes, des processus mais aussi de la pertinence, de l'adaptabilité de la flexibilité et de l'efficacité de ses managers (Caron, 1964⁵²²), sans cesse sollicités par des contingences internes et externes multiples, des changements d'orientation stratégiques, une mobilité des marchés.

⁵²⁰ Derrière chaque élément de cette énumération nous avons des exemples personnalisés, et si notre questionnaire sur les relations informelles n'a permis de tester qu'une faible quantité d'agents d'Unilever ou d'anciens, ce phénomène reçoit, à une expression près, suffisamment de réponses pour donner un signe de la pertinence de l'énumération.

⁵²¹ Le Figaro Entreprises, 25 Mars « Ses collaborateurs se permettent de lui tenir tête J.van der Bijl, secrétaire du Conseil d'administration d'Unilever : Après 30 ans chez Unilever Antony a d 'excellents réseaux dans le groupe »

⁵²²

SECTION 5.- LE SENS DE L'ACCEPTION « CLUB » SOUS FORME DE CONCLUSION GENERALE DES ETUDES DE CAS

§.1. Le club, son sens au sein de l'entité :

Au sein de l'entité, le club peut être présenté comme un groupe *informel*, conséquence d'un fonctionnement bureaucratique dont la hiérarchie a une position forte et affirmée qui tend au centralisme, mais qui ne peut échapper à ses insuffisances et au besoin de réassurance personnelle et d'assimilation de ses environnements internes et externes.

C'est aussi une *forme de pensée* qui soude les individus, sans que cet ensemble soudé vise à représenter une volonté de défense vis-à-vis du puissant, du détenteur du pouvoir parfois recouvert de l'anonymat qu'on veut bien lui attribuer par des expressions telles que « le Groupe, les Oncles, Londres ou Rotterdam, ... »

Les contours du club pourraient être limités aux « élus de la « Revue Annuelle du Président », mais ils vont bien au-delà, puisque le club s'élabore par un processus long d'acquisition de la connaissance de la firme, de ses modes de fonctionnements, de ses dogmes, de ces rituels, de ses rites.

Cette acquisition est un processus continu qui prend sa source dans le recrutement d'un jeune manager et qui se poursuit dans le développement individuel, dans les succès et les échecs partagés, dans les participations à des groupes de travail en quête permanente de talents.

Cependant, l'existence de cette représentation virtuelle d'organisation informelle, ne peut, en tant que telle, expliquer sa contribution à la survie durable de la firme.

Nous avons identifié d'autres facteurs explicatifs : les liens entre les acteurs et l'esprit « intégrateur » et leur flexibilité sont des moteurs qui permettent de s'ajuster rapidement, aux besoins d'adaptation des stratégies et des structures.

La recherche de formes d'excellences, qui présente un caractère éphémère lorsqu'on a un regard sur l'histoire de la firme, prend des teintes de « modes » avec leur caractère mobilisateur de masses d'agents et de convictions « d'un parfait » toujours repoussé dans le temps.

Ce club ou cet esprit club nous apparaît être ancré dans les structures.

Si pour un observateur externe, il peut être perçu comme un large clan qui se protège contre le marché, en interne cet état d'esprit dépasse la notion de clan (Ouchi) bien qu'il en présente des caractéristiques communes : la référence à la tradition, le caractère compensatoire à d'autres formes de contrôles (bureaucratie et marchés). Il en diffère par ce qu'il ne correspond pas systématiquement à une volonté de contrôle. Il confirme, par contre, l'analyse de Brunet et Savoie sur les groupes informels dont nous avons identifié nombre représentations (besoin d'affiliation, de statut, besoin de soutien, mode d'accommodation et de recherche de congruence dont le concept partagé avec Ouchi).

§.2. Le club et sa confrontation à la Doctrine.

Le concept permet de comprendre ce que Prahalad et Doz avaient décrit comme un besoin de « glue », un moyen de créer une cohésion des acteurs agissant par actions cohérentes, un moyen de mutualiser certaines formes d'expression de l'être avec son environnement complexe, dont il ne détient jamais qu'une parcelle.

L'origine anglo-saxonne ne paraît pas étrangère à cet état d'esprit de besoin de se reposer sur des personnes avec qui on partage un certain nombre « d'objets », de règles librement consenties (on adhère ou l'en s'en va) mais l'origine néerlandaise (Iribarne d', 1997) y renforce l'idée de contestation, de remise en cause, sans que la recherche du profit personnel soit toujours présente.

Mais cette forme de gestion n'est-elle pas un mythe, comme le laisse entendre Katzenbach (1997, pp.83-86) qui affirme que le label d'un groupe d'exécutifs n'en fait

pas nécessairement une équipe où un membre particulier de l'équipe pourrait attendre le support des autres membres, où tous les membres suivraient une même discipline, avec la même forme et le même niveau d'engagement en vue d'une performance collective et où chacun des membres ne possèderaient pas les mêmes savoir-faire et la même idée de partage des fruits de leur performance, de solidarité devant les responsabilités engagées. Pourquoi ne pas considérer les seniors managers (opérationnels et fonctionnels) comme une simple équipe dotée d'une hiérarchie très structurée ? L'esprit club s'y rapprocherait de la notion d'esprit d'équipe.

D'autres raisons militent pour refuser le terme d'équipe au regroupement des exécutifs.

Notre propre analyse du club ne nous permet pas de le définir comme une « équipe » (selon l'analyse de Katzenbach) compte tenu du volume de ses acteurs variable dans le temps et dans l'espace (jusqu'à 2000 managers), de la dispersion géographique, de la disparité des fonctions occupées, de la dispersion des âges des acteurs (35-60 ans voire plus), de la pluralité des cultures.

En effet, Katzenbach distingue la discipline de leadership de la discipline d'équipe ; dans la poursuite de cette idée de discipline de leadership, on retrouve certaines idées sous-jacentes au club : Les acteurs du club acceptent, avec un regard et une parole critiques, la discipline imposée, mais ils ne peuvent que rarement la mettre en œuvre en totalité. A titre d'exemple, telle la discipline qui vise à atteindre le niveau global visé de performances pressés qu'ils sont par des différences de marché, des différences d'environnements politico-économico-sociaux, mais aussi par des différences de rythmes imprimables aux composantes (résistances légales, non universalisation des outils disponibles), pour ne citer que quelques exemples (cf annexe 2.8.⁵²³).

La notion d'esprit club qui ressort de notre analyse peut s'apparenter à celle de discipline d'un groupe policé, dans une organisation qui alternativement se présente comme une organisation qui vise au professionnalisme, puis se transforme en organisation innovatrice à la recherche de la conquête d'opportunités, voire en organisation missionnaire (Mintzberg) pour gérer le changement, dans laquelle la notion de club donne une image de confrontations politiques, d'évitement de conflits.

⁵²³ Unilever en Europe 2000 (Source : « Les 15000 plus grandes entreprises de l'Europe »)

Cependant, dans la phase d'élaboration d'un consensus, nombre de jeux politiques prennent les formes de jeux de pouvoirs, de recherches d'alliances, de sacrifices d'idées, sans se départir d'un pragmatisme culturellement ancré chez les britanniques et les néerlandais.

Le besoin de création d'une unité au sein de deux firmes juridiquement distinctes trouve dans le club, une explication informelle de l'unité recherchée.

L'analyse de ce XP 2 du Titre 3 permet de compléter une première série de réponses au cadre élaboré au cours du Titre 1, XP 3 que nous intitulerons : Analyse triangulaire de la notion de club chez Unilever.

**SECTION 6. ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX
« PROPOSITIONS » SUR LE PHENOMENE « CLUB » CHEZ UNILEVER**

Analyse des confirmations et infirmations aux « propositions »

N° de prop	Texte des propositions	Xp 2
G	Le club repose sur une rationalité partagée par un groupe d'individus dont les rationalités hétérogènes ne sont pas incompatibles avec la rationalité du groupe qu'il compose, ou auquel il appartient	<i>Oui</i>
1	<i>Le club est un mode de rupture de l'information dissymétrique</i>	<i>Oui</i>
1.1.	<i>Le club intervient dans un jeu de groupe informel dont la vocation est de suppléer les carences des systèmes formels d'information conduisant à la non transmission, à l'occultation de l'information, mais nécessaires pour prendre une décision pertinente.</i>	<i>Oui</i>
1.2.	<i>Le club correspond à un état d'esprit permettant en interne de répondre aux besoins de la gestion de la complexité pour assurer une compensation des différences et des déséquilibres multiples inhérents au fonctionnement d'une EMN.</i>	<i>Oui</i>
2	<i>Le club est un mode d'acquisition de savoirs : « savoir apprendre », « savoir connaître », « savoir reconnaître »etc.</i>	<i>Oui, pas d'exclusive</i>
3.	<i>Le club est une forme d'expression culturelle assise sur la recherche de consensus, dans un système bureaucratique performant reposant sur la forte présence d'une bureaucratie et de sa hiérarchie forte .</i>	<i>Oui</i>
4.	<i>Le club est un ensemble de managers variable et ouvert dans sa composition qui ajuste son effectif aux flux d'individus s'opérant dans la hiérarchie et l'exécutif dans le temps et dans l'espace.</i>	
5	<i>Le club se caractérise par un esprit de groupe, la réputation de détention de compétences et de capacité de partage.</i>	<i>Oui partie</i>
6	<i>Le club s'exprime par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la réciprocité potentielle, le respect de l'autre et la discrétion.</i>	
7	<i>Les relations entre membres du club ne sont pas nécessairement liées à l'existence d'une relation hiérarchique.</i>	<i>Oui</i>
8	<i>Les modes de mobilisation du club s'ajustent aux évolutions des contingences, notamment des évolutions technologiques de communication.</i>	<i>Oui</i>
9	<i>Le membre du club s'exprime par une quête de confort, de réassurance, voire une recherche de renforcement de statut.</i>	<i>Oui partie</i>
10	<i>Le club est une des formes d'expression culturelle assise sur le respect de la liberté d'expression d'opinion personnelle dans l'organisation.</i>	<i>Oui</i>
11	<i>Le « club » s'inscrit dans un contexte de liberté d'accès aux</i>	<i>Oui</i>

N° de prop	Texte des propositions	Xp 2
	<i>relations interpersonnelles au sein de l'organisation.</i>	<i>mais</i>
12	<i>Le « club » s'inscrit dans un contexte dynamique de continuité.</i>	<i>Oui</i>
13	<i>Le club prend une de ses sources dans le processus de socialisation</i>	<i>Oui</i>
14	<i>Le club s'appuie sur l'idée que les individus le constituant peuvent avoir de l'image de pairs jouant un rôle de référents fiables, pertinents, discrets.</i>	<i>Oui</i>
15	<i>Le club ne peut être assimilé à une forme de somme de coalitions entre individus pour accéder au pouvoir.</i>	<i>N.A</i>
16	<i>Le club agit dans un cadre dogmatique de règles internes ou externes formalisées ou non (dogmes, règles non écrites, conflits culturels, rites organisationnels, ... etc.).</i>	<i>Oui</i>
17	<i>Le club est dissocié des processus de contrôle de l'organisation par le marché, par la bureaucratie et par le clan.</i>	<i>Oui</i>

Afin de compléter notre terrain sur le club, nous avons tenté d'entreprendre une « étude quantitative » sur les perceptions de seniors managers de la notion générique de « groupe informel » et de réseau.

Chapitre 3.

Un essai de mesure du phénomène « Club »

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats d'une approche quantitative de la notion de groupe informel et de réseau. Dans notre questionnaire, nous n'avons pas souhaité présenter directement le concept de « club » afin de ne pas orienter les réponses. Par contre, nous y avons inséré des éléments analytiques permettant d'extraire les « traits » et les « caractères » d'un mode de fonctionnement « club » et/ou d'un esprit club.

En outre, nous avons voulu tester à titre exploratoire auprès de nos liens « faibles » établis avec plusieurs réseaux relationnels, l'utilisation du questionnaire pour des études subséquentes sur le réseau, le clan, le club.

Pour ce qui suit, nous présentons les résultats analytiques de ce questionnaire

Nous renvoyons à la partie méthodologie pour son mode de conception et d'administration.

Nous avons subdivisé les analyses en deux parties : Population dite Unilever, elle-même divisée en deux parties : population dite Unilever et population ex-Unilever et population Non-Unilever.

Le faible volume de réponses, mais le niveau hiérarchique des répondants, nous conduisent à considérer la valeur des réponses plus comme une démonstration qualitative que comme une administration de preuve scientifique basée sur des échantillons représentatifs.

Ce chapitre est subdivisé en deux parties :

Présentation et analyse des résultats du questionnaire,

Analyse triangulaire des confirmations et infirmations aux propositions.

SECTION 1. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

1.1. Questions 1 à 4 : « Identification des répondants.

Les quatre premières questions visent à identifier les répondants :

Leur identité (nom, Prénom, âge sexe) et leur déroulement de carrière (activités, fonctions, pays).

La population des « Unilever » ayant répondu se présentait ainsi à la date de réponse sur 2002 et 2003

Populations dite Unilever ou Ex-Unilever

2	managers	ayant	respectivement	13	et	18
3	«	«	«	22,	22,	25
6	«	«	“	28,	28,	30, 32, 32, 33 années d’activités

Tous, à l’exception d’une personne, occupent des postes à responsabilités nationales et internationales, dans des fonctions d’exécutif ou de fonctionnel. Tous à l’exception de deux ont été recrutés par Unilever à la sortie d’Écoles ou d’Universités françaises.

Les deux exceptions avaient occupé leur premier emploi dans des cabinets de consulting,

Le nombre de postes occupés étant de : 2, 4, 5, 6, 9 pour les fonctionnels,

Et de 8 à 11 pour des exécutifs.

La même multiplicité de postes occupés s’applique aux « Ex-Unilever »

Population non-Unilever

Les maxima de postes occupés sont généralement inférieurs à 4, mais les réponses généralement sont insuffisamment précises pour permettre de porter un jugement global

1.2. Question 5 : « Pouvez vous définir l'activité de votre organisation et son extension géographique en 2002/2003, sa nature d'activité » :

La question 5 veut cerner les responsabilités par la nature d'activité, la taille, la situation géographique de la firme

Nombre approximatif de salariés	Nombre de domaines d'activité	Nombre de filiales ou établissements	Nombre d'aires géographiques d'activité
---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------

La question a été interprétée de multiples façons : les répondants indiquent soit le groupe, soit la région, soit la filiale, soit, enfin, les « valeurs concernées dans l'exercice de leur responsabilité ». Pour les Unilever et Ex-Unilever, nous avons pu détecter l'anomalie des réponses, par contre pour les non-Unilever, il nous a été impossible d'apprécier la marge de vraisemblance des réponses.

Les réponses d'une manière globale ne permettent pas de tirer un enseignement ; les résultats n'en sont pas présentés

La question 6 vise à faire prendre position sur la notion de Réseaux informels

1.3. Question 6 : « Durant le déroulement de votre carrière, avez-vous utilisé des réseaux informels dans l'exercice de vos responsabilités »

La question vise à analyser les utilisateurs des réseaux informels

La notion de réseau informel apparaît quasi généralisé pour les trois populations puisqu'il représente les % suivants de l'amalgame des réponses aux sous questions

	U (11 réponses)	Ex-U (6 réponses)	Non-U (16 réponses)
Population U	64 %		

Population ex U :		77 %	
Population non U :			61 %

Il diverge naturellement lorsqu'on observe les sous-questions

objectifs de :	U (11 rép.)		Ex-U (6 rép)		Non-U (16 rép)	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Exercice d'un métier.....	11	100	5	83	14	88
Responsabilités internationales	8	73	4	67	14	88
Responsabilités d'une activité	7	64	6	100	14	88
Responsabilités de gestion de site(s)	6	55	5	83	5	31
Responsabilités de gestion de produits	3	27	3	50	2	13
Total des répondants	11		6		16	

Les réponses de faible pourcentage sur certains postes viennent de l'hétérogénéité des fonctions exercées par les répondants, l'absence de responsabilité de produits ou d'un site.

La faiblesse du taux de réponse ne permet de tirer que le sens des orientations que chaque population donne à la question :

Pour les « Unilever » et « non-Unilever », la maîtrise de responsabilités internationales et la responsabilité de l'activité dominant leurs préoccupations.

Pour les « Unilever », l'exercice du métier reste une dominante de moindre préoccupation.

L'explication de ces phénomènes se trouve à notre avis dans l'homogénéité du système de socialisation pour les « Unilever », dont une grande part est tournée vers le professionnalisme.

L'utilisation des réseaux informels par les Non-Unilever en matière d'exercice d'un métier, de responsabilité internationale et d'activité tend à appuyer l'idée générale que le besoin de communication interne est fort quelle que soit la structure, la taille et l'activité des organisations.

Il convient donc de tenter d'analyser des objectifs poursuivis lors de la consultation du réseau, ce que nous avons visé en élaborant les détails de la question 7

1.4. Question 7 « Quels objectifs sont poursuivis par la consultation du réseau ? »

Cette question est centrale pour la compréhension de l'objet du réseau interne dans une organisation complexe quant aux objectifs poursuivis pour l'utilisation du réseau informel. Les réponses ont été regroupées autour des thèmes généraux suivants :

Variables à caractère économique

- Mieux gérer les ressources humaines : transfert, promotion, évaluation
- Renforcer les performances
- Prendre une meilleure décision

Variables de compréhension : Comprendre et être compris

- Comprendre
- Faire passer des messages

Variables de cohésion

- Obtenir une plus grande cohésion avec le Groupe
- Comprendre
- Faire passer des messages

Variables de différenciation personnelle

Avant d'entreprendre l'analyse des résultats, il convient de faire les remarques générales suivantes :

Les variables, pour l'analyse des données, ont été regroupées sous cette logique de classes lorsque la logique du questionnement reposait plutôt sur les logiques de pouvoir, de moyens de contrôle et des conséquences sur la position personnelle. Les variables à caractère économique ont regroupé trois sous-classes de mobilisation du réseau : celles qui visent à assurer une décision plus largement établie qu'elle ne le serait si elle s'appuyait seulement sur des données purement formelles ; celles qui visent à renforcer les performances économiques et financières (nous avons décrit des modes de fonctionnement informels de ce type dans l'exposé des rapports sociaux (« social

matters ») qui s'établissent soit entre individus de même secteur d'activité, soit entre fonctionnels et opérationnels,...etc.) et avec la hiérarchie.

La question « Prendre une meilleure décision » peut être assimilée à une question de recoupement, puisqu'elle n'avait pas été insérée dans la même logique de questionnement.

Les variables (« Comprendre et Faire passer des messages ») sont reprises sous deux groupes, celui de la compréhension et celui de la cohésion : sur le plan de relations sociales, les groupes sociaux gagnent à la compréhension mutuelle ; sur le plan de la cohésion, la communication informelle est un facteur de cohésion.

Résultats en pourcentages Analyse par objectifs poursuivis de l'utilisation de réseau										
	U (11 rép.)			Ex-U (6 rép)			Non-U (16 rép)			
	Rarement	Souvent	Systematique	Rarement	Souvent	Systematique	Rarement	Souvent	Systematique	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Variables à caractère économique	25	41	05	20	50	12	29	46	08	
Mieux gérer les ressources humaines : transfert, promotion, évaluation	18	46	27	17	66	00	29	46	09	
Renforcer les performances	25	46	02	17	50	20	26	45	10	
Prendre une meilleure décision	27	55	00	00	66	17	19	56	19	

1.5. Commentaires sur les résultats » Analyse par objectifs poursuivis de l'utilisation de réseau »

Le seul élément significatif, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, apparaît être une consultation plus systématique du réseau par les « Unilever »

Pour mieux gérer les ressources humaines ; nous formulons alors deux hypothèses chez les « Unilever ».

La complexité des structures et des mouvements induit un besoin de recherche d'information ou de transmission de l'information sur les personnes pourtant soumises à des systèmes formels développés. Elle encourage aussi les managers à « s'intégrer » dans les modes de fonctionnement de la firme, pour réussir et faire réussir une meilleure intégration des individus dans cet ensemble complexe.

Les plus forts pourcentages d'utilisation courante du réseau corroborent l'idée que nous nous faisons de l'utilité d'un réseau informel. Si les « Ex-Unilever » apparaissent attacher une plus grande importance au réseau que les « Unilever », par contre les « Unilever et Non-Unilever » affichent des attentes analogues, globalement. Ceci nous inciterait à conclure à pertinence générale de la question dans un questionnement d'agents d'une entité complexe.

Pour les « Unilever », le système d'élaboration et de partage de l'information pertinent pour l'élaboration de la prise de décision qui s'inscrit dans un processus collectif formel (implication des opérationnels et des fonctionnels), se reflète dans la réponse.

Chez les deux autres populations les pourcentages inspirent l'existence d'un besoin de réassurance des managers lorsqu'ils prennent une décision :

« Ex-Unilever » : 66+17 % ; (souvent + systématique)

Non-Unilever : 56+19.% (souvent + systématique)

L'extension du questionnaire à un plus grand échantillon serait de nature à donner une information plus précise (notamment pour apprécier les besoins par activités des personnels, par taille d'organisation, ...etc.)

Dans l'analyse qui suit, nous visons à interpréter les données détaillées des objectifs poursuivis par la consultation de réseau (question 7 suite).

Analyse détaillée

Variables de compréhension :

Comprendre et être compris

Nous nous concentrerons sur les utilisations les plus fréquentes.

Les priorités sont explicitées dans le tableau qui suit

	Priorités explicitées								
	U (11 rép.)			Ex-U (6 rép.)			Non-U (16 rép.)		
	Souvent	System.tque	Cumul	Souvent en	System.tque	Cumul	Souvent en	System.tque	Cumul
Comprendre :	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<i>des normes, des référentiels</i>	55	09	64	33	17	50	25	06	31
<i>des éléments de la complexité structurelle</i>	45	18	63	17	50	67	31	19	50
<i>des orientations données par l'exécutif</i>	45	18	63	67	17	84	50	06	56
<i>des traditions, de la culture :</i>	18	09	27	17	33	50	19	19	38
<i>Du métier</i>	45	27	72	50	33	83	50	06	56
<i>Du Groupe</i>	45	27	72	50	33	83	63	13	89
<i>Du pays</i>	36	27	63	33	67	100	38	19	57
<i>Locale au sein de la filiale</i>	36	18	54	50	50	100	31	25	56
<i>De l'activité</i>	36	18	54	50	33	83	44	06	50
<i>Moyenne de classe</i>	35	16		35	33		32	12	

Les préoccupations apparentes **des « Unilever » et des Ex-Unilever pour comprendre sont plus fortes** que celles des « non-Unilever ».

Par contre pour ces derniers, le **besoin de compréhension du Groupe dans lequel ils opèrent** est plus fort que chez les **Unilever et les Ex-Unilever**.

Peut-on en conclure que les efforts d'intégration sont une donnée prégnante chez ces deux dernières populations ?

Variables de cohésion

La classe « faire passer un message », c'est à dire utilisation du réseau comme moyen indirect pour approcher trois catégories d'acteurs internes apparaît moins développée

dans la culture d'Unilever ; ce qui confirme l'existence d'un droit à la parole sans avoir besoin de moyens détournés pour développer son point de vue.

Les Indicateurs sont plus forts chez les Ex-Unilever dont la signification ne peut être qu'appuyée sur des hypothèses d'un besoin ressenti par rapport à des organisations moins « ouvertes » que dans la population des managers d'Unilever.

Par contre, le besoin de trouver des alliances s'exprime fortement dans les trois populations à des niveaux différents. Il paraît plus pressant chez les Unilever et les Ex-Unilever. Les réponses pour les Unilever et Ex-Unilever a d'abord été un sujet d'étonnement, pour lequel nous n'avons pas d'explication (aucune note d'explication n'a été donnée par les répondants).

Le pourcentage peut être interprété comme un indice de non-fonctionnement de la structure ou bien comme un besoin de rassembler des forces vis-à-vis de la structure ; **elle pourrait être aussi une contre indication de l'existence d'un club**

Les réponses des Unilever qui n'utilisent pas le réseau pour faire passer un message à la hiérarchie et aux collègues paraissent démontrer une liberté de parole et d'accès entre niveaux de la hiérarchies ou entre hiérarchie.

Les réponses des Ex-Unilever vont dans le même sens. Par contre, les réponses des Non-Unilever sont plus nuancées.

Le questionnaire mériterait de voir reformulée la question pour explicitement exprimer la nature des alliances visées.

	Unilever (11 rép.)				Ex-Unilever (6 rép.)				Non-Unilever (16 rép.)			
	Rare	Souvent	Systematique	Cumul souvent + systematique	Rare	Souvent	Systematique	umul souvent + systematique	Rare	Souvent	Systematique	Cumul souvent + systematique
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Trouver des alliés	18	64		64	16	50	17	67	37	44	06	50
Faire passer un message :												
<i>A vos collaborateurs</i>	27	27	09	36	33	33	17	50	44	38	06	44
A votre hiérarchie	64	18	09	27	50	16	17	33	38	38	06	44
<i>A vos collègues</i>	54	18	09	27	33	50		50	44	31	06	37

Éléments de différenciation personnelle

La dernière partie de la question 7 vise à apprécier chez les répondants les éléments permettant de créer une différenciation personnelle (Brunet & Savoie, 2003).

Éléments de différenciation

	1er cumul			2ème cumul	
	Rare	Souvent	Cumul Rare + souvent	Systematique	Cumul souvent + systematique
	%	%	%	%	%
Accroître votre pouvoir					
Unilever (11 réponses)	18	09	27	00	09
Ex-Unilever (6 réponses)	18	50	68	04	54
Non-Unilever (16 réponses)	37	25	62	02	27
Affirmer votre positionnement personnel					
Unilever (11 réponses)	27	36	63	00	36
Ex-Unilever (6 réponses)	50	33	83	00	33
Non-Unilever (16 réponses)	37	19	56	00	19
Accroître votre position statutaire personnelle					
Unilever (11 réponses)	27	27	54	00	27
Ex-Unilever (6 réponses)	50	17	67	00	17
non-Unilever (16 réponses)	14	00	14	06	06
Prévenir une perte de crédibilité personnelle					
Unilever (11 réponses)	54	09	63	00	09
Ex-Unilever (6 réponses)	67	17	84	00	17
Non-Unilever (16 réponses)	56	12	68	00	12
Tirer des éléments de réconfort personnel					
Unilever (11 réponses)	36	36	72	00	36
Ex-Unilever (6 réponses)	33	50	83	17	67
non-Unilever	31	37	68	00	37
Améliorer votre situation personnelle					
Unilever (11 réponses)	36	18	54	00	18
Ex-Unilever (6 réponses)	50	00	50	00	00
Non-Unilever (16 réponses)	44	25	69	00	25
Accroître votre niveau de rémunération					
Unilever (11 réponses)	27	00	27	00	00
Ex-Unilever (6 réponses)	50	00	50	00	00
Non-Unilever (16 réponses)	44	00	44	00	00
Trouver des alliés					
Unilever (11 réponses)	18	63	81	00	63
Ex-Unilever (6 réponses)	16	50	66	00	50
Non-Unilever (16 réponses)	37	44	81	06	50

Les réponses à cette question données par les « Unilever » (colonne 1er cumul) vient infirmer une hypothèse de travail dont nous avons trouvé confirmation des éléments

d'analyse dans Brunet & Savoie 2003, (dont les écrits sont postérieurs à l'élaboration de notre questionnaire). Le groupe informel, ici le club, ne paraît pas se voir attribuer une vocation à élaborer un statut pour ses membres.

Notre interprétation purement personnelle (colonne 2^{ème} cumul) s'appuie sur un élément culturel de « pudeur » des français à livrer des traits de leur personnalité qui pourraient être détectés lors de l'examen du questionnaire au grand jour ; ce qui peut avoir freiné les questionnés dans une réponse trop franche. C'est pourquoi nous introduisons une distorsion de lecture en faisant apparaître un double cumul (Rare +souvent) et (souvent et systématique)

Une autre interprétation des données collectées est que les notions d'accroissement de pouvoir, d'affirmation de positionnement personnel, d'affirmation de statut, d'amélioration de situation personnelle et de recherche de supplément de rémunération correspondent à des moments peu nombreux dans le déroulement de carrière ; ce qui explique alors les classements opérés par les questionnés dans les deux premières colonnes (Rare et souvent). Afin de tenir compte de cette interprétation, nous avons fait un premier cumul de ces deux premières colonnes qui peuvent alors être interprétées de la manière suivante sans créer l'impression de volonté de manipuler les résultats.

Le besoin d'accroissement de pouvoir est plus fortement ressenti par les Ex-Unilever et les Non-Unilever. Cela peut-il être interprété comme un fait que la taille d'Unilever crée une image du pouvoir que s'attribuent ses collaborateurs ?

Les besoins d'affirmation de positionnement personnel, d'accroissement de position statutaire personnelle, d'amélioration de situation personnelle et d'accroissement du niveau de rémunération sont communs aux trois populations ; toutefois :

Les deux premiers apparaissent plus forts chez les Ex-Unilever que chez leurs collègues d'Unilever ;

Le besoin d'accroissement de position statutaire personnelle reste faible chez les non-Unilever ;

Le besoin d'amélioration de situation personnelle est fort chez les non-Unilever.

Peut-on en tirer les conclusions que les rémunérations chez Unilever satisfont ses managers ? Une politique de maintien dans le premier quartile de l'éventail des salaires de l'activité, voire du pays dans certains territoires en est probablement l'explication.

L'utilisation du questionnaire à une population élargie devrait faire l'objet d'une reformulation pour éviter ces types d'interprétation.

La question 7 ayant permis de cerner les objectifs poursuivis par le répondant dans ses relations personnelles, la question 8 tend à faire définir les critères de choix de personnes contactées.

1.6. Question 8. « Quels sont vos critères dans votre choix des personnes contactées ? »

Les réponses sont à classer suivant l'échelle : faiblement important (1) à très important (4)

L'objet poursuivi a été de déceler les motivations poursuivies par les managers dans la recherche de contacts informels

Nous avons distingué les critères :

D'enjeux de pouvoirs ou opportunisme :

de savoir : connaissance du groupe, savoir-faire, pertinence de leur avis,

de compétence : bon sens, expérience, efficacité,

de savoir-être : discrétion, prudence

des critères relationnels : relations amicales

un critère hybride : l'ancienneté

Un point mérite d'être souligné: Les « Unilever ont tous répondu sur tous les critères cités dans cette question multiple.

Un Ex-Unilever s'est abstenu de répondre sur 5 critères (bon sens, expérience, efficacité, ancienneté, prudence).

Chez les non-Unilever : une abstention de principe se fait jour, qui apparaît montrer le rejet de toute valeur à attacher aux relations informelles.

Reprenons ces critères sous forme de tableau où le terme « classe » représente une graduation qui va de : faible importante (classe 1) à très importante (classe 4).

Dans le tableau nous faisons apparaître en gras les classes dominantes.

	Critères de choix des personnes contactées par les répondants		
	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Enjeux de pouvoirs ou opportuniste : position de proximité vis à vis de l'exécutif	Classe 1 = 36% Classe 2 = 09 % Classe 3 = 18 % Classe 4 = 36 %	Classe 1 = 17 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 00 %	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 50 % Classe 3 = 25 % Classe 4 = 13 %
Savoir : connaissance du groupe, savoir-faire, pertinence de leur avis,	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 09 % Classe 3 = 64 % Classe 4 = 27 %	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 67 %	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 13 % Classe 3 = 44 % Classe 4 = 38 %
Compétence : bon sens, expérience, efficacité,	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 18 % Classe 3 = 36 % Classe 4 = 45 %	Classe 1 = 17 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 50 %	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 25 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 19 %
Savoir être : discrétion, prudence	Classe 1 = 45 % Classe 2 = 18 % Classe 3 = 18 % Classe 4 = 18 %	Classe 1 = 25 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 33 %	Classe 1 = 16 % Classe 2 = 25 % Classe 3 = 31 % Classe 4 = 22 %
Critères relationnels : relations amicales	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 18 % Classe 3 = 36 % Classe 4 = 45 %	Classe 1 = 17 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 50 %	Classe 1 = 00 % Classe 2 = 25 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 19 %
Hybride : ancienneté	Classe 1 = 36 % Classe 2 = 45 % Classe 3 = 09 % Classe 4 = 09 %	Classe 1 = 17 % Classe 2 = 33 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 17 %	Classe 1 = 19 % Classe 2 = 63 % Classe 3 = 06 % Classe 4 = 06 %

Ce tableau peut nous permettre (sous réserve toujours de la faiblesse quantitative de l'échantillon, puisque tous les répondants sauf une personne sont supposés être des membres du « club ») de cerner quelques composantes du concept de « Club »

Composantes du concept de club

La composante du savoir, dans ses attributs de « *connaissance du groupe, savoir-faire, pertinence de l'avis donné* » démontre une volonté de recherche d'intégration.

La composante de la compétence, dans ses attributs *d'expérience, d'efficacité reconnue, de bon sens* se trouve recherchée à tous les niveaux de l'organisation.

La composante de savoir-être, marquée dans notre questionnaire par les notions de *discrétion et de prudence* apparaissent paradoxalement peu présentes dans le raisonnement des interrogés. Le commentaire suivant s'impose : si cette composante fait l'objet de notre interrogation, par contre, l'explication de la réponse se trouve dans la culture même de l'organisation. En effet, la presse économique a fait longtemps d'Unilever « Une firme discrète » et « prudente », n'apportant pas de surprises à ses actionnaires ».

Dans ce contexte, si notre interprétation est pertinente, cela signifie que la question ne se pose pas, car la réponse attendue de discrétion et de prudence fait partie du comportement attendu des agents. **Les deux notions seraient alors complètement intégrées par les managers.**

Les composantes relationnelles (relations amicales) marquent, comme ceux de la compétence, l'image du club : on a plutôt recours à des relations amicales pour rechercher l'avis d'un référent, membre du groupe informel.

Le facteur hybride que nous avons attribué à l'*ancienneté* n'apparaît pas figurer dans le processus de choix de « référent ». L'explication peut en être que, en soi, la connaissance du groupe, la preuve de prudence et de discrétion, l'expérience, s'y trouvent résumées et pragmatiquement.

Le fait d'avoir répondu par l'affirmative à ces différents concepts n'entraîne pas de conséquences dans l'image convenue par la réponse sur le critère d'ancienneté.

Une autre série d'explications plausibles pourraient être, mais cela mériterait vérification, que l'ancienneté peut devenir un handicap de non-modernité, de trop grande prudence, de résistance au changement.

Enfin, une dernière explication provient peut-être aussi de l'imprécision du terme, devait-on répondre à l'ancienneté dans le groupe, dans le pays, dans l'activité, dans le métier, ... etc. ?

Les autres classes de population montrent des divergences de réponses pour lesquelles nous ne possédons pas suffisamment d'information interne pour pouvoir les interpréter. Mais ces différences tendent à justifier d'un moyen d'investigation complémentaire pour vérifier le bien fondé des témoignages reçus (faible nombre de réponses des managers d'Unilever) et confirmer notre analyse.

La question suivante fait référence au processus de socialisation et à son imbrication avec la question précédente, puisqu'il s'agit d'analyser les modes de sélection des référents

1.7. Question 9. « Quels ont été vos modes d'identification/sélection des personnes ? »

(Les réponses sont à classer de faiblement important (1) à très important (4) et de votre ordre de priorité)

Nous présenterons à nouveau un tableau d'ensemble :

Modes d'identification et de sélection des personnes			
	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Participation à des actions de formation à titre de participant	Sans opinion = 09 % Classe 1 = 09 % Classe 2 = 55 % Classe 3 = 27 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion = 50 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 17 %	Sans opinion = 19 % Classe 1 = 13 % Classe 2 = 31 % Classe 3 = 25 % Classe 4 = 13 %
Participation à des actions de formation à titre de formateur	Sans opinion = 09 % Classe 1 = 18 % Classe 2 = 45 % Classe 3 = 27 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion = 50 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 17 %	Sans opinion = 19 % Classe 1 = 06 % Classe 2 = 44 % Classe 3 = 25 % Classe 4 = 06 %
Jugement personnel dans l'exercice passé de responsabilité	Sans opinion = 18 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 09 % Classe 3 = 45 % Classe 4 = 27 %	Sans opinion = 33 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 00 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 17 %	Sans opinion = 19 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 06 % Classe 3 = 56 % Classe 4 = 19 %

Modes d'identification et de sélection des personnes			
	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Participation à des actions collectives groupes de travail, task force, management team	Sans opinion = 18 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 09 % Classe 3 = 45% Classe 4 = 27 %	Sans opinion =33 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 00 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 17 %	Sans opinion =19 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 06 % Classe 3 = 56 % Classe 4 = 19 %
Rencontres professionnelles occasionnelles	Sans opinion = 09 % Classe 1 = 18 % Classe 2 = 36 % Classe 3 = 36 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion = 50 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 00 % Classe 3 = 50 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion =19 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 25 % Classe 3 = 44 % Classe 4 = 13 %
Réunion annuelle internationale présentation des résultats globaux	Sans opinion =18 % Classe 1 = 36 % Classe 2 = 27 % Classe 3 = 18% Classe 4 = 00 %	Sans opinion = 50 % Classe 1 = 00 % Classe 2 = 17 % Classe 3 = 17 % Classe 4 = 17 %	Sans opinion =19 % Classe 1 = 19 % Classe 2 = 13 % Classe 3 = 44 % Classe 4 = 06 %
Réunion annuelle locale présentation des résultats locaux	Sans opinion = 09 % Classe 1 = 45 % Classe 2 = 27 % Classe 3 = 18 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion = 50 % Classe 1 = 17 % Classe 2 = 00 % Classe 3 = 33 % Classe 4 = 00 %	Sans opinion =19 % Classe 1 = 25 % Classe 2 = 31 % Classe 3 = 19 % Classe 4 = 06 %

Nous reprenons les commentaires par mode d'identification :

Participation à des actions de formation à titre de participant et/ ou de formateur

Sans représenter une source systématique, les Unilever trouvent un bénéfice de constitution du réseau dans les formations à titre de participant plus élevé que les deux autres populations. La formation prodiguée, comme nous l'avons déjà explicité plus haut, a vocation de remise en ordre des connaissances, de partage immédiat de savoirs, de savoir-faire ; s'y ajoute celle de « jauger » les individus face à des situations partagées (réactions individuelles, collectives, intégration, jugement sur les individus, etc.) et aussi celle d'appréciation de loyauté. Ces opinions manifestées comme rares, voire faibles pourraient être assimilées à la création de maillons faibles (Granovetter).

Jugement personnel dans l'exercice passé de responsabilité ; participation à des actions collectives de groupes de travail, « task force », management team ; rencontres professionnelles occasionnelles.

Nous avons regroupé les deux interrogations sous une même rubrique, compte tenu de la similarité des réponses.

Cette question peut être analysée sous plusieurs facettes :

Sur la très longue période, la « formation sur le tas », la sélection des talents sont prônées par tous les dirigeants d'Unilever de longue date (in Wilson, t. II. pp. 392-393 ; d'Arcy Cooper, Kuin, 1972, Woodroffe, 1973, p.11 ; Maljers, 1992 p.89-97 ; etc.) voire chez les protagonistes (Leverhulme, 1919, p. 89). La vision exprimée dans les réponses en est le reflet au niveau des agents.

La diversité des répondants conduit à une convergence de réponses tant sur le plan de l'exercice de responsabilité individuelle que collective qui conforte notre opinion de l'importance du processus de socialisation comme vecteur de création de **liens faibles** qui ne demandent qu'à être activés.

Réunion annuelle internationale présentation des résultats globaux

Cette réunion annuelle décrite dans un certain détail, au chapitre précédent, apparaît à nouveau comme une source de liens faibles, mais rarement comme un mode de recours systématique ; la réponse sans opinion provient d'un agent éloigné de cette pratique d'information par le seul fait du niveau de ses responsabilités (Contrôleur de gestion expatrié) elle n'a jamais assisté à cette réunion annuelle internationale.

Réunion annuelle locale présentation des résultats locaux

Cette réunion annuelle apparaît comme un lien un peu plus faible. Par contre, entre agents ne rentrant pas dans la catégorie des « talents », l'assemblée annuelle locale peut représenter une source de relations individuelles.

Cette section a permis de matérialiser le concept de liens faibles (contacts rares ou faibles) par rapport à celui de lien fort (contact mobilisé « souvent » ou systématiquement).

Les deux questions suivantes visent à détecter les représentations qu'ont les individus de l'appartenance à un groupe informel.

A l'exception de la notion de « référent » que nous avons décrit comme une personne « à laquelle on se réfère », les autres termes ont été interprétés, par les répondants, sur la base d'acceptions «de termes populaires». En effet nous n'avons pas voulu les influencer autrement que par les réponses qu'ils avaient eux-mêmes produites dans leurs réponses aux questions 6 à 9 que nous venons d'analyser.

Par cette question, il nous est apparu opportun de tracer les représentations du mode relationnel.

1.8. Question 10 « Si vous aviez à qualifier généralement ce mode relationnel, quel qualificatif général lui accorderiez vous ? »

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Le réseau	Sans opinion = 00 % Total oui = 91 % Total non = 09 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 91 % Total non = 09 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 88 % Total non = 06 %
Le clan	Sans opinion = 09 % Total oui = 09 % Total non = 82 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 09 % Total non = 91 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 13 % Total non = 75 %
Le club	Sans opinion = 00 % Total oui = 64 % Total non = 34 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 100 % Total non = 00 %	Sans opinion = 19 % Total oui = 56 % Total non = 25 %
La mafia	Sans opinion = 09 % Total oui = 45 % Total non = 45 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 00 % Total non = 100 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 06 % Total non = 81 %
Le référentiel	Sans opinion = 09 % Total oui = 36 % Total non = 55 %	Sans opinion = 17 % Total oui = 33 % Total non = 50 %	Sans opinion = 19 % Total oui = 50 % Total non = 31 %
Le référent	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 13 %

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
	Total oui = 27 %	Total oui = 50 %	Total oui = 50 %
	Total non = 64 %	Total non = 33 %	Total non = 38 %

Le terme **Réseau** semble être passé dans le langage courant pour désigner les relations informelles évoquées dans ce questionnaire.

Celui de **clan** apparaît faire l'objet d'un rejet.

Par contre le terme de **club** apparaît avoir une certaine résonance chez les U et les Ex-Unilever (total des Oui 64 % chez les Unilever ; 100 % chez les Ex-Unilever⁵²⁴),

Le terme **mafia** a aussi une résonance chez les Unilever. Dans le jargon interne, ce terme désigne ce que Ouchi intitulerait clan, avec une nuance majeure, puisqu'il désigne une forme de domination par une partie de l'organisation (marketing), une protection contre les intrus (Services centraux d'informatique, dans les années 1970-1980).

Par contre, les services rassemblés à Rotterdam et à Londres sont désignés par le terme **Les Oncles** ou « le centre » à l'exclusion de tout autre vocable.

Les termes de référent et de référentiel ont une résonance quasi-équivalente dans les trois groupes de population, ce qui semble correspondre à un besoin d'assurance, de réconfort (Brunet & Savoie) d'où découle la notion d'intégration.

Un élément supplémentaire qui transparait de cette interrogation, réside dans une forme de convergence de vue entre les trois populations.

Si tel est le cas, cela signifierait que les termes de réseau, de club et de mafia peuvent cohabiter. Pour le premier, l'influence du développement des « réseaux informationnels n'y sont pas étrangers.

Pour le club, il faut rechercher une analyse sociologique profonde d'appartenance au groupe des acteurs rassemblés au sein d'une organisation sociologique complexe qui échappe pour partie à leur contrôle. Ce processus d'appartenance, ne peut leur faire occulter leur besoin de se rassembler autour « d'objets » qui leur sont propres et qui sont soumis à l'existence, aux exigences, aux contraintes de leur groupe d'appartenance.

Quant au terme de mafia, dans son acception courante (péjorative) il induit l'existence d'oppositions entre les « maffieux » et les autres.

⁵²⁴ dont certains font partie de Unilever Club, association d'anciens créée en 1988-1989.

Le traitement détaillé de la deuxième partie de la question : ordre de priorité d'usage des termes, présente trop de non-réponses, dans un échantillon déjà par ailleurs très faible, pour en permettre quelque forme d'analyse ; le seul élément valide de cette interrogation est le faible nombre de sans opinion sur la primauté du réseau (22 réponses sur 33 exprimée) ; le deuxième terme recevant un suffrage est le club (20 réponses), les termes de référents et de référentiels recevant respectivement 13 et 14 réponses sur 33 exprimées.

Par ailleurs, nous avons tenté de faire préciser aux répondants l'existence ou non d'usages des termes par domaines de compétences :

Marketing, Vente, Administration, Finance, Gestion des ressources humaines, Technique, Recherche et développement Autres services fonctionnels, filiale, autres services fonctionnels inter groupe, Autres services fonctionnels groupe...

C'est l'objet de la question 11

1.9. Question 11 « Si vous aviez à qualifier ce mode relationnel, lequel de ces qualificatifs lui attribueriez vous au sein d'une activité? le réseau ? le clan ? le club ? la mafia ? le référentiel ? le référent ? »

La question 11 vise à analyser l'utilisation des termes par domaine d'activité.

La question sous forme d'un tableau à double entrée a été jugée trop complexe pour les répondants. Les **résultats globaux des trois populations** se présentent ainsi :

	Nombre de réponses Les3 populations (Unilever, Ex-Unilever, Non- Unilever)							Total de contrôle
	Réseau	Clan	Club	Mafia	Référentiel	Référent	total	
Marketing	3	1	6	1	0	0	11	
Vente	1	5	1	4	0	0	11	
Administration, finance	2	1	2	2	3	3	13	
Gestion des ressources humaines	7	0	2	1	1	2	13	
Technique	4	2	2	0	0	1	9	
Recherche et développement	4	1	0	0	0	2	7	
Autres services fonctionnels filiale	7	1	1	0	0	0	9	
Autres services fonctionnels inter groupe	7	0	0	0	0	0	7	

	Nombre de réponses Les3 populations (Unilever, Ex-Unilever, Non- Unilever)							Total de contrôle
	Réseau	Clan	Club	Mafia	Référentiel	Référent	total	
Autres services fonctionnels groupe	7	0	0	0	0	0	7	87
Totaux	42	11	14	8	4	8		
Totaux de contrôle							87	

L'indication qui se dégage est que le réseau échappe au vocabulaire du marketing et des ventes qui lui préfèrent les termes de Clan ; Club et Mafia.

Aller au delà rentrerait dans le pur imaginaire.

L'enquête se poursuit par une volonté d'analyse du jugement que le répondant porte sur sa propre image vis-à-vis des autres :

1.10. Question 12. « Inversement, avez vous l'impression que vous jouez le rôle de "référent" au sein de l'organisation ? »

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
	Sans opinion = 27 %	Sans opinion = 33 %	Sans opinion = 00 %
	Total oui = 36 %	Total oui = 67	Total oui = 63 %
	Total non = 36 %	Total non = 00 %	oui partiel = 25 %
			Total non = 13 %

Les répondants d'Unilever apparaissent avoir une certaine pudeur à se qualifier de référents, sans pourtant en rejeter le terme et le sens dont il est porteur vis-à-vis du savoir.

Dans la poursuite logique de l'analyse relationnelle, la question 13 se voulait d'obtenir une réponse sur l'auto évaluation de sa relation à l'autre.

1.11. Question 13. « Comment vous qualifieriez-vous alors » ?

Dans le tableau ci-dessous, le répondant définit son idée de sa posture vis-à-vis d'autres agents.

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Membre du réseau	Sans opinion = 18 % Total oui = 82 % Total non = 00 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 83 % Total non = 17 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 81 % Total non = 13 %
Membre du clan	Sans opinion = 27 % Total oui = 09 % Total non = 64 %	Sans opinion = 50 % Total oui = 17 % Total non = 33 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 13 % Total non = 73 %
Membre du club	Sans opinion = 18 % Total oui = 45 % Total non = 36 %	Sans opinion = 33 % Total oui = 67 % Total non = 00 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 56 % Total non = 38 %
Membre de la mafia	Sans opinion = 18 % Total oui = 27 % Total non = 55 %	Sans opinion = 50 % Total oui = 17 % Total non = 33 %	Sans opinion = 19 % Total oui = 00 % Total non = 81 %
Porteur du référentiel	Sans opinion = 36 % Total oui = 27 % Total non = 36 %	Sans opinion = 33 % Total oui = 67 % Total non = 00 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 75 % Total non = 19 %
le référent	Sans opinion = 36 % Total oui = 27 % Total non = 36 %	Sans opinion = 33 % Total oui = 67 % Total non = 00 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 56 % Total non = 31 %

Analyse comparative des perceptions des autres et de soi même

Dans les tableaux qui suivent nous avons rassemblé la réponse comparée entre la qualification d'un mode relationnel « autrui » au sein d'une activité et la qualification que s'attribue un agent d'un mode relationnel « soi-même ». Ce deuxième niveau d'auto qualification demande de la part de l'interviewé un effort d'autocritique de posture.

Autrui	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Autrui le réseau	Sans opinion = 00 % Total oui = 91 % Total non = 09 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 91 % Total non = 09 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 88 % Total non = 06 %
Membre du réseau	Sans opinion = 18 % Total oui = 82 % Total non = 00 %	Sans opinion = 0 % Total oui = 83 % Total non = 17 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 81 % Total non = 13 %

La convergence d'utilisation du terme se confirme dans les deux formes de représentation ; on peut estimer que le jugement porté par le répondant donne la même

définition au terme, dans les deux postures. Par contre, la position prise par quelques répondants qui se montrent sans opinion sur leur contribution au réseau, nous apparaît être une anomalie pour laquelle nous n'avons pas de réponse dans la consultation du document renvoyé.

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Autrui le clan	Sans opinion = 09 % Total oui = 09 % Total non = 82 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 09 % Total non = 91 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 13 % Total non = 75 %
Soi même Membre du clan	Sans opinion = 27 % Total oui = 09 % Total non = 64 %	Sans opinion = 50 % Total oui = 17 % Total non = 33 %	Sans opinion = 13 % Total oui = 13 % Total non = 73 %

L'homogénéité des réponses quant à la non-participation à un clan est remarquable.

Par contre, des dissonances apparaissent dans la non-formulation d'une réponse selon que le répondant répond vis-à-vis des autres et vis-à-vis de soi-même ; ces dissonances mériteraient une recherche complémentaire que seule une analyse qualitative poussée permettrait de cerner.

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Autrui le club	Sans opinion = 00 % Total oui = 64 % Total non = 34 %	Sans opinion = 00 % Total oui = 100 % Total non = 00 %	Sans opinion = 19 % Total oui = 56 % Total non = 25 %
Soi même Membre du club	Sans opinion = 18 % Total oui = 45 % Total non = 36 %	Sans opinion = 33 % Total oui = 67 % Total non = 00 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 56 % Total non = 38 %

La comparaison ne permet pas de démontrer la pertinence attendue du terme, puisque les individus se qualifient moins en tant que membre du club qu'ils n'attribuent le terme de club aux relations sociales.

La remarque sur la pertinence d'une recherche complémentaire étendue à d'autres groupes complexes devrait permettre de cerner ses réalités, ses perceptions, ses influences dans le domaine de la gestion. De même, cette recherche complémentaire devrait permettre d'analyser les perceptions attachées derrière les dites notions de clan, de réseau, de mafia, du clan.

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
--	-----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------

Autrui la mafia	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 00%	Sans opinion = 13 %
	Total oui = 45 %	Total oui = 00%	Total oui = 06 %
	Total non = 45 %	Total non = 100%	Total non = 81 %
Soi même Membre de la mafia	Sans opinion = 18 %	Sans opinion = 50 %	Sans opinion = 19 %
	Total oui = 27 %	Total oui = 17 %	Total oui = 00 %
	Total non = 55 %	Total non = 33 %	Total non = 81 %

Nous n'avons pas d'explication quant aux variations de réponse des « Unilever » lorsque certains des répondants portent un jugement de « mafia » sur des fonctions, lorsqu'ils dénie partiellement cette représentation pour les relations issus de leurs propre comportement.

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Autrui le référentiel	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 19 %
	Total oui = 36 %	Total oui = 33 %	Total oui = 50 %
	Total non = 55 %	Total non = 50 %	Total non = 31 %
Soi même Porteur du référentiel	Sans opinion = 36 %	Sans opinion = 33 %	Sans opinion = 06 %
	Total oui = 27 %	Total oui = 67 %	Total oui = 75 %
	Total non = 36 %	Total non = 00 %	Total non = 19 %
Autrui le référent	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 13 %
	Total oui = 27 %	Total oui = 50%	Total oui = 50 %
	Total non = 64 %	Total non = 33 %	Total non = 38 %
Soi même le référent	Sans opinion = 36 %	Sans opinion = 33 %	Sans opinion = 13 %
	Total oui = 27 %	Total oui = 67 %	Total oui = 56 %
	Total non = 36 %	Total non = 00 %	Total non = 31 %

La comparaison sur les thèmes de « porteur de référentiel » et de « référent », montre une divergence entre les trois populations ; bien que les % de non réponse et de réponse « Non » soit élevés ; ceux-ci démontrent l'importance relative portée dans les organisations à avoir des informateurs indépendamment de toute autre forme de « référence » matérialisée par des manuels, des instructions, des standards, ... etc.

D'une manière générale, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, nous avons pu nous contenter que d'une approche technique de comparaison des pourcentages ; dans le cas d'un échantillon plus étendu, nous aurions utilisé des techniques de corrélation entre les fonctions occupées et les réponses reçues.

La question suivante vise à rechercher des éléments de dynamique de l'utilisation des référents au cours d'une carrière.

1.12. Question 14. « Dans le groupe, pourriez vous évaluer le nombre de « référents » que vous avez utilisés fréquemment (vous seriez en mesure de citer des noms) ? »

D'une manière purement intuitive, nous avons défini des tranches de nombres d'utilisateurs en distinguant quatre niveaux de responsabilité :

Nombre de «référents» utilisés dans le métier d'origine, dans la fonction, dans la responsabilité d'exécutif au sein d'une filiale, dans celle d'exécutif au sein structure du groupe.

Nombre de « référents » utilisés			
	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Métier d'origine	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 19 %
	0 = 18 %	0 = 00 %	0 = 13 %
	1 < 2 = 27 %	1 < 2 = 33 %	1 < 2 = 31 %
	2 < 5 = 45 %	2 < 5 = 33 %	2 < 5 = 13 %
	> 5 = 00	> 5 = 17 %	> 5 = 25 %
Fonction	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 06 %
	0 = 00 %	0 = 00 %	0 = 13 %
	1 < 2 = 00 %	1 < 2 = 17 %	1 < 2 = 44 %
	2 < 5 = 73 %	2 < 5 = 50 %	2 < 5 = 31 %
	> 5 = 18 %	> 5 = 17 %	> 5 = 06 %
Responsabilité d'exécutif au sein d'une filiale	Sans opinion = 09 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 44 %
	0 = 00 %	0 = 50 %	0 = 00 %
	1 < 2 = 18 %	1 < 2 = 00 %	1 < 2 = 31 %
	2 < 5 = 45 %	2 < 5 = 17 %	2 < 5 = 19 %
	> 5 = 27 %	> 5 = 17 %	> 5 = 06 %
Exécutif au sein structure du groupe	Sans opinion = 45 %	Sans opinion = 17 %	Sans opinion = 31 %
	0 = 00 %	0 = 50 %	0 = 06 %
	1 < 2 = 09 %	1 < 2 = 17 %	1 < 2 = 13 %
	2 < 5 = 27 %	2 < 5 = 00 %	2 < 5 = 38 %
	> 5 = 18 %	> 5 = 17 %	> 5 = 13 %

Chez Unilever, il peut être perçu l'existence d'une progression (attendue) dans l'utilisation de référents.

Au niveau d'une fonction, la réponse confirme l'importance des processus de socialisation et d'un besoin pour le manager de ne pas se trouver isolé au sein d'une mécanique complexe et soumise à des forces de tendances que l'individu ne peut ignorer dans l'exercice de ses responsabilités.

Le fort pourcentage (45 %) de « sans opinion » dans des « fonctions d'exécutif groupe » s'explique par l'existence de facilités de recours aux services fonctionnels au sein du groupe ; par contre, les autres classes apparaissent confirmer l'utilisation de « correspondants » ; il est difficile de déceler s'il s'agit de référents récurrents ou différents à chaque consultation.

Une telle information devrait être recherchée si l'enquête devait être poursuivie au sein de l'organisation ou étendue à d'autres firmes.

Sur le plan de la comparaison des populations d'origine (Unilever et Non-Unilever), doit-on rechercher les différences, dans les métiers d'origine, dans l'importance attachée par Unilever à la formation de base (mise dans un moule, Bartlett et Ghoshal, 1989) qui fournit les références de travail aux individus et donc limite le besoin de recours à un nombre de référents maximum de 5 ?

Les commentaires méritent qu'on tente d'en faire une analyse :

La « solitude » du chef est sous-jacente plus par son isolation de son exécutif, que par le niveau de ses propres responsabilités et de son incapacité à donner des conseils pratiques.

L'attente du manager est de trouver des référents soit de même niveau de responsabilité, soit doté d'une expertise. L'accroissement de responsabilité accroît la confrontation à la complexité de fonctionnement dont le manager ne dispose pas de moyen d'analyse. Il doit donc la rechercher ailleurs.

Son ascension enfin, réduit le nombre de pairs avec qui il converse.

Cette question est une des rares à avoir suscité des commentaires de la part des « répondants »

Commentaires des questionnés

Dans le groupe, pourriez-vous évaluer le nombre de « référents » que vous avez utilisé fréquemment (vous seriez en mesure de citer des noms)

Questionnaire n° 9

« La fonction d'origine structure le réseau personnel »

Questionnaire n° 12b

« Plus on a de responsabilités, moins on trouve de véritables référents polyvalents. On les trouve sur des aspects spécifiques. »

L'objet poursuivi par la question suivante est de donner une explication à la dynamique des recours à des référents

1.13. Question 15. « Intuitivement, pensez-vous que le nombre de ces "référents" et/ou la fréquence de leur consultation ait évolué en fonction de l'accroissement de vos responsabilités ? »

Dans cette question, afin de préciser le sens attendu des réponses, nous avons introduit un des facteurs dominants (à notre sens) de dynamique lié à l'accroissement de responsabilités qui pouvait suggérer des attitudes montrant des oppositions : l'isolement du « responsable » qui s'appuie sur le seul système d'information formel, ou bien la recherche d'avis pouvant permettre d'obtenir un consensus qui apparaît être un élément culturel d'Unilever.

Un fait marquant réside dans une attitude de refus des contacts informels de la part d'un répondant Ex-Unilever, qui pourrait être un élément explicatif de son retrait de la société (16% + 16%)

	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Sans opinion	09 %		13 %
a augmenté	73 %	66 %	69 %
a diminué	18 %	16 %	06 %
a disparu		16 %	06 %
a stagné			06 %

Si les réponses données tendent à reconnaître l'augmentation des consultations ; ceci doit être lu au regard des commentaires des répondants sachant que cette question en a attiré un nombre conséquent.

Commentaires sur l'évolution du nombre de référents consultés

Questionnaire 1

« L'accroissement des responsabilités fait que l'on dispose de moins de directives précises pour décider et agir et souvent son responsable est moins expérimenté ou a moins de connaissances professionnelles précises. Ceci pousse à rechercher des avis, meilleures pratiques, conseils, expertises... auprès de personnes considérées comme de spécialistes ou des praticiens éclairés au sein de l'organisation ».

Questionnaire 2

« Par la très forte spécialisation, le nombre de référents disponibles a progressivement décliné. En relation inverse avec l'évolution de sa propre expérience »

Questionnaire 3

Recherche « l'expérience, la connaissance, l'honnêteté »

Questionnaire 4

« Accroissement de responsabilité implique ouverture aux autres dans des domaines qui dépassent sa « propre expertise »
« Besoin de référents pour bâtir ses propres convictions »

Questionnaire 8

« Complexité accrue »

Questionnaire 9

« Dans chaque nouveau job, le réseau tend d'abord à augmenter « phase d'apprentissage »
Ensuite il tend plutôt à diminuer, à mesure que se renforce l'expérience et le discernement »

Questionnaires 11 & 12

« Je ne comprends pas la question »

Questionnaire 12b

Réduction du nombre de pairs avec qui on partage les mêmes difficultés (produits, régions, cultures d'entreprises différentes)

La question 16 change complètement de registre, elle vise à faire un lien entre la notion de réseau interne et des concepts analysés dans la première partie du travail : le concept de la complexité et l'EMN (fonctions, imbrication du formel et de l'informel, cultures), la spécificité du groupe (EMN) d'appartenance, les fondements de la

*notion de groupe informel (acquis d'expérience, ancienneté)
satisfaction de besoins individuels (réconfort, instinct grégaire, etc.)*

1.14. Question 16 : « Pensez-vous que ce mode de gestion soit » ?

Gestion et l'informel			
	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Gestion de la complexité			
Soit propre à la gestion de tout ensemble complexe ?	Sans opinion = Total oui = 100% Total non =	Sans opinion = Total oui = 67% Total non = 33%	Sans opinion = Total oui = 81% Total non = 19%
Soit associé à un élément culturel géographique (continent, région, pays, etc.) ?	Sans opinion = 18 % Total oui = 27 % Total non = 55 %	Sans opinion = Total oui = 17 % Total non = 83 %	Sans opinion = 31 % Total oui = 31 % Total non = 38 %
Fondements des relations informelles			
Soit propre à la nature de l'activité de la fonction ?	Sans opinion = 09 % Total oui = 45 % Total non = 45 %	Sans opinion = Total oui = 33 % Total non = 67 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 56 % Total non = Oui & non = 38 %
Soit propre à une plus grande expérience de la gestion ?	Sans opinion = 09 % Total oui = 45 % Total non = 45 %	Sans opinion = Total oui = 67% Total non = 33%	Sans opinion = 13 % Total oui = 44 % Total non = 38 % Oui & non = 06 %
Soit associé à l'ancienneté dans un groupe ?	Sans opinion = Total oui = 55 % Total non = 45 %	Sans opinion = Total oui = 67% Total non = 33%	Sans opinion = 06 % Total oui = 44 % Total non = 44 % Oui & non = 06 %
Spécificité du groupe (EMN) d'appartenance			
Soit propre à la gestion du groupe auquel vous êtes lié(e) ?	Sans opinion = Total oui = 45 % Total non = 55 %	Sans opinion = Total oui = 0 % Total non = 100 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 19 % Total non = 75 % Oui & non =
Satisfaction de besoin personnel			
Soit associé à un trait de votre personnalité ?	Sans opinion = Total oui = 55 % Total non = 45 %	Sans opinion = Total oui = 50 % Total non = 50 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 56 % Total non = Oui & non = 38 %

S'il paraît y avoir une convergence d'opinion pour relier l'utilisation des relations informelles à la gestion dans les ensembles complexes (100% ; 67 % ; 81 %), par contre l'influence culturelle ne paraît pas contribuer à leur pratique.

Ceci sollicite la formulation de commentaire sur la **Gestion de la complexité**

Cette double remarque vient à l'encontre de notre analyse historique de l'évolution de la notion de club. Par *a contrario*, le fait d'avoir répondu peut être interprété comme une « affirmation » de l'existence de ce type de relation.

Seule une extension à un certain nombre de pays (les répondants sont presque tous d'origine française, même s'ils ont des fonctions internationales) du questionnaire devrait permettre de formuler une opinion plus pertinente.

		Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Hybride : faible Ancienneté		Classe 1 = 36 %	Classe 1 = 17 %	Classe 1 = 19 %
		Classe 2 = 45 %	Classe 2 = 33 %	Classe 2 = 63 %
	Fort	Classe 3 = 09 %	Classe 3 = 17 %	Classe 3 = 06 %
		Classe 4 = 09 %	Classe 4 = 17 %	Classe 4 = 06 %

La disparité des réponses entre les trois populations quant à une explication liée au groupe d'appartenance m'apparaît fondée. En effet, les répondants d'Unilever, généralement, n'ont eu de responsabilités que dans cette firme ; les Ex-Unilever ont une expérience dans plusieurs organisations complexes (au moins deux) ; la population des « Non-Unilever » est plus hétérogène : elle a donné lieu à une proposition de réponse non prévue « Oui et non »

Spécificité du groupe (EMN) d'appartenance	Unilever (11 réponses)	Ex-Unilever (6 réponses)	Non-Unilever (16 réponses)
Soit propre à la gestion du groupe auquel vous êtes lié(e)	Sans opinion = Total oui = 45 % Total non = 55 %	Sans opinion = Total oui = Total non = 100 %	Sans opinion = 06 % Total oui = 19 % Total non = 75 % Oui & non =

Cette question cependant n'a pas laissé indifférents les répondants, dont nous extrayons l'essentiel des commentaires :

Questionnaire 1

« Les européens sont plus à l'aise dans ce type de relations que les nord américains. Ces derniers ont l'air de considérer que le fait de demander conseil... est une marque de faiblesse et ils n'aiment pas trop ». Ils préfèrent être dans la peau de celui vers qui on vient chercher de l'information

Questionnaire 4

« Dans toute organisation simple ou large, les réseaux informels existent ; plus l'organisation est complexe, plus ils doivent être organisés ».

Questionnaire 7

« Influence de » la culture hollandaise/ britannique ».

Questionnaire 9

« Plus l'entreprise est grande, plus le réseau interne est essentiel ; plus elle est petite, plus s'impose le développement de *réseau externe* à l'entreprise ».....

« Les contacts/le réseau informel deviennent capitaux lorsque vous devez défricher un terrain vierge (nouveau pays, nouveau métier) »

Questionnaire 12b

« Le réseau est indispensable dans les organisations matricielles ».

« Il est utile /nécessaire au sein d'associations professionnelles ».

« Il est nécessaire sur les problèmes humains délicats »

Ces commentaires confortent le besoin de recours à un « réseau » informel, à l'exception d'un manager travaillant dans un contexte américain :

L'influence anglo-néerlandaise émerge

L'argument de la complexité vient aussi conforter « l'universalité » du besoin.

S'agissant d'une question conclusive, ces commentaires renforcent notre idée de l'importance de l'informel dans la gestion de la firme complexe.

Conclusions générales sur les commentaires sous les réponses 14, 15, 16.

Les trois questions (14, 15 et 16) ont suscité principalement des commentaires.

Quelques réponses associent la qualification des liens à des natures de fonctions

Le Réseau avec la RH, les services fonctionnels intergroupe et les services fonctionnels groupe (priorité n°1)

Le Club avec le marketing (priorité n°3)

La Mafia avec l'administration et la finance (priorité n°2)

Le Référentiel avec le technique et la R&D.

Le terme de référentiel apparaît plus être donné aux relations existant avec la technique, la recherche et les services fonctionnels.

Nous ne pouvons ignorer l'importance des relations informelles lorsque que le manager change de métier, de région, de niveau de responsabilité et dans les structures matricielles.

Nous ne pouvons mesurer l'importance du biais introduit par le choix que nous avons fait d'adresser le questionnaire, d'abord à des managers qui ont évolué dans un premier emploi dans une fonction finance/administration, avant de s'orienter vers des fonctions généralistes (Direction générale, services centraux) ou de spécialistes (finance, RH) mais tous ayant ou ayant eu des fonctions internationales.

Comment se positionnent les réponses reçues des « Unilever » dans notre cadre de propositions ?

La gradation du vocabulaire pour désigner la qualité des besoins de contact (questionnaire 12 b, question 16), leurs qualificatifs (caractères capital, indispensable, utile ou nécessaire) confortent les dialectiques de besoins résumées par Brunet et Savoie et conduisent à émettre l'idée de l'existence d'un **cycle de vie des relations sociales de l'individu dans l'organisation** qui passe par un processus d'acquisition d'expérience, de partage, de désuétude de l'expérience acquise, dans lesquels « **le club** » contribue à **faciliter la survie durable de l'individu au sein de l'organisation, bien que la notion de club tende à être remplacée par celle de réseau.**

L'adoption d'une approche individualiste, la recherche d'indépendance peuvent être regardées comme préjudiciables à l'intégration, puisqu'elles créent une rupture de chaîne relationnelle.

Par contre, la mobilisation des « réseaux informels » facilite l'obtention d'un consensus et évite les caractères aberrants qui peuvent se manifester par l'adoption de schémas d'opportunismes personnels et peuvent aller à l'encontre des intérêts de l'organisation.

Les attentes des membres tels que la recherche d'un accroissement du pouvoir de contrôle, la recherche de congruence des objectifs, des ressources, des performances (clan selon Ouchi), la coordination des actions, marquent une volonté de contrôle ; les

besoins d'affiliation et de statut, le besoin de réconfort s'appuie plus sur un facteur culturel et, surtout, sur l'attitude de chaque opérateur.

La dernière partie de ce chapitre nous permet de compléter la deuxième phase d'analyse triangulaire du club telle que nous la présentons ci-après.

SECTION 2 ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX « PROPOSITIONS » SUR LE PHENOMENE « CLUB » CHEZ UNILEVER

Le tableau qui suit reprend les réponses au questionnement présentées au chapitre précédent et intègre les réponses issues de l'analyse de notre essai de mesure du phénomène « Club » (chapitre 2)

analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever

	Texte de proposition	Etudes de cas	Référence au questionnaire
G	Le club repose sur une rationalité partagée par un groupe d'individus dont les rationalités hétérogènes ne sont pas incompatibles avec la rationalité du groupe qu'il compose. ou auquel il appartient	Oui	Oui
1	Le club est un mode de rupture de l'information dissymétrique	Oui	N/A
1.1.	Le club intervient dans un jeu de groupe informel dont la vocation est de suppléer les carences des systèmes formels d'information conduisant à la non transmission, à l'occultation de l'information, mais nécessaires pour prendre une décision pertinente.	Oui	Oui partie (Q.7)
1.2.	Le club correspond à un état d'esprit permettant en interne de répondre aux besoins de la gestion de la complexité pour assurer une compensation des différences et des déséquilibres multiples inhérents au fonctionnement d'une EMN.	Oui	Oui partie (Q.7)
2	Le club est un mode d'acquisition de savoirs : « savoir apprendre », « savoir connaître », « savoir reconnaître »etc.	Oui :pas d'exclusive	Oui partie (Q.7)
3.	Le club est une forme d'expression culturelle assise sur la recherche de consensus, dans un système bureaucratique performant reposant sur l'existence d'une bureaucratie et de sa hiérarchie fortes.	Oui	Oui partie (Q.7)
4.	Le club est un ensemble de managers variable et ouvert dans sa composition qui ajuste son effectif aux flux d'individus s'opérant dans la hiérarchie et l'exécutif dans le temps et dans l'espace.		N/A
5	Le club se caractérise par un esprit de groupe, la réputation de détention de compétences et de capacité de partage.	Oui partie	Oui (Q 8)
6	Le club s'exprime par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la réciprocité potentielle, le respect de l'autre et la discrétion.		Oui (Q 8)
7	Les relations entre membres du club ne sont pas nécessairement liées à l'existence d'une relation hiérarchique.	Oui	Oui (Q9, Q11, Q14, Q15)
8	Les modes de mobilisation du club s'ajustent aux évolutions	Oui	N/A

	Texte de proposition	Etudes de cas	Référence au questionnaire
	des contingences, notamment des évolutions technologiques de communication.		
9	Le membre du club s'exprime par une quête de confort, de réassurance, voire une recherche de renforcement de statut.	Oui partie	Oui partie (Q7)
10	Le club est une des formes d'expression culturelle assise sur le respect de la liberté d'expression d'opinion personnelle dans l'organisation.	Oui	N/A
11	Le « club » s'inscrit dans un contexte de liberté d'accès aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation.	Oui	Oui (Q7,)
12	Le « club » s'inscrit dans un contexte dynamique de continuité.	Oui	Oui Comments s/s Q 15
13	<i>Le club prend une de ses sources dans le processus de socialisation</i>	Oui	N/A
14	Le club s'appuie sur l'idée que les individus le constituant peuvent avoir de l'image de pairs jouant un rôle de référents fiables, pertinents, discrets.	Oui	Oui Q 8
15	Le club ne peut être assimilé à une forme de somme de coalitions entre individus pour accéder au pouvoir.	N/A	N/A
16	Le club agit dans un cadre dogmatique de règles internes ou externes formalisées ou non (dogmes, règles non écrites, conflits culturels, rites organisationnels, ... etc.).	Oui	N/A
17	Le club est dissocié des processus de contrôle de l'organisation par le marché, par la bureaucratie et par le clan.	Oui	N/A

L'ensemble des idées qui ont été analysées et partiellement confirmées sur la notion de club peuvent trouver leur prolongement dans l'étude de « Club Unilever ». Cette association a été créée et pérennisée (1985...2004) par un flux de managers sortis d'Unilever et visant à pouvoir échanger, partager.

Chapitre 4

Unilever Club : un apport complémentaire à la compréhension du phénomène club

(N.B. Par souci de compréhension, nous utiliserons le graphisme *Club*, lorsque nous désignerons l'association **Unilever Club**)

SECTION 1. CREATION UNILEVER CLUB (17 AVRIL 1985) ET FONDEMENTS

Le club a été créé sur l'initiative d'un petit groupe de managers ayant quitté Unilever de leur plein gré pour gérer leur carrière sans attendre qu'Unilever ne satisfasse à leurs ambitions personnelles, dans une structure concurrentielle interne forte entre managers. Ses dirigeants ont su attirer rapidement les flux de managers qui, par le passé, avaient suivi le même processus de pensée, mais aussi anticiper les vagues de départs liés aux réorganisations du portefeuille d'activités qu'allait entreprendre Unilever, initiées à la fin des années 1980 mais surtout à partir des années 1990 et dont il a été fait état dans la première partie de l'analyse de terrain.

Cette association a une touche française (*french touch*), car elle ne paraît pas s'être développée dans la durée au sein d'autres « espaces géographiques » d'Unilever.

L'intérêt que nous portons à cette association réside dans l'image qu'elle peut donner des modes de gestion d'Unilever pour assurer sa continuité, le remodelage de ses cœurs d'activité et de ses cœurs de compétences et, éventuellement, de l'impact d'Unilever sur un plan économique plus large en tant qu'école de formation dans certains domaines d'activité (marketing, ventes, gestion, gestion des ressources humaines, firmes de consultant) ou encore école de management pluridisciplinaire et de management international.

Notre propre appréhension⁵²⁵ de ces phénomènes dans un grand nombre de pays pendant 25 ans, nous autorise à utiliser l'étude de cas « Unilever *Club* » comme un exemple représentatif de la gestion d'Unilever dans le monde (à l'exception des Etats-Unis) à partir du traitement des documents stratégiques et d'annuaires de « Unilever *Club* » mis à disposition par la direction de cette association indépendante de la firme Unilever.

SECTION 2. APPROCHE QUANTITATIVE

Nous avons exercé nos analyses sur un volume de 418 membres (contre 482 membres depuis la création de l'association, annoncés dans les documents stratégiques) « Ex-Unilever » dont nous avons puisé les cursus professionnels dans les annuaires de 1989, 1991, 1995, 2002 et 2003, où chaque annuaire d'une manière relativement constante recense environ 220 membres par année.

Nous avons dressé un fichier exhaustif des informations suivantes :

Nom du membre ; fondateur d'Unilever *Club* ; nombre d'emploi chez Unilever ;
Date naissance ; date recrutement ; âge au recrutement ; nombre d'années dans le groupe ;
Année de premier emploi, fonction et titre, positionnement à l'étranger
Année de deuxième emploi, fonction et titre, positionnement à l'étranger
Année de troisième emploi, fonction et titre, positionnement à l'étranger.... etc.
...
Année de n^{ième} emploi, fonction et titre, positionnement à l'étranger ;
Homme/Femme.

Ceci nous a permis, par tris successifs, d'avoir une représentation de l'évolution d'Unilever⁵²⁶, que nous avons évoquée pour l'essentiel dans le texte du premier chapitre du Titre 3 consacré au terrain.

La direction de l'Association nous a donné accès à des informations plus stratégiques pour l'association dont nous n'extrairons que celles qui permettent de cerner l'évolution des stratégies et des structures d'Unilever, comme élément de triangulation

⁵²⁵ Au sens de « fait de saisir par l'esprit »

⁵²⁶ En France, principalement depuis une trentaine d'années

des informations extraites des documents officiels publiés d'Unilever, ou sur Unilever, dont, maintenant, celles publiées par le portail « Unilever.com » et qui ont été intégrées dans la première partie dédiée à l'analyse du terrain.

Analysons les objets et objectifs à partir des dits documents

SECTION 3. APPROCHES STRATEGIQUES D'UNILEVER CLUB

3.1. Annuaire 2001 et la notion de « CLUB » (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Jones, 2002)

L'annuaire de 2001 du club donne des précisions sur les objectifs poursuivis par l'association, qui nous permet de préciser le sens donné au concept de club comme mode de gestion chez Unilever

Unilever *Club* a pour volonté de :

« Donner aux anciens cadres d'Unilever des moyens aussi efficaces que sympathiques de nouer ou renouer des liens amicaux ou professionnels.

« Faciliter la fédération des amitiés et expériences, les échanges d'informations, les contacts utiles, ouverts et humains et générer l'esprit de solidarité et d'entraide dans les périodes difficiles, dans le cadre **d'un réseau où tous parlent le même langage.**

« Valoriser le **sentiment d'une culture commune** qui unit les anciens, au cours de rencontres amicales, culturelles, ludiques et professionnelles et avec le soutien d'un annuaire réédité tous les ans ainsi que d'une lettre trimestrielle.

Les conditions d'adhésion à l'association

Elles précisent que l'impétrant doit avoir **exercé au moins deux ans en qualité de manager** dans une société du groupe Unilever, quelque soit le pays d'emploi par Unilever.

Ce document est complété par une analyse de la stratégie de l'association « Unilever club » réalisée par un groupe de travail et soumis au Conseil⁵²⁷

⁵²⁷ en soi, ce mode de fonctionnement reprend la technique d'Unilever analysée dans la première partie.

3.2. Stratégie Unilever *club* 2002

L'association, constatant une accélération des sorties d'Unilever qui risquait de mettre en péril la propre survie de celle-ci, a mandaté un Groupe de travail afin de « faire le point sur l'évolution des flux de sortie d'Unilever et d'entrée dans «Unilever *Club* ».

Ces deux documents (Annuaire 2001, Stratégie Unilever *Club* 2002) mettent en exergue la volonté de **pérennité des liens**, le **besoin d'appartenance** des anciens managers d'Unilever, la **reconnaissance d'un partage de valeurs** qui complètent leurs composantes de lisibilité externe, mais peut aussi leur **apporter un réconfort** (dans les processus de recrutement⁵²⁸) et aussi un **statut individuel** (Brunet et Savoie).

Implicitement, le mode de recrutement **d'Unilever *Club*** s'appuie sur les concepts de recrutement d'Unilever, puisqu'il en reprend nombre de valeurs recherchées par Unilever, lors d'une embauche directe.

3.2.1. *Les valeurs partagées*⁵²⁹

Le sens de l'éthique professionnelle et personnelle (sens moral)

L'humanisme, ouverture aux autres sensibilités (multi-culturalisme)

La fidélité

Le respect de la personne et de sa dignité et de ses différences (multi-culturalisme).

L'ouverture à un esprit quasi-œcuménique par le respect des sensibilités religieuses

L'esprit de rigueur, le pragmatisme, le rationalisme des décisions (la rationalité et ses limites compensées par les relations informelles)

La courtoisie, la convivialité, la civilité (les instruments de la relation personnelle)

L'ouverture au dialogue (Unilever va encore plus loin, puisqu'il érige la recherche consensus comme approche des problèmes)

⁵²⁸ Les annuaires successifs démontrent que certaines organisations créées sont constituées principalement d'anciens managers Unilever.

⁵²⁹ Source : document stratégie, 2002

3.2.2. *Les besoins couverts par ces valeurs*

Derrière ces valeurs, on retrouve l'idée d'une **solidarité active** et **efficace**, une certaine **volonté de pérennité**, la reconnaissance de l'importance de **la richesse humaine** et du **professionnalisme** et enfin **le besoin de rencontre et d'écoute**.

Cet ensemble permet de créer un sentiment d'appartenance à une communauté qui valorise le groupe et la personne qui en fait partie. Il s'appuie sur la démonstration de liens qui permet de travailler ensemble, parfois en fonction d'affinités communes au delà de la relation hiérarchique.

Par le positionnement de ses membres, qui a correspondu longtemps à la « clientèle » du club (groupe informel) tel que nous l'approchons chez Unilever, il ne néglige pas les voies qui leur permettent de réussir, mais aussi d'anticiper les changements, d'innover et d'assurer le leadership.

L'expression du **club** des anciens s'appuie sur des représentations analogues à celles des manifestations du "club", groupe informel : rencontres, capacité de créer des liens, le besoin de l'utilisation de travaux de groupe pour créer de l'expertise, de la capacité à mobiliser des membres accessibles.

3.2.3. *Les autres apports de l'analyse des annuaires Unilever Club*

Au-delà de la confirmation de l'existence d'un esprit « club » partageant des valeurs communes telles que nous venons de les rappeler, l'analyse des mouvements d'entrée et de sortie du **club** apportent des représentations Unilever sur la « période couverte par la population d'Unilever **Club**

Elles sont de deux ordres : identifier les représentations associées à l'observation des flux de personnes et celles associées au concept club.

Les premières visent à démontrer le fonctionnement d'un des processus majeurs de socialisation (propositions, mutations, transferts internationaux, inter-fonctions, alternances de fonctions opérationnelles, fonctionnelles...etc.).

Les secondes visent à intégrer « la vision » du club par l'association et ses membres.

Quelles représentations sont associées à l'analyse flux de managers ?

Les représentations qui sont énoncées ci-après ont été intégrées dans la première partie de l'étude « terrain » :

Sur une longue période, Unilever a fait reposer le recrutement de ses managers administratifs et financiers sur deux services, l'audit interne et le service d'organisation et méthode⁵³⁰.

De même, Unilever a fait reposer le développement de ses exécutifs de marketing sur un échange entre les services de Marketing des sociétés, sa société d'étude de marché et son agence de publicité captives.

Le développement individuel repose sur une alternance de fonctions nationales et internationales, pour ne devenir qu'internationales.

L'international représente en soi une expertise.

Les deux pays « parents » (Royaume-Uni, Pays-Bas) servent aussi de moule et en même d'apprentissage au fonctionnement aux rouages d'Unilever (période multi-domestique). Le passage par l'un des deux centres apporte un « statut » à l'individu.

Longtemps Unilever a favorisé l'embauche en premier emploi à la sortie des écoles ou des Universités.

La stabilité dans la même fonction, dans la même société, le même pays, accélère le processus de sortie des managers. En effet, une représentation individuelle de stagnation conduit le manager à rechercher ailleurs son développement (opportunisme personnel).

La redéfinition des périmètres économiques d'Unilever s'est manifestée par la cession complète d'activités : (Sociétés de produits frais, Sociétés de transport, magasinage et

⁵³⁰ N B. En 2000, parmi la trentaine d'exécutifs du Groupe, qui ont débuté dans un de ces services ; un des deux actuels présidents (2004) est issu de cette veine. (Patrick Cescau)

manutention (Satem), agence de publicité, société d'étude de marché, Imprimerie, GIE informatique, sociétés de chimie fine, etc.) qui transforment les schémas (repères) de carrières des managers.

Tous ces événements ont contribué à accélérer les flux de sortie de managers du Groupe, dont nombre d'entre eux ont poursuivi des carrières d'exécutifs, d'internationaux, de créateurs d'entreprises, d'experts à l'extérieur du groupe, mais sans en perdre des attaches (liens faibles, Granovetter)

Les ventes de filiales ont représenté une rupture avec le dogme de la stabilité d'emploi dans la firme, (sauf pour ceux qui en avaient décidé autrement).

Unilever continue à représenter une école pour le marché qui vient puiser dans le vivier de ses managers mais sert aussi au développement des membres du club dans leurs créations d'entreprises et leurs références dans l'exercice de leurs fonctions d'experts (Consultants).

3.3. Les annuaires 2002/2003

L'analyse des annuaires 2002/ 2003 ne permet pas d'évaluer l'impact des méga-fusions sur l'emploi et surtout sur la notion de club chez Unilever. Ceci pourrait faire l'objet d'une autre thèse, ou d'un travail d'analyse complémentaire.

Néanmoins, l'information recueillie dans le journal interne d'Unilever-France permet d'anticiper la naissance d'un phénomène d'instabilité, de perte d'appartenance, du fait de « séjours » plus courts chez Unilever qui se reflète par le raccourcissement des durées de carrières chez Unilever, constatés dès 2002 et par ailleurs de remettre en cause les objets de l'association Unilever *Club*.

La parité des sexes est très loin d'être atteinte chez Unilever

Unilever Club : Nombre de personnes par sexes et annuaires

Annuaire	Femmes Nombre	Femmes %	Hommes Nombre	Hommes %	Total
1989	28	14 %	175	86 %	203
1991	39	19 %	166	81 %	205
1995	38	16 %	193	84 %	231
2002	42	18 %	186	82 %	228
2003	42	19 %	185	81 %	227

3.3.1. Les représentations associées au concept de club perçues dans l'analyse de ses mouvements

La multiplication des mouvements dans le déroulement de carrière crée un réseau informel important pour chaque manager :

La réalité et la mobilisation des points de contact possible donne une réalité au concept de club constitué au gré des fonctions multiples occupées

La multiplication des compétences acquises et de l'expertise créent l'image de référent, ou de porteur de référentiels dans les domaines d'activité (filiales par métiers : Marketing, ventes, production, administration/gestion).

L'image individuelle s'acquiert par les performances, lesquelles se mesurent par les promotions et les transferts.

Les filiales peuvent conduire à un esprit de clan, sans aller jusqu'à celui de caste avec ses structures hiérarchisées⁵³¹.

L'effet filiale permet à l'individu de pouvoir entrevoir des repères pour le déroulement de son développement personnel.

⁵³¹ Nous n'avons pas présenté la structure de castes qui se caractérise par le non transfert de caste à caste, la défense d'intérêts de caste (A.L.Kroebe *Caste*, *Encyclopaedia of social sciences* t. II, pp. 254/256)

3.3.2. Nos interrogations sur le chiffrage de l'évolution du nombre et de la qualité des membres d'Unilever club et a fortiori sur le club chez Unilever

De l'asymétrie d'information sur les représentations, il peut apparaître paradoxal que l'analyse d'Unilever *club*, dans ses flux, est plus riche d'enseignement sur les modes d'évolution des agents, que sur le concept de club, si l'on fait abstraction de l'objectif de cette « association ».

Le volume de membres d'Unilever **Club** apparaît plus important dans les domaines du marketing, de la vente, que dans les autres domaines d'activité.

Notre interprétation, purement personnelle, nous laisse à penser que ces métiers subissent une usure plus rapide, une volonté des nouveaux entrants à acquérir l'expérience, le savoir-aire par des changements d'organisation et de niveaux de responsabilité.

Tant la littérature sur les groupes informels, que celle utilisée par l'exécutif d'Unilever **Club** tendent à définir le club par un réseau. Il faut donc aller chercher dans l'objet, les objectifs, les attentes de ses membres pour lui attribuer la qualification de « Club »

3.3.3. Nos interrogations sur les informations figurant dans les annuaires

3.3.3.1. La difficulté de compréhension du sens de titres/fonctions chez Unilever

L'une des difficultés rencontrées dans l'analyse des évolutions de carrière des membres de l'Unilever *club* réside dans l'évolution des termes utilisés pour désigner les fonctions et *a fortiori* leur contenu.

Nous rappelons l'exemple de l'évolution de terminologie dans la définition des fonctions par domaine de compétence (Cf. Titre 1, chapitre 2 Section 1 La notion de levier pour l'EMN...) dont nous rappelons quelques séquences de transformation de fonctions :

Gestion des flux : Responsable de Transports, ...en logistique, ...de supply chain⁵³².

Gestion des ressources humaines : responsable de personnel ; responsable du développement des hommes ; responsable de la formation et de la communication ; les annuaires permettent d'identifier la date de naissance de la fonction RH chez Unilever lorsque les intitulés passent de responsable/directeur du personnel à directeur des ressources humaines vers les années 1990-1993.

La notion de cadre (spécificité française) a été remplacée par les notions de « responsable, manager, directeur, Vice-président, Vice-Président auquel s'adjoint une fonction et enfin d'exécutif : CEO (chief executive officer), CFO (Chief Finance officer).

De plus, l'utilisation des termes : pays, régions, International, Monde, marque l'évolution géographique des fonctions et démontrent le passage d'une structure « activité/Pays » à une « Activité/région.

Enfin, la disparité des titres que s'attribuent les managers, dans les annuaires successifs, rend difficile l'appréciation du réel contenu des fonctions occupées dans une multiplicité de firmes vers lesquelles les membres ont tourné leur destinée.

De par nos connaissances personnelles (1954-1991)⁵³³, nous avons simplifié les références à des fonctions et **standardisé les intitulés** par nature d'activité : recherche, études de marché, marketing, gestion administrative (comptabilité, contrôle de gestion, finance, ressources humaines) ; de même, nous avons standardisé la nature des postes occupés chez Unilever :

- **Assistant** contrôleur de gestion, assistant « national accountant »)
- **Chef de produit** ; chef de publicité, chef de groupe de produit, chef d'agence
- **Directeur de** publicité, de production, de laboratoire sachant toutefois que le même poste vise un même niveau de responsabilité dans des filiales de même taille (volume de chiffre d'affaire, complexité des responsabilités, liens avec les autres pays, etc.
- **Directeur général** délégation d'un pouvoir exécutif par la structure groupe
- **PDG** doté d'un pouvoir exécutif et de représentation de la société anonyme dont le groupe détient une majorité quasi-absolue.

⁵³² On peut induire des dénominations données par les membres à leur fonction, pour la logistique l'évolution suivante :

⁵³³ Depuis les années 1960, nous avons eu accès aux informations et en avons vérifié l'exactitude au minimum dans trois pays (jusqu'à dix huit pays), et avons pu apprécier que les différences d'intitulés provenaient principalement d'empreintes culturelles de quelques sociétés, mais étaient « normalisées » dès qu'elles dépassaient le cadre de contrôle national. Tel en est le cas notamment en cas d'acquisitions, où l'institution faisait « rentrer dans le moule les nouveaux entrants dès que les opportunités se présentaient, et en tous cas, en cas d'échanges de personnels.

- **Membre du conseil exécutif** (administrateur conseil, administrateur), mais sans pouvoir opérationnel

3.3.3.2. La disparité des titres des membres du club en dehors d'Unilever

La disparité des titres des membres du club est encore plus grande lorsqu'on observe le *cursus* post-Unilever.

Sur ce plan, nous formulons deux prises de position :

- Dans les annuaires foisonnent des titres (PDG ; Gérant associé ; Consultant ; Conseil, ...etc.) qui apparaissent refléter plus une situation légale qu'opérationnelle et être porteur de statut
- Dans les fonctions de Conseil, d'une manière générale, les termes paraissent moins précis que dans l'industrie.

3.4. Groupe de travail sur la stratégie UNILEVER CLUB 2002.

Interprétation

Derrière les valeurs recherchées par les membres du club, on retrouve l'idée d'une solidarité active et efficace, une certaine volonté de pérennité, la reconnaissance de l'importance de la richesse humaine et du professionnalisme et enfin le besoin de rencontre et d'écoute. Cet ensemble vise à créer un **sentiment d'appartenance** à une communauté qui valorise le groupe et la personne. Il s'appuie sur la démonstration de liens qui permettent de travailler ensemble, parfois en fonction d'affinités communes.

Par le positionnement de ses membres, qui a correspondu longtemps à la clientèle du club tel que nous l'avons approché dans le développement (théorique et terrain) chez Unilever, il ne néglige pas les voies qui lui permet de réussir, d'anticiper les changements, d'innover et d'assurer le leadership.

L'expression du **club** des anciens s'appuie sur des représentations analogues à celles des manifestations du "club", groupe informel, objet de notre recherche : rencontres,

capacité de créer des liens, travaux de groupe pour créer de l'expertise, capacité de mobiliser des membres accessibles.

N'ayant pas eu l'accès à l'ensemble des annuaires, la population que nous avons étudiée ne porte que sur 418 membres contre 482 annoncés dans les documents stratégiques de l'association. C'est donc sur la base de cette population représentant plus de 85 % des flux d'entrée au *club* Unilever, que nous faisons une analyse des principes de socialisation chez Unilever qui se caractérisent par :

La durée dans la fonction

La progression dans le domaine d'activité ou bien le secteur d'activité

Le processus d'internationalisation

L'accession aux postes d'exécutif.

Si l'on peut admettre la touche « française » que représente le **Club**, notre expérience professionnelle (d'audit manager international) puis de membre du conseil d'administration d'une grande filiale française (sans pouvoir exécutif) nous permettent d'accepter cette analyse comme représentant la mise en oeuvre de stratégies et de politiques internationales où le rôle de l'informel s'accroît avec le temps, l'expérience et la diversité des fonctions.

A l'inverse, l'accélération des sorties d'Unilever, (dans un délai de 1 à 3 ans après l'embauche) qui se fait jour dans les derniers annuaires, nous paraissent démontrer une difficulté d'intégration dont les raisons ne sont pas analysées en détail mais se reflètent dans la volonté de carrière de ses membres : recherche de promotion, concentration dans un domaine de compétence ou d'expertise mais aussi par l'incompatibilité de pratiques de méthodes et la taille moins étendue des opérations où l'individu peut s'exprimer plus facilement.

La non participation aux activités du **Club** va au-delà de l'indication d'un désintérêt pour des activités collectives : le **Club** risque de devenir un simple objet de consommation sous forme d'un annuaire de réseau.

SECTION 4. CONCLUSION GENERALE SUR LE CLUB

Le concept de club se différencie du concept de clan. Il est représenté comme un réseau depuis la naissance de techniques performantes de communication dont l'administration de notre questionnaire fait aussi état.

Le club est plus un état d'esprit qui anime ses membres qu'une représentation physique.

Cet état d'esprit s'acquiert par la mise en œuvre bureaucratique des processus de socialisation, mais aussi, par les techniques de gestion des ressources humaines et différents aspects des processus d'intégration (transferts, mutations, partage)⁵³⁴.

C'est un mode de satisfaction de besoins des managers plus ou moins isolés dans leur responsabilité (solitude du chef, volonté de percevoir les tendances, besoin de coordination internationale et nationale).

C'est aussi un mode d'insertion dans un processus d'acquisition, de maintien et de sauvegarde de statut.

C'est un mode d'administration d'un consensus (culture de la firme) qui n'exclut pas l'existence et l'exercice du pouvoir hiérarchique fort.

C'est un mode d'acquisition progressif et flexible (processus d'intégration) des contraintes imposées par de la bureaucratie et la culture de la firme.

C'est un mode culturel de management dans la complexité économique, sociale, financière.

La diversité culturelle permet de composer avec l'unicité d'objet poursuivi par Unilever, avec la diversité et la disparité des centres opérationnels de décision et le caractère matriciel de l'organisation dans laquelle il faut

⁵³⁴ Titre 3 XP. 2 Section 4

toujours penser au moins sous plusieurs angles (métiers, compétences, activités, géographie, fonctionnel/opérationnel).

SECTION 5. LES LIMITES DES CONTRADICTIONS ET CONTRE-INDICATIONS DU CLUB

Unilever ne peut échapper à l'existence de clans (au sens d'Ouchi), de mafias au sens de la protection de ses membres par de sous-groupes (marketing, recherche et développement).

Une interprétation reste à lever : le club est-il capable de résister, d'une part aux méga-fusions opérées en 1999/2001 qui ont vu des apports massifs de nouveaux managers, de nouveaux exécutifs, mais aussi aux restructurations de portefeuille d'activité qui se sont échelonnés dans le monde depuis les années 1990 et ont exclu un grand nombre d'agents des activités du groupe ?

Pour finaliser notre travail de triangulation, nous présentons le tableau suivant de l'ensemble de nos « Réponses » à la question :

En quoi le club est-il un moyen informel d'assurer la survie durable, à long terme, de l'organisation ? Ou n'est-ce qu'un état d'esprit ? ou encore, n'est-ce qu'une expression d'une forme culturelle de management d'une firme EMN ? Ou enfin, est-ce un nouveau mode de gestion en réseau d'une entreprise complexe, de très grande taille, éclatée dans de nombreuses parties du Monde ?

**SECTION 6. ANALYSE DES CONFIRMATIONS ET INFIRMATIONS AUX
« PROPOSITIONS » SUR LE PHENOMENE « CLUB » CHEZ UNILEVER**

**Analyse des confirmations et infirmations aux propositions club
Unilever**

<i>N° de la proposit</i>	<i>Texte de proposition</i>	<i>texte Club</i>	<i>Questionnaire Groupe informel</i>	<i>Club Unilever</i>
G	Le club repose sur une rationalité partagée par un groupe d'individus dont les rationalités hétérogènes ne sont pas incompatibles avec la rationalité du groupe qu'il compose, ou auquel il appartient	Oui	oui	Oui
1	<i>Le club est un mode de rupture de l'information dissymétrique</i>	Oui	N/A	Non
1.1.	<i>Le club intervient dans un jeu de groupe informel dont la vocation est de suppléer les carences des systèmes formels d'information conduisant à la non transmission, à l'occultation de l'informations, mais nécessaires pour prendre une décision pertinente.</i>	Oui	Oui partie (Q.7)	Non
1.2.	<i>Le club correspond à un état d'esprit permettant en interne de répondre aux besoins de la gestion de la complexité pour assurer une compensation des différences et des déséquilibres multiples inhérents au fonctionnement d'une EMN.</i>	Oui	Oui partie (Q.7)	Non
2	<i>Le club est un mode d'acquisition de savoirs : « savoir apprendre », « savoir connaître », « savoir reconnaître »etc.</i>	Oui ; pas d'exclusive	Oui partie (Q.7)	Oui ⁵³⁵
3.	<i>Le club est une forme d'expression culturelle assise sur la recherche de consensus, dans un système bureaucratique performant reposant sur l'existence d'une bureaucratie et de sa hiérarchie fortes.</i>	Oui	Oui partie (Q.7)	Non
4.	<i>Le club est un ensemble de managers variable et ouvert dans sa composition qui ajuste son effectif aux flux d'individus s'opérant dans la hiérarchie et l'exécutif dans le temps et dans l'espace.</i>		N/A	Oui
5	<i>Le club se caractérise par un esprit de groupe, la réputation de détention de compétences et de capacité de partage.</i>	Oui partie	Oui (Q 8)	Oui
6	<i>Le club s'exprime par des relations interpersonnelles fondées sur la confiance, la réciprocité potentielle, le respect de l'autre et la discrétion.</i>		Oui (Q 8)	Oui
7	<i>Les relations entre membres du club ne sont pas nécessairement liées à l'existence d'une relation hiérarchique.</i>	Oui	Oui (Q9, Q11, Q14, Q15)	Oui
8	<i>Les modes de mobilisation du club s'ajustent aux évolutions des contingences, notamment des évolutions technologiques de communication.</i>	Oui	N/A	Oui
9	<i>Le membre du club s'exprime par une quête de confort, de réassurance, voire une recherche de</i>	Oui.partie	Oui (Q7).	Oui

⁵³⁵ Savoir, connaître, reconnaître

<i>N° de la proposit</i>	<i>Texte de proposition</i>	<i>texte Club</i>	<i>Questionnaire Groupe informel</i>	<i>Club Unilever</i>
	<i>renforcement de statut.</i>			
10	<i>Le club est une des formes d'expression culturelle assise sur le respect de la liberté d'expression d'opinion personnelle dans l'organisation.</i>	<i>Oui</i>	<i>N/A</i>	<i>Non</i>
11	<i>Le « club » s'inscrit dans un contexte de liberté d'accès aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation.</i>	<i>Oui mais</i>	<i>Oui (Q7,)</i>	<i>Dans l'esprit : oui</i>
12	<i>Le « club » s'inscrit dans un contexte dynamique de continuité.</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui Commentaires s/s Q 15</i>	<i>Oui</i>
13	<i>Le club prend une de ses sources dans le processus de socialisation</i>	<i>Oui</i>	<i>N/A</i>	<i>Oui</i>
14	<i>Le club s'appuie sur l'idée que les individus le constituant peuvent avoir de l'image de pairs jouant un rôle de référents fiables, pertinents, discrets.</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui (Q8)</i>	<i>Oui⁵³⁶</i>
15	<i>Le club ne peut être assimilé à une forme de somme de coalitions entre individus pour accéder au pouvoir.</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>Non</i>
16	<i>Le club agit dans un cadre dogmatique de règles internes ou externes formalisées ou non (dogmes, règles non écrites, conflits culturels, rites organisationnels, ... etc.).</i>	<i>Oui</i>	<i>N/A</i>	<i>Non</i>
17	<i>Le club est dissocié des processus de contrôle de l'organisation par le marché, par la bureaucratie et par le clan.</i>	<i>Oui</i>	<i>N/A</i>	<i>Non</i>

⁵³⁶ Mais l'image ici est attachée au cursus

Conclusions générales

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons cherché à répondre à un double questionnement :

Quels sont les facteurs substantiels de survie durable de l'EMN,

Et,

En quoi le club peut-il constituer un de ces facteurs ?

Nous résumons les principaux résultats de ce travail en deux parties

- Les principaux constats issus de l'analyse d'une EMN sur la longue durée
- Les enseignements de cette analyse d'un point de vue théorique

1. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ANALYSE D'UNE EMN SUR LA LONGUE DUREE

Les firmes protagonistes, d'une part Lever Brothers, Van den Bergh et Jurgens et, d'autre part Unilever, n'ont jamais pu, d'une manière durable, adopter des structures entièrement centralisées ni entièrement décentralisées. L'exercice de leur contrôle central s'est toujours porté sur la nomination des exécutifs délocalisés, sur le choix des investissements, la maîtrise de la recherche et du développement.

De très longue date, ces firmes ont normalisé leur contrôle central bureaucratique en fixant les principes généraux de contrôle interne dans des domaines clés : la gestion des ressources humaines à vocation internationale, la production, le marketing, le reporting et l'élaboration des plans.

Unilever a standardisé les procédures dès que l'instrumentation en était réalisable en développant des modèles reproductibles et répétitifs. Certains de ces modèles ont résisté à des « exceptions culturelles » : le modèle européen s'opposant au modèle américain.

Dès les années 1930, Unilever a développé des principes de couplage de l'éducation inter-unités de flexibilité structurelle, dans un environnement de recherche de consensus dans les processus d'élaboration des règles.

Certains principes ou processus apparaissent être le résultat d'un apprentissage par l'erreur. Nous citerons l'interdit de laisser une part à la spéculation, ainsi que la lenteur des processus d'élaboration des décisions afin de satisfaire le besoin d'universalité de la pensée et de l'entendement commun. Le corollaire en a été et en est toujours la rapidité de mise en œuvre de la décision prise.

Unilever s'appuie sur des principes de socialisation pour développer une culture commune et assurer la pérennité de son exécutif central en dotant les « talents » d'une expérience multiculturelle, multiproduits, multimarchés, ce qui contribue à la création d'un vivier et d'un creuset d'exécutifs.

Unilever n'est pas figée dans une stratégie ou une structure : la firme est capable de faire évoluer ses cœurs d'activité, parfois sans se reposer sur une vision stratégique claire (années 1960-1980, en France), toujours en s'appuyant sur des évolutions de l'environnement politico-économique. Chaque évolution de stratégie et de structure contribue à la réalisation d'économies d'échelles et à la réalisation de synergies.

La firme ne peut ignorer le pragmatisme anglo-saxon.

Unilever a une conscience profonde du besoin de protéger son image internationale : celle de bon citoyen, de bon employeur, de respectueuse des engagements pris vis-à-vis des marchés sur lesquels la firme opère.

2. LES ENSEIGNEMENTS DE CETTE ANALYSE D'UN POINT DE VUE THEORIQUE

Les observations et les analyses réalisées permettent de faire ressortir des facteurs de survie durable de l'EMN sur lesquels la doctrine est relativement discrète, notamment :

La survie durable et l'EMN dans un cadre formel

- Les notions de fits différenciés et différentiels de fits organisationnels
- La notion de rationalité élargie
- L'extension du champ de la notion de responsiveness
- Les sens donnés à la notion d'intégration

La survie durable, le phénomène du club , un cadre plus informel

Reprenons chacun de ces plans d'analyse en tentant de les articuler.

La survie durable et l'EMN dans un cadre formel

Les notions de fits différenciés et différentiels de fits organisationnels

L'observation sur la longue période et la conquête d'espaces opérationnels, s'appuient sur un constat de disparités et de dispersions d'environnement internes et externes de l'EMN et de ses composantes.

Disparité et dispersion sont créatrices de déséquilibres qu'il convient de réguler, d'harmoniser en recherchant leurs points de convergence et de divergence.

La disparité et la dispersion d'environnement internes et externes constituent autant de différentiels de fits possibles pour l'organisation, c'est à dire autant d'analyses multiples des environnements internes et externes qui créent des différentiels de déséquilibres, des modes de régulation des déséquilibres qu'il faut analyser pour leur trouver des points

communs partageables, qu'il s'agisse de propriétés communes au plus grand ensemble ou bien de particularités de variables partageables par des sous-ensembles.

L'appréhension de ces différentiels peut représenter un facteur explicatif de la notion de modèles, de systèmes de clonage.

Mais l'appréhension de ces différentiels peut être aussi à la source de la formulation de stratégies et de structures communes, de principes généraux et de directives ou encore de politiques et de recherche d'économies d'échelle et de synergies.

Comment se situent les fits différenciés par rapport aux différentiels de fits ?

A notre sens :

- Les fits différenciés sont les représentations structurelles des éléments communs issus de l'analyse des différentiels de fits.
- Sur le plan spatial, la notion de « fit différencié » explique les voies prises par la firme, depuis sa création, d'un « jamais tout régional », ou d'un « jamais tout divisionnel ». Cette notion explique, de même, les dernières options prises du couple stratégique-structure sur le « non-complètement global », sur le « non-complètement délocalisé » dans le traitement des opérations (allocations de ressources, répartition des pouvoirs décisionnels, implication du management et de l'exécutif).
- La notion de « fit différencié » s'intègre aussi dans le temps, puisqu'elle permet de prendre en compte les évolutions d'environnements internes et externes.

L'approche de l'organisation par la conscience prise de fits différenciés est un vecteur d'élargissement de la rationalité de l'organisation.

La notion de rationalité élargie

Dans la recherche de solutions de moindres déséquilibres d'ensembles complexes, on peut identifier des jeux rationalisés d'interdépendances qui passent par l'acceptation de

cycles décalés, la difficulté de définir des priorités partagées par les ensembles composant l'EMN, l'existence de disparités de réactivité, d'anticipation possible des conséquences de déséquilibres perçus mais non encore effectifs, des choix différenciés de priorités par rapport à la mise en œuvre possible d'une décision stratégique globale.

L'énoncé de ces différents éléments permet d'aborder la notion de rationalité élargie.

En effet, un des points de force de l'EMN est de pouvoir bénéficier d'une expérience déjà acquise dans l'espace et dans le temps dans sa recherche de fits, dans sa recherche d'une réduction des facteurs de risque et dans l'élargissement des vecteurs d'opportunisme à une multiplicité de structures.

Cet acquis d'expérience est un facteur d'élargissement de sa rationalité limitée.

Comment se traduit ce concept dans la conduite de ses affaires ?

L'EMN est en mesure de faire bénéficier l'ensemble de ses composantes de l'acquis d'une seule et de ne pas voir se répéter des erreurs déjà commises au sein d'une entité quelconque. De même, dans la préparation de négociations, elle peut disposer d'une plus grande palette d'analyse de risques et d'opportunités et dans les négociations elle dispose d'une plus grande variété d'argumentations.

L'élargissement de sa rationalité est un gage de la création d'uniformité internationale, de standardisation et de normalisation.

Sur un plan plus macro économique, sa faculté d'élargir le domaine de sa rationalité peut aussi expliquer la tendance à la globalisation des affaires et à la mondialisation des activités de l'EMN.

Si l'approche de la gestion de déséquilibres est fondée sur une boucle causale dont les effets d'un jour se transforment souvent en cause du lendemain par une non-maîtrise des influences externes et de comportements internes, nous avons pu percevoir que deux des principaux arguments de la doctrine comme facteurs explicatifs de la

survie durable de l'EMN suscitent un besoin d'investigation plus approfondie : Nous pointons les concepts de « responsiveness » que nous avons décomposé en deux parties : le concept de réactivité et celui d'anticipation, et le concept d'intégration. Ceux-ci appellent les conclusions suivantes :

Le concept de responsiveness

Rappel de définition

Nous rappelons en exergue notre proposition de traduction du terme par le néologisme « *responsivité* » qui correspond à la capacité de donner une réponse et mieux, d'anticiper un besoin de réponse à une demande effective ou perçue, voire prévisible, voire prospective.

Nos conclusions nous ont amené à étendre le champ de la *responsivité* non seulement à des demandes du marché d'output comme c'est le cas généralement dans la doctrine, mais aussi à toutes formes de marchés (d'input qu'il s'agisse de biens ou de services), et aussi à toutes formes de sollicitations du système d'organisation (stratégie/structures, Politiques/modes de contrôle, systèmes de sanction, systèmes de valeur) face à ses environnements multiples.

Le concept intègre l'interdépendance des deux dimensions de réactivité et d'anticipation.

De fait, pour analyser la *responsivité*, nous nous reportons aux différents débats sur les éléments de « *demand* » de l'organisation correspondant à l'analyse des besoins de l'organisation tels que : satisfaire les besoins du marché, agir contre la concurrence, mais aussi satisfaire les besoins de sa bureaucratie interne, satisfaire ses différents environnements.

Ceci revient à proposer que la responsivité dans une organisation complexe s'apprécie comme une faculté de gérer ses moindres déséquilibres, quelles que soient leurs origines dans les domaines économiques, sociaux, stratégiques, écologiques, ... etc.

Quid de la relation entre responsabilité et rationalité élargie ?

Sans reprendre le raisonnement poursuivi sur la rationalité élargie, nous proposons de considérer que l'extension de rationalité dont bénéficie l'EMN est dépendante de son habileté à optimiser les situations d'avancées dans ses différents terrains d'opération, tels que : la gestion multiple d'espaces géographiques dispersés et hétérogènes, la gestion multiple de marchés externes et internes, d'activités, de métiers, dispersés et hétérogènes.

La responsabilité n'est pas nécessairement liée à un exercice purement rationnel et à l'expérimentation ; cette notion laisse un espace ouvert à l'intuition et à la créativité (Mintzberg, 1989, p.113 et suiv.) au sein de l'organisation.

La responsabilité n'est-elle l'apanage que de l'EMN ?

A notre sens, le concept défini par la réactivité à la demande et l'anticipation vis-à-vis d'elle est transposable à l'ensemble des organisations complexes ou du moins à toute organisation présentant, *a minima*, des besoins de planification, de coordination, de contrôle dans un contexte hétérogène créant des déséquilibres.

Dans ce sens, il nous semble évident que si une organisation se caractérise par une gestion complexe de moindres déséquilibres, le concept de responsabilité devient alors une composante de sa logique. La *responsabilité* de l'organisation complexe s'apprécie alors comme une de ses facultés majeures pour gérer ses moindres déséquilibres.

Ce concept s'inscrit tout autant dans le temps que dans l'espace.

Quelles sont alors les limites du concept de la responsabilité ?

Le concept se heurte-t-il à des notions de choix d'ordre stratégique tels que choix d'image, choix d'occupation de territoires et/ou de mise en œuvre de puissance, sachant que ces choix correspondent, nous l'avons exposé, à des forces dominantes des EMNs, et qu'ils priment, parfois, dans le développement sur la notion de coûts ?

Nous n'y voyons aucun élément de contradiction, car les deux se situent dans des schémas d'analyse du *système d'organisation* dont les modes d'évaluation et leurs moyens de mesure ne s'apprécient pas avec les mêmes outils.

Comment s'intègre la responsabilité dans le schéma de la survie durable de l'EMN ?

L'EMN est vue comme un ensemble de sollicitations et de réponses. Sa responsabilité est un facteur qui contribue à la *solidarité* de l'ensemble par la prise en compte d'une imbrication de demandes et de réponses possibles de l'ensemble.

Il peut être induit que la prise en compte de demandes et de réponses est susceptible de *protéger les « espaces » et le « futur »* de l'organisation quelles que soient leurs natures. La responsabilité de l'EMN est un *facteur d'insertion durable dans un horizon temporel à long terme et sur un horizon spatial*.

La responsabilité est un *élément organique de la prise de décision*. Elle est une partie intégrante de la prise de décision.

La responsabilité *s'insère dans le contexte patrimonial et responsable de l'organisation* (notamment vis-à-vis de ses actionnaires de ses partenaires sociaux), sans toutefois être en mesure de lui attribuer une pertinence totale notamment en matière de gestion des précautions portant sur les espaces et le futur.

Elle s'appuie sur une *recherche d'intégration et de mise en cohérence extra et interdisciplinaire* qui implique une coopération entre acteurs et disciplines sans toutefois induire la forme prise par les jeux de pouvoir.

Dans nombre des traits dominants de la responsabilité nous pouvons reconnaître les traits dominants qui nous ont permis de définir la survie durable.

Ceci nous permet de conclure que la responsabilité est un facteur contributif à la survie durable de l'EMN.

Notre analyse subséquente sur la cohésion des acteurs et la cohérence des actions nous conduit à donner un complément d'évaluation des facteurs substantiels de survie durable, dont le concept d'intégration constitue un des éléments

Le concept d'intégration et son lien avec la notion d'interdépendance

La recherche longitudinale sur l'EMN, en tant qu'organisation complexe, nous a conduit à approfondir les *modes de compréhension du fonctionnement des interrelations et interdépendances* au sein de la dite organisation et de ses composantes.

Nos recherches tant théoriques que pratiques nous permettent d'approcher la notion d'*intégration, dans de nombreuses acceptions* et de conclure sur son importance comme facteur de survie durable.

Nos conclusions sont les suivantes :

La notion de **processus d'intégration** recouvre une multiplicité de phénomènes notamment :

- l'intégration des éléments de la stratégie globale dans les stratégies des composantes,
- l'intégration de nouvelles activités, de structures nouvellement acquises,(y compris des méga groupes),
- l'intégration des systèmes à l'ensemble organisationnel,
- les processus d'intégration des agents aux structures, ... etc.

Ainsi, il nous apparaît qu'au plan micro économique, le terme de processus d'intégration peut être regardé comme

- un processus d'assimilation, ou/et
- un mode d'organisation d'interdépendances étroites des individus entre eux et/ou avec le corps social d'appartenance (Lalande), ou avec une collectivité (Le petit Robert, 1994).

Si on accepte qu'une partie du fonctionnement de l'organisation complexe est faite de relations formelles et de relations informelles (ces dernières étant induites de liens interculturels, d'interrelations hiérarchiques et structurelles, mais aussi de la

reconnaissance de statuts, on peut en déduire que l'intégration est un mode de réduction du caractère limité de la rationalité de l'organisation complexe.

Ceci signifie, dans une approche positive, que l'intégration s'appuie sur des processus spécifiques pour élargir l'approche rationnelle au sein de l'EMN et réduire ses potentiels déséquilibres.

Ayant établi un lien entre rationalité élargie et traitement des déséquilibres, l'intégration au sein d'une EMN peut être vue comme :

- un mode de création d'équilibres acceptables, acceptés, et comme un mode de satisfaction élargie de la relation duale « demande/réponse » ;
- un mode de prévention des réactions aberrantes, inadaptées, par rapport à un ensemble préétabli...etc. ;
- un moyen de réduction des effets d'une asymétrie de l'information entre agents, et des effets « boîte noire » perceptibles par les nouveaux entrants ;
- un processus d'apprentissage organisationnel ;
- un vecteur de liberté pour l'individu par un accroissement de son champ de la connaissance acquise des aires d'interdits, des aires de non-droit pouvant exister dans la gestion informelle de L'EMN ;
- un moyen de partager une vision mutuelle de « qui est l'organisation », « de quoi elle est faite » et du « comment faciliter l'insertion de chacun », du comment elle se situe par rapport à ses environnements multiples ;
- un moyen de déplacer les limites de la connaissance rationnelle de chacun de ses acteurs et d'accroître son expérience dans un processus global de contrôle du savoir.

Ainsi, les processus d'intégration définissent les limites de la rationalité jugée comme pertinente et acceptable pour la conduite des opérations. Ils sont un des éléments de mise en œuvre de fits différenciés.

La prise de conscience de processus multiples d'intégration, au même titre que la perception de différentiels de fits, la conception de fits différenciés, l'existence d'une

rationalité élargie, l'organisation de responsabilité dans ses deux composantes (réactivité et anticipation), constituent des facteurs substantiels de la survie durable de l'EMN.

Pour finaliser nos conclusions, il importe de préciser en quoi le phénomène club peut constituer l'un des facteurs de survie durable pour l'EMN

Le phénomène club : lieu de l'informel, un des gages de la survie durable de l'EMN ?

Le phénomène de club

Nous rappelons les termes de notre problématique

En quoi le club peut-il (constituer) être un des facteurs de la survie durable ?

Parti des interrogations suivantes sur le club

Doit-on voir dans le club l'expression d'un esprit de corps ou d'un « affectio corporatis », c'est-à-dire une volonté de partager la mise en commun d'un objet clairement établi en vue de travailler ensemble pour réaliser un objectif global ?

L'EMN doit-elle attendre du club une plus grande cohérence de ses actions ? Une plus grande cohérence entre acteurs ?

Ces derniers en attendent-ils un mode d'intégration, de réassurance et d'affirmation de leur statut, la facilitation d'un partage d'expériences, un réconfort que l'institution est insuffisante à leur apporter ?

Il nous appartient d'intégrer ces interrogations quant au mode de fonctionnement informel de l'organisation dans le cadre des recherches menées parallèlement sur les facteurs substantiels de la survie durable dans l'EMN.

Intersection et recouvrement de rationalités

La notion de club, groupe informel et virtuel parce qu'il n'a pas d'existence matérialisée par un engagement formalisé, est née de la conjonction de phénomènes multiples d'intersections et de recouvrements de rationalités, au nombre desquels nous avons identifié :

1. L'intersection et le recouvrement de rationalités⁵³⁷ collectives, organisées (bureaucraties), structurées (des hiérarchies fonctionnelles et opérationnelles, centrales et décentralisées), appartenant à une entité globale (une EMN), et de rationalités multiples d'individus, mus par des cultures d'origines multiples, délégataires de pouvoirs et qui ont subi des processus de socialisation multiples dans le temps et dans l'espace.
2. L'intersection et le recouvrement de processus multiples de décision à vocation plus ou moins centrale et de processus multiples de mises en œuvre de décisions plus ou moins délocalisées.
3. L'intersection et le recouvrement de systèmes culturels centraux, de démultiplications de structures délocalisées, d'activités, de cultures, de métiers et d'une multiplicité de comportements individuels (de détenteurs d'une parcelle de pouvoir).
4. L'intersection et le recouvrement de modes d'organisations inégalement formalisés.

Face à cet ensemble complexe d'intersections et de recouvrements, l'agent/l'exécutif dans ses relations informelles avec d'autres membres doit trouver un chemin vers la cohérence des actions et la cohésion entre acteurs dans l'action ; Il contribue ainsi à analyser les différentiels de fits et à s'intégrer dans les fits différenciés pertinents.

L'analyse que nous avons faite de la notion de club montre qu'elle ne peut être entièrement dissociée de la notion de Clan (Ouchi, 1975, 1977 et suiv. McDonald et Gandz, 1992 et *alii*), si l'on attribue au club une vocation de contrôle de l'organisation, le club est un élément porteur d'intégration plus que de contrôle.

⁵³⁷ Louart, 1995, p.54 et suiv. distingue les rationalités socio-politiques qui ouvrent sur des systèmes de représentations et de régulation et les rationalités technico-économiques qui visent la gestion instrumentale

Mais notre analyse nous a conduit à rechercher d'autres orientations poursuivies par les exécutifs, adhérents au phénomène club.

Lorsque ceux-ci agissent, ils disposent de la part de l'EMN d'un système bureaucratique formalisé et contraignant qui vise

- à informer l'ensemble de la chaîne de commandes,
- à assurer une certaine symétrie de l'information entre agents et leur hiérarchie,
- à normaliser la formation des agents et ainsi
- à assurer l'organisation de la maîtrise des opérations fondamentales pour sa survie durable dans un cadre de différentiels de fits.

Par leurs contacts, les exécutifs ont le moyen d'agir pour

- réduire le risque de répétition d'erreurs potentielles face à une dispersion et une disparité des évolutions.
- accroître leur lecture interprétative de non-dits inscrits dans une multiplicité de cultures non matérialisées ni matérialisables par des écrits, sans avoir à déclarer ses doutes à sa hiérarchie.

Le phénomène club contribue à former un des chaînons de l'élargissement de la rationalité de l'EMN.

L'élaboration du phénomène de club prend ses assises sur les processus de socialisation et d'intégration tels que définis.

Les liens créés par les agents/exécutifs dans leur cursus, leur permettent

- d'établir des passerelles entre structures et d'accroître les interactivités,
- d'accéder à des composantes de la stratégie, d'en découvrir les subtilités et les besoins d'adaptation (rationalité élargie)
- de faciliter leur propre intégration et celle des ensembles qui compose le club dans les structures, (recherche de points de convergence, recherche de complémentarité, recherche d'accroissement d'aires de recouvrement), et de faciliter la compréhension de l'ensemble complexe des relations hétérarchiques,
- « de trouver à tout moment quelqu'un qui sait » (Maljers).

En résumé, sur un plan informel, les liens faibles et forts qui s'établissent entre agents et exécutifs leur permettent d'élargir la perception d'une rationalité élargie de la firme et *a fortiori* d'élargir les espaces des fits différenciés dans lesquels les bénéficiaires du phénomène club opèrent et ont choisi d'opérer.

Un tel phénomène s'inscrit dans un contexte de liberté de relations interpersonnelles au sein de l'organisation (bien que cette proposition n'ait pu être vérifiée que partiellement lors de l'administration du questionnaire).

Cette liberté d'accès repose sur deux facteurs :

- la facilité qui leur en est offerte par l'organisation et
- le comportement personnel de l'individu plus ou moins enclin aux relations interpersonnelles (liées aux processus de recrutement, de sélection et d'évaluation).

Nos analyses des cas montrent que :

- les interrelations entre membres du club ne peuvent être assimilées à un processus de contrôle de substitution au sein de l'organisation (et en cela il se distingue du clan), même si elles s'appuient sur une structure, une bureaucratie forte, évolutive et généralement pertinente.
- les interrelations entre membres du club ne peuvent être perçues comme un vecteur de coalition pour accéder au pouvoir.
- Les interrelations établies peuvent permettre de servir les besoins de changements de structures, de stratégies.
- Le club est avant tout au service de l'homme pour mieux comprendre l'organisation, renforcer ses propres performances avant de mieux contrôler son activité, celle de ses collaborateurs et trouver des alliés⁵³⁸ dans une organisation complexe.

Ainsi positionné, le phénomène de club peut être considéré comme un facteur de survie durable de l'organisation.

⁵³⁸ Le terme d'allié doit être lu comme celui de recherche de confort par le partage de points de vues analogues, donc comme moyen de réassurance et non comme un moyen d'association pour mieux combattre « l'autre ».

Les limites de validité de l'apport de l'étude longitudinale

Le choix d'une organisation comptant plusieurs centaines d'entités et existant depuis environ 75 ans dans sa forme présente en 2000, dans une grande partie du monde, nous apparaît apporter certains éléments de compréhension de la vie des firmes sur la longue période, surtout si cette organisation s'inscrit dans la continuité d'un minimum de trois organisations de caractère international.

Dans la conduite de notre étude, nous n'avons pas échappé au dilemme du chercheur quant au « profit qu'il peut tirer d'opportunités qu'il est capable de saisir dans le choix de son terrain d'analyse et de ses thèmes de recherche mais aussi du nombre limité du choix d'acteurs (quelques dizaines d'agents sur deux milles) sur qui il peut et doit se reposer pour compléter ce que l'histoire, les médias, sa propre expérience ne peuvent lui apporter.

Sur ce plan, l'analyse longitudinale exécutée par un professionnel avec un long passé de l'organisation qu'il s'est décidé à observer avec une vision de chercheur se résume à un seul dilemme : ne pas être soupçonné de partialité et d'absence de rigueur scientifique.

Notre approche préliminaire, en nous contraignant à une auto-interview sur l'analyse de la firme réalisée à partir des théories fondamentales de la firme (théorie des coûts de transaction, théorie des conventions, théorie de la chance, approche taylorienne de l'organisation, ... *etc.*) nous a permis de faire un point préalable de notre perception de la firme, de l'existence de preuves formelles qui pourraient nous servir par la suite, mais dont nous ne connaissons ni le « quand » ni le « comment » de cette suite à leur donner.

Nous avons estimé que cette auto interview pouvait être équivalente à celle pratiquée auprès des agents de l'organisation sélectionnés pour l'étude quantitative du phénomène club.

Le fait qu'il se soit écoulé près d'une dizaine d'années entre les « faits enregistrés et leur utilisation éventuelle » leur a donné un caractère de *commencement de preuve* comme l'exprimeraient des juristes.

L'utilisation pour notre démonstration de documents publiés et souvent reconnus par la Doctrine (composée d'historiens et de gestionnaires, Cf. bibliographie Unilever) a pu constituer pour nous un avantage puisque pour certains de ces textes nous avons pu en mesurer la pertinence et les situer dans un cadre opérationnel et culturel profond, celui du respect de l'autre et celui de la discrétion. La seule exception à cette règle de discrétion de notre part a porté sur la description « formelle » de la présentation des résultats par le (s) président(s).

A notre point de vue, la survie durable d'Unilever, qui met en avant ses marques, sa recherche, sa permanence et sa proximité sur ses marchés, repose sur sa faculté de faire travailler ensemble des « talents » de qui la firme attend en plus des compétences, la flexibilité d'affectation, la rigueur, le respect de l'autre, la capacité de travailler ensemble, quelles que soit leurs origines géographiques, ethniques, culturelles, (d'Arcy Cooper, années 1930) mais aussi la discrétion dans un moment où l'information a une durée de vie courte.

Ces caractéristiques constituent un fonds de commerce culturel, une forme *d'affectio corporatis* qui tend à se pérenniser durablement dans le regroupement virtuel auquel nous avons attribué la dénomination de club, c'est à dire un agrégat sans contours précis de managers puis d'exécutifs qui participent à la solidarité globale et à l'universalité de l'organisation

Des ouvertures vers des recherches futures

Si le travail de thèse représente pour nous un tremplin pour des études complémentaires, nous n'en évoquerons que quelques-unes :

Nous souhaiterions pouvoir administrer notre questionnaire à un certain nombre d'organisations multinationales de culture française afin de vérifier la pertinence du phénomène de club dans le mode de fonctionnement de l'exception culturelle française.

Nous nous sommes interrogé, pour savoir s'il existait un lien entre l'obligation de discrétion imposée à environ 2000 exécutifs⁵³⁹ dans le monde et la survie durable de l'organisation :

Si on recherche une explication socio-économique à la discrétion attendue des managers, celle-ci se situe dans la mise à disposition de leurs talents pour permettre de servir à justifier la réputation d'Unilever en tant qu'organisation internationale bonne citoyenne, bon employeur, bonne cliente et bon fournisseur, dans sa confrontation à une multiplicité de marchés composés de firmes puissantes internationales de tailles proches d'Unilever et des firmes nationales dont aucune ne tolère l'indiscrétion.

Éthique et coût de non éthique pourrait faire l'objet d'une étude en soi.

Nous envisageons de produire un ouvrage de vulgarisation sur les modes de fonctionnement de l'EMN sous forme de schémas thématiques.

Enfin, étant toujours en contact avec le domaine de l'audit nous souhaiterions avoir l'opportunité de développer une étude de l'audit du milieu informel des organisations complexes.

⁵³⁹ et un nombre plus important encore de managers centraux ou/et délocalisés

Glossaire

<p>Capital employé : plusieurs acceptions sont données à ce terme : l'ensemble du capital, des réserves et des emprunts (annexe 3 chez Wilson t I), cette première acception ne correspondrait plus au concept de capital investi ; l'actif net représenté par les immobilisations, les actifs - les passifs circulants, cette dernière acception permettant de mesurer les performances des composantes ; au fil du temps, cette notion a pris un caractère institutionnel faisant appel à des règles de réévaluation.</p>
<p>Composante : centre d'activité pouvant prendre la forme d'une filiale, d'une activité</p>
<p>Composante élémentaire d'un groupe, une unité structurée et dotée de responsabilité d'une parcelle d'activité de l'EMN</p>
<p>Composante-pays : centre d'activité juridiquement rattachée à un pays ; cette définition ne distingue pas si la composante pays est une composante opérationnelle dans le pays dit souverain ou bien si elle est située dans un pays « hôte »</p>
<p>Coordination : structure soit de proposition (politiques, normalisation, formation d'exécutifs) soit de décision (stratégie, politiques, GRH des exécutifs) regroupant des activités spécifiques</p>
<p>Corporate : représentation de l'ensemble d'intérêts globaux de l'organisation</p>
<p>Différentiel de fits : sous-ensemble de combinaisons permettant de décrire des regroupements de variables internes et externes de situations plus ou moins stables</p>
<p>Direction nationale : structure ayant évolué d'un pouvoir exécutif sur l'ensemble des entités du pays, d'un pouvoir d'information des structures internationales, vers un pouvoir exécutif de coordination des services centraux et de conseil auprès des entités locales et des centres de décision internationaux</p>
<p>EMN : Sigle désignant l'entreprise multinationale sans distinction de la forme de structure qu'elle adopte (multidomestique, transnationale, multicentrale, multilocale), ou qui lui est attribuée (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique)</p>
<p>Fit différencié : sous-ensemble de choix correspondant à un différentiel de fit établi par une analyse de variables internes et externes</p>
<p>Division : structure soit de proposition soit de décision regroupant des activités spécifiques</p>
<p>Entité : synonyme de composante-pays ; utilisé lorsque l'importance est donnée au caractère juridique du site</p>
<p>Facteur substantiel de survie durable : facteur déterminant de la continuité de l'entreprise complexe objet de notre terrain</p>
<p>Fonctions supports : fonctions exercées soit par des services centraux, soit des services fonctionnels</p>
<p>Intégration : phénomène proactif décrivant respectivement un ensemble d'actions visant à faciliter l'insertion d'acteurs dans un ensemble fini, par ex intégration stratégique, intégration des politiques, intégration des systèmes de valeurs, etc. Le phénomène présuppose un ensemble d'actions résultant de phénomènes subis par un individu ou un groupe d'individus dans le cours d'un déroulement de carrière.</p>
<p>Métier : activité regroupant un certain nombre de savoir-faire spécifique : savonnier, publicitaire,</p>
<p>Parts de marchés internationaux : mode de mesure d'activité qui ne prend en compte que la place occupée par des concurrents internationaux ou ceux jugés de carrure internationale</p>
<p>Parts internationales de marchés : mode de mesure d'activité qui prend en compte les</p>

ensembles de concurrents internationaux et nationaux
Pays hôte : pays d'accueil d'une entité, d'une composante
Pays souverain : pays où se trouve établi le siège social de l'EMN
Rationalité élargie : notion visant à préciser les caractéristiques des champs de connaissance de l'EMN qui lui permettent d'appréhender un plus grand choix possible de décisions que ceux d'une firme purement nationale par ex.
Région : structure soit de proposition soit de décision regroupant des activités géographiques
Responsiveness : traduction néologique de responsiveness : correspond à une capacité d'une firme de répondre à toutes formes de demand(e)s du marché ou de la bureaucratie interne soit par réaction à une action spécifique, soit en anticipant les conséquences de son action sur l'affaiblissement du acteur économique dans le but de se renforcer.
Special Committee : exécutif, organe suprême de décision d'Unilever pendant 70 ans
Structures démultiplicatrices : régions ; divisions ; organes centraux délocalisés
Structures locales centrales : ensemble de fonctions ou/et de services supports permettant d'optimiser les connaissances d'un pays pour les mettre au service de composantes locales.
Matrix manager : manager sachant opéré dans une structure matricielle

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Revues

A.

ADLER N.J & GRAHAM J.L, Cross-cultural Interaction : The International Comparison Fallay, *Journal of International Business Studies*, aut 1989.

ADLER P.S & BORYS B., Two Types of Bureaucracy Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, pp. 61-89.

ALAIRE Y. & FIRSIROTU M.E, Theories of organizational cultures, *Organisational studies*, Vol. 5, 1984, pp. 193-226.

ALDEN D.L, BENEDICT J., STENKAMP E.M & BATRA R., Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe : the Role of Global Consumer Culture, *Journal of Marketing*, Vol. 63, n°1, janv 1999, pp. 75-87.

ALI A. & AZIM A.H, Expatriates and National Employees Perceptions of the Role of MNCs in Development , *Journal of Transnational Management Development*, Vol.1, n°2, 1994.

ALLEN M.W & NG S.M, The direct and indirect influences of human values on product ownership, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20, n°1, fév 1999, pp. 5-40.

ALLOUCHE J. & SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, I et II, Repères, La Découverte, 1995.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. & LIUIAN Y.F, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seul, Collection Sociologique, 1996.

AMIT R. & LIVNAT J., Efficient Corporate diversification : Methods and implications, *Management Science*, Vol. 35, n°7, juil.1989, pp. 879-897.

ANCIL R.M & DUTTA S., Negotiated transfer Pricing and Divisional versus Firm wide Performance Evaluation, *The accounting Review*, Vol. 74, n°1, janv 1999, pp. 87-104.

- ANDERSON J. & WOOLLEY M.**, Towards Strategic Sourcing : The Unilever Experience, *Business Strategy Review*, Vol. 13, 2002, pp.65-73.
- ANSOFF H.I.**, Critique of Henry Mintzberg's, The design school : the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n°6, sept 1991, pp. 449.
- ANSOFF H.I.**, Corporate strategy : *An analytic approach to business policy growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF H.I & SULLIVAN P.A.**, Optimising profitability in turbulent environments: A formula for strategic success, *Long Range Planning*, Vol. 26, n°5, 1993, pp. 11-23.
- ANTHONY R.N, DEARDEN J., GOVINDARAJAN V.,** *Management Control systems*, 7ème édition, IRWIN, Boston, 1992, pp. 13.
- AOKI K. & CHOI D.R.**, Japanese Acceptance of Minzberg's suggestions, *Strategic Change*, n°8, 1999, pp. 41-50.
- ARENA R.**, De l'usage de l'histoire dans la formulation des hypothèses de la théorie économique, *Revue Economique*, n°2, mars 1991, pp. 395-410.
- ARGYRIS C.**, Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, sept 1976, pp. 363-375.
- ARGYRIS C. & SCHÖN O.A.**, Organisational learning, *A theory of action perspective*, Reading (mass), Addison Wesley, 1978.
- ASPLUND M. & SANDLIN R.**, Competition in interrelated Markets, an Empirical Study, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 17, n°3, avril 1999, pp. 353-370.
- ATAMER T. & CALORI R.**, Enquête : les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens, *Revue française de gestion*, janv-fév 1993, pp. 26-39.
- ATAMER T.**, Stratégies d'eupéanisation dans les industries multi-domestiques, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 95-105.
- ATHANASSION N. & NIGH D.**, Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°3, 2000, pp. 471-487.
- AUDIBERT J. & PARLANT C.**, *Gestion du personnel expatrié : guide fiscal et social*, Nouvelles éditions fiduciaires, Paris, 1990.
- AVENIER M.J.**, La problématique de l'éco-management, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 73-85.

B.

BAILLY F., Sur le statut contemporain du concept d' "objet-scientifique", *Revue internationale de systémique*, Vol. 9, n°4, 1995, pp. 385-404.

BAILLY F., Sur les concepts d'autonomie et d'hétérotomie dans les disciplines scientifiques et leur extension métaphorique, *Revue internationale de systémique*, Vol. 12, n°3, 1998, pp. 253-283.

BALIGA B.R & JAEGER A.M, Multinational Corporations : Control Systems and Delegation Issues, *Journal of International Business Studies*, aut 1984, pp. 25-40.

BARNETT W.P, GRAVE H.R & PARK D.Y, An evolutionary Model of Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 11-28.

BARTLETT C.A 1986 ; Beamish, Killing, Lecraw, Barisson, 1994.

BARTLETT, DOZ Y. & HEDLUND G., *Managing the global firm*, Rontledge, London, 1990.

BARTLETT C.A & GHOSHAL S., Global strategic management : Impact on the new frontiers of strategy research, *Strategic management journal*, Vol. 12, n° special été 1991, pp. 5

BARTLETT C.A & GHOSHAL S., Going global, Lessons from Late Movers, *Harvard Business Review*, mars-avril 2000, pp. 132-142.

BARTLETT C.A & GHOSHAL S., Matrix Management. Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, n°4, 1990, pp. 138-145.

BARTLETT C.A & GHOSHAL S., *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, in Ghoshal S. & Westney D.E, *Organization Theory and Multinational Corporation*, St Martin Press, 1993.

BARTLETT C.A & GHOSHAL S., *Le management sans frontières*, Les éditions d'organisation, 1991.

BARZANTNY C., Management multicultural dans un groupe européen, *Personnel ANDCP*, n°398, avril 1999, pp. 64-67.

BAUM J.A.C & SINGH J.V, Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes : Some Reflection on a Theory of Organizational Evolution, in Baum & Singh, *Evolutionary Dynamics of Organization*, *Oxford University Press*, New York, 1994, pp. 3-22.

- BAUMOL W.J**, Macroeconomics of unbalanced growth : The anatomy of urban crisis, *The American economic review*, Vol. LVII, 1967, pp. 415-426.
- BEAMISH P.W, KILLING J.P, LECREW D.J & CROOKELL H.**, International management, Irwin, inc 1991.
- BECKER T.E**, Integrity un Organizations : Beyond Honesty and Conscientiousness, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°1, 1998, pp. 54-161.
- BEIRNE M.**, Managing to Empower ? A Healthy Review of Resources and Containts, *European Management Journal*, Vol. 17, n°2, avril 1999, pp. 218-225.
- BELINO M.**, Citizenship and Impression Management : Good Soldiers or Good Actors, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n°1, janv 1999, pp. 82-98.
- BERGADAA M.**, Rythme et Harmonie chez le dirigeant d'entreprise, temps contraint ou temps choisi ?, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp. 63-72.
- BERGMANN A.**, *Ethique et gestion*, Encyclopédie de gestion, T II, édition 1997, pp. 1246.
- BESSEYRES DES HORTS C.H**, *Vers le management stratégique des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, pp. 21, pp. 28-57.
- BIGONESS W.J & BLAKELY G.L**, A Cross National Study of Managerial Values, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n°4, 4e trim 1996, pp. 743-744, p. 746.
- BIRNBAUM M.H, PATTON J.N & LOTT M.K**, Evidence against Rank dependent Utility Theories : Tests of Cumulative Independance, Internal Independance, Stockastic Dominance and Transitivity, *Organisational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 77, n°1, janv 1999, pp. 44 & suiv.
- BLAU P.M & SCOTT W.R**, *Formal organisations : a comparative approach*, RONTLEDGE & KEGAN P., 1963.
- BLAUKENBURG HOLM D., ERIKSSON K. & JOHANSON J.**, Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network relationship, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°5, pp. 467-486.
- BOLISANI E. & SCARSO E.**, Information technology management : A Knowledge-based perspective, *Technovation*, Vol. 19, n°3, mars 1999, pp. 209-218.
- BOLT J.F**, Tailor executive development to strategy, *Harvard business review*, n°6, nov-déc 1985.

BON J. & OURSET R., L'Entreprise Amnésique, *Revue Française de Gestion*, n° 70, sept-oct 1988, pp.178-185.

BOUDON R. & BOURRICAUD F., *Dictionnaire de critique de la Sociologie*, PUF, pp. 525-534.

BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, 4^{ème} édition, oct 1998

BOURNOIS F. & VOYNET-FOURBOUL C., Multinationales : Communication interne et culture nationale, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 88-97.

BOWMAN E.H, SINGH H., USEEM M. & BHADURY R., When does Restructuring improve Economic Performance, *CMR*, pp. 33-54.

BOYACIGILLER N., The Role of Expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 1990, pp. 357-381.

BOYD B.K., Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 335-344.

BRESMAN H., BIRKENSHAW J., NOBAL R., Knowledge Transfers in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, n°3, 3e trim 1999, pp. 439-462.

BRONTHERS L.E., Explaining MNC Profitability : Country specific, industry-specific and Country-industry interactives influences, *Management International Review*, Vol. 38, n°4, 1998, pp. 345-362.

BROWN P.M & STEWART S., Avoiding severe environmental consequences : evidence on the role of loss avoidance and risk attitudes, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 38, n°2, fév 1999, pp. 179-198.

BRUNET L. & SAVOIE A., *La face cachée de l'organisation, Groupes, cliques et clans*, Les presses de l'Université de Montréal, Collection Paramètres, 2003.

BUCKLEY P.J & CARTER M.J., Managing Cross-Border Complementary Knowledge, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 29, n°1, print 1999, pp. 83, 85-87, 95-98.

BUCKLEY P.J & CASSON M.C., Models of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n°1, 1^{er} trim 1998, pp. 21-24.

C.

- CABY J. & HIRIGOYEN G.**, Management : les Constructeurs, Michael C. Jensen, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 60-68.
- CALORI R., JOHNSON G. & SARNIN P.**, CEO's cognitive maps and the scope of the organization, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 437-457.
- CALORI R. & SARNIN P.**, Les Facteurs de Complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 86-94.
- CAPET M.**, La firme en tant qu'objet d'analyse, *Rapport introductif au congrès des Economistes de langue française*, 1962.
- CARAYANNIS E.G.**, Knowledge transfer through technological Hyperlearning in five industries, *Technovation*, Vol. 19, n°3, mars 1999, pp. 141-162.
- CARAYANNIS E.G.**, Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition : the role of knowledge Management, *Technovation*, Vol. 19, n°3, mars 1999, pp. 219-232.
- CARROLL A.B.**, A Three Dimensional Conceptual Mode of Coporation Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°4, 1979, pp. 497-505.
- CARSON A.D.**, The Relation of Self Reported Abilities to Aptitudes Tests Scores : a Replication and Extension, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 53, n°3, déc 1998, pp. 353-371.
- CARRIER B.**, Capital Multidimensionnel et Dynamique des Systèmes, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 7, n°1, 1993, pp. 1-26.
- CASSON M.**, Contractual Arrangements for Technology Transfer : Evidence from Business History, *Business History*, Vol. XXVIII, n°4, oct 1986, pp. 5-35.
- CAVES R.E.**, *Multinational Enterprise and Economics Analysis*, Cambridge University, Press 2ème éd.
- CHANDLER A.D.**, *La Main invisible des Managers*, Economica 1977, trad. 1988, pp. 7-16, 383-403, 508
- CHANDLER A.D. Jr**, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass : MIT Press, 1962.
- CHANDLER A.D. Jr, HANGSTRÖM P. & SÖLVELL Ö.**, *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford, University Press, 1999.
- CHARREAUX G.**, Gouvernement de l'Entreprise, *Encyclopédie de Gestion*, art.84, t.II, pp. 1652-1662 ; Economica 2^{ème} éd., 1997.

CHARREAUX G., Théorie financière et stratégie financière, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1993, pp. 46-63.

CHATTOPAOHYAY P., GLICK W.H, CHET MILLER C. & HUBER G.P., Determinants of Executive Beliefs : Comparing functional Conditionning and Social Influence, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 763-789.

CHATTERJEE S. & SINGH J., are Trade off inherent in D. versification Moves ? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions, *Management Science*, Vol. 45, n°1, janv 1999, pp. 25-41.

CHENDHALL R.H. & MORRIS D., The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, *The accounting Review*, vol. LXI, janv 1986.

CHILD J., Organisational structure, environment and performance : the role of strategic choice, *Sociology*, n°6, 1972, pp. 1-2.

CHILD J., Strategies of Control and Organization Behavior, *Administrative Science Quarterly*, mars 1973, n° 1, pp.13-35.

CHILD J., Theorizing about Organization Cross-Nationally, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 13, 2000, pp. 27-75.

CHILD J., Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment : Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, 1997, pp. 43-76.

CHU P.C, SPIRES E.E & SNEYISHI T., Cross-Cultural Differences in Choice Behavior and use of Decision Aids : a Comparison of Japan and the United States, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 77, n°2, fév 1999, pp. 147 & suiv.

CLAYTON T., The Performance of Europe-wide Businesses : Has the single Market led to Scale Economies, *Business Strategy Review*, Vol. 10, n°1, print 1999, pp. 15-20.

CHRISTENSEN H.K & MONTGOMERY C.A., Corporate economic performance": Diversification strategy versus market structure, *Strategic management Journal*, n°2, 1981, pp. 327-343.

CHURCHILL N.C., Budget choice : Planning vs. Control, *Harvard Business Review*, n°4, juil-août 1984, pp. 151-152.

CLAUSEWITZ VON C., *Théorie du Combat*, Economica, CREC, 1998.

COASE R.H., La Nature de la firme, *Revue française d'économie*, Vol. 1, hiv 1987.

- COHEN A.**, Turnover among Professionals : a Longitudinal Study of American Lawyers, *Human Resource Management*, Vol. 38, n°1, pp. 61-78.
- COHEN M.D, MARCH J.G & OLSEN J.P**, Le Modèle du « Garbage Can » dans les anarchies organisées, *Décisions et Organisations*, Les éditions d'organisation, pp. 163-204.
- COHEN E.**, *Dictionnaire de Gestion*, coll. Repères la Découverte, 1994.
- COLEMAN D.**, The Uses and Abuses of Business History, *Business History*, Vol. XXIX, n°2, avril 1987, pp. 141-156.
- COLEMAN D.**, Failings and Achievements : some British Businesses, 1910-1980, *Business History*, Vol. XXIX, n°4, oct 1987, pp. 1-17.
- COMBES M.**, Quatre Modes de Représentation des Organisations, Modèles, Idéal types, Métaphores et Formes, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 11, n°3, 1997, pp. 267-283.
- COMHAINE P. & DENDAUW C.**, du Bilan social vers un tableau de bord spécial, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°24, déc 1997-janv 1998, n° spécial le bilan social, pp. 17-28.
- CONANT J., MOKWA M.P & VARADARAJAN P.R**, Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A. Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 365-383.
- CONNOR G.C, RICE M.P, PETERS L. & VERYZER R.W**, Managing interdisciplinary, Longitudinal Research teams : Extending Grounded Theory-Building Methodologies, *Organization Science* 2003, Vol. 14, n° 4, juill-août 2003, pp.353-373.
- COOPER BROTHERS & CO**, A history of Cooper Brothers & Co, 1854-1954.
- CORIAT B & WEINSTEIN O.**, *Les Routines dans l'organisation*, in L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, Cahier Français, n°287, juil-sept 1998.
- CORE J.E, HOLTHAUSER R.W & LARBER D.F**, Corporate Governance, chief executive officer Compensation, and firm Performance, *Journal of Financial Economics*, 1999, pp. 343-370.
- CORLEY T.A.B**, Consumer Marketing in Britain 1914-1960, *Business History*, Vol. XXIX, n°4, oct 1987, pp. 65-83.
- COX T.H Jr.**, The multinational organisation, *Academy of management executive*, Vol. 5, n°2, 1992, pp. 34-47.

COX T.H Jr. & BLAKE S., Managing cultural diversity implications for organisational competitiveness, *Academy of management executive*, Vol. 5, n°3, 1991, pp. 45-56.

CROUZET F., Rôle et Géographie des dynasties d'affaires, *Entreprises et Histoire*, n°9, 1995, pp. 5-11.

CROZIER M. & TILLIETTE B., *La Crise de l'Intelligence*, Essai sur l'impuissance des Elites à se réformer, InterEditions, 1995, pp. 7-191.

COWAN D.A., Developing a classification structure of Organizational problems: an empirical investigation, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, n°2, 1990 .

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil Points, 1963.

CROZIER M., Ce que nous a apporté Herbert Simon, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 1993, pp. 85-86.

CROZIER M., Une approche sociologique des stratégies dans les organisations, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1988.

CROZIER M., *La Société Bloquée*, Seuil 1970, Points 1994.

CROZIER M. & THOENING J.C., The Regulation of Complex Organized Systems, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, déc 1976, pp. 547-570.

CUMENAL D., Un Modèle de Dynamique des Systèmes pour analyser et comprendre les changements d'Etat de l'Organisation, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 11, n°2, 1997, pp. 177-214.

D.

DAFT R.L., *The Evolution of Organization Analysis in ASQ*, *Administrative Science Quarterly*, 1980, pp. 623-636.

DANCE W.D., An Evolving Structure for Multinational Operations, *Columbia Journal of World Business*, Vol. IV, n°6, nov-déc 1969, pp. 25-35.

DAVAINE C., Le marché africain, *Gestion*, Vol. 24, n°1, print 1999, pp. 52-56.

DAVIDSON W., Administrative Orientation and International Performance, *Journal of International Business Studies*, aut 1984, pp. 11-23.

DAVIS H., A Review of open and distance learning within Management development; *Journal of Management development*, Vol. 15, n°4, 1996, pp.20-34.

- DAVIS P.S & HARVESTON P.D**, The Influence of Family on the Family Business Succession Process : A multi-generational Perspective, *ET&P* Vol. 22, n°3, print 1998, pp. 31-54.
- DAVIS J.H, SHOORMAN F.D & DONALDSON L.**, Toward a Stewardship theory of Management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°1, 1997, pp. 20-47.
- DECARLO T.E & AGARWAL S.**, Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Sales Persons : A cross cultural study, *Industrial Marketing Management*, janv 1999, Vol. 28, n°1, pp. 51-63.
- DEEDS D.L & HILL C.W.L**, an examination of opportunistic Action within Research Alliances : Evidence from the Biotechnology Industry, *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, n°2, mars 1999, pp. 141-164.
- DE JONGE J., VAN BREUKELON G.J.P, LANDEWEERD J.A & NIJHUIS J.N**, Comparing Group and Individual Level Assessments of Job Characteristics in Testing The Job Demand-Control Model : A Multilevel approach, *Human Relations*, Vol. 52, n°1, janv 1999, pp. 95-122.
- DEKKER H.C.**, Control of Inter-Organizational Relationship: Evidence on Appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organisations and Society*; Vol. 29, 2004, pp.27-49.
- DELACROIX, JACQUES**, *The European Subsidiaries of American Multinationals : an Exercise in Ecological Analysis in Organization Theory and the Multinational Corporation* – St Martin Press, 1993, pp. 105-135.
- DELEAGE J.P**, *Une histoire de l'écologie*, Sciences, Points 1991.
- DEMIL B., LECA B. & NACCACHE P.**, Le temps de la stratégie : “l’institution temporelle”, moyen de coordination, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp. 83-94.
- DENIS J.P & TANNER Y.F**, Contrôle et stratégie de groupe, une approche configurationnelle, *AIMS 2000*, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- DERAKHSHAN F. & FATEHI K.**, *Cross cultural*, pp. 227-253, in Fatehi, *International Management, A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Prentice Hall, 1996.
- DERHY A.**, A quelles logiques obéissent les vagues de fusions et d’acquisitions, *Revue Française de Gestion*, n°122, janv-fév 1999, pp. 17-26.

- DESS G.G & DAVIS P.S**, Porter's (1980) Generic Strategies, a Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, n°3, 1984, pp. 467-488.
- DESREUMAUX A.**, *Théorie des organisations*, Editions Management Société, les Essentiels de la Gestion, Caen, 1998.
- DESREUMAUX A.**, *Structures d'entreprises*, Vuibert Gestion, 1992.
- DESREUMAUX A.**, *Stratégie*, Précis Dalloz, Gestion, 1993.
- DESREUMAUX A.**, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1996.
- DESREUMAUX A.**, Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives, *Les cahiers de la recherche*, n° 94/4, IAE Lille, 1994.
- DI MAGGIO P.J**, Comments on « What Theory is Not », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995, pp. 391-397.
- DIRSMITH M.W & COVALESKI M.A**, Informal Communications, non formal Communications and mentoring in Public Accounting Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, n°2, 1985, pp.149-169.
- DOCKES P. & ROSIER B.**, Histoire "raisonnée" et économie historique, *Revue économique*, n°2, mars 1991, pp. 181-208.
- DOUGLAS W.**, Multinational Competition in the British Advertising Agency Business, *British History*, Vol. XXX, n°3, aut 1988, pp. 467-499.
- DOZ Y.L & PRAHALAD C.K**, Managing DMNCs : A Search for a New Paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, n° special été 1991, p. 145.
- DUNNING J.H**, *Explaining International Production*, Allen and Uwin, Londres, 1988.
- DUNNING J.H**, *Multinational Enterprises in the Global Economy*, Wokingham, berks : Addison, Wesley, 1993.
- DUPUY J.C**, « Convention et Common Knowledge » in l'économie des conventions, *Revue économique*, Vol. 40, n°2, mars 1989.
- DURKHEIM E.**, *De la division du Travail Social*, Quadrige, PUF 1930, Editions 1996.

E.

- EASTERBY-SMITH M. & MALINA D.**, Cross Cultural Collaborative Research : Toward Reflexivity, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, fév 1999, pp. 76-86.
- EDGERTON D.E.H**, Science and Technology in British Business History, *Business History*, Vol. XXIX, n°4, oct 1987, pp. 85-103.
- EDSTROM A. & GALBRAITH J.R**, Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, juin 1977, pp. 248-263.
- EDSTROM A. & LORANGE P.**, Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, aut 1984, pp. 125-137.
- EDSTROM A. & LORANGE P.**, Introduction to the Special Planning, Autonomy, and Control Processes in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, aut 1984, pp. 9-10.
- EELLS R.**, Multinational Corporation : The Intelligence Function, *Columbia Journal of World Business*, Vol. IV, n°6, nov-déc 1969, pp. 15-24.
- EGE R.**, Lamarck et l'Analogie Biologique en Economie, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 7, n°5, 1993, pp. 471-486.
- EGELHOFF W.G.**, Patterns of Control in U.S., UK. and European Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, n°2, 1984, pp.73-81.
- EGELHOFF W.G.**, *Information Processing Theory and the Multinational Corporation*, in *Organization Theory and the Multinational Corporation* ; St Martin's press, 1993, pp. 182-210, (dont tableau p. 197: Location of information processing capacity in the four elementary.MNC structures).
- EISENHARDT K.M, KAHWAJY J.L & BOURGEOIS III L.J**, How Management Teams Can Have a Good Fight, *Harvard Business Review*, juill-août 1997, pp. 77-85.
- ETZIONI A.**, *Complex organizations, On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, New York, 1968.
- ETZKOWITZ H. & BRISOLLA S.N**, Failure and Success : the fate of Industrial Policy in Latin America and South East Africa, *Research Policy*, Vol. 28, n°4, avril 1999, pp. 337-350.

EZZAMEL M., The impact of environmental uncertainty managerial autonomy and size on budget characteristics, *Management Accounting Research*, Vol. 1, 1990, pp. 181-197.

F.

FATEHI K., *International Management, A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Prentice Hall, 1996 (chapitres 1 à 7).

FAVEREAU O., L'Historien, le Juriste et les Frontières de l'Entreprise, Tribune Libre : Sur le Vif, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 2000, pp. 129-130.

FAVEREAU O., Marchés internes, marchés externes, *Revue économique*, Vol. 40, n°2, mars 1989.

FERRARY M., Les Compétences Informelles sont-elles gérables ?, *Revue Française de Gestion*, nov-déc 1999, pp. 96-105.

FIEGENBAUM A. & KARNANI A., Output Flexibility – A Competitive Advantage for Small Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n°2, 1991, pp. 101-114.

FIOL M. & SOLE A., La question du management selon H.A.Simon, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 1993, pp. 87-95.

FIORETTI G., A Concept of Complexity for the Social Science, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 12, n°3, 1998, pp. 285-312.

FIVAZ R., Temps et Interactions dans les Systèmes Complexes, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 12, n°2, 1998, pp. 137-160

FORSE M., *L'Ordre improbable, entropie et processus sociaux*, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1989.

FRANK R.S, SHELBY FRANK R. & Associates, Political Risk, *International Encyclopedia of Business and Management*, 1996, pp. 4054-4070.

FRANKE R.H, HEDLUND T.W & OSTER F., The Development of Strategic Management: *Journal Quality and Article Impact*, Vol. 11, n°3, mars-avril 1990, p. 243.

FRANKO L.G, Organisational structure and multinational strategies of continental European enterprises in GHERTMAN M. and LEONTIADES J., editions European research in international business, Amsterdam, North-holland, 1978, p. 118

FREEDMAN D.H., Is Management Still a Science ? The old scientific management was about ensuring control. The new will be about making sense out of chaos, *Harvard Business Review*, n°6, nov-déc 1992.

FREEMAN J. & HANNAN M.T., Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations, *American Journal of Sociology*, Vol. 88, n°6, 1983, pp.1116-1145

FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la Règle, Dynamiques de l'action organisée*, Edition du Seuil, avril 1993, pp. 27-54, pp. 167-183.

FRIEDMAN Succession systems in large corporations *Human Resource Management*, Vol. 25, n°2, 1985.

FRONTIER S., *Les écosystèmes*, Que Sais-je, PUF, août 1999, p. 24.

FROST T.S., The geographic Services of foreign subsidiaries innovations, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 101-123.

G.

GALBRAITH J.R., Organization Design, *Book Reviews*, mars 1978, pp. 163-165.

GALBRAITH J.R., Strategy and Organization Planning, *Human Resource Management*, 1983, pp. 63-77.

GARNIER G.H., Context and decision making autonomy in the foreign applicates of United States multinational corporations, *Academy of managements journal*, Vol. 25, 1982, pp. 893-908.

GARVIN D.A., Building a Learning Organization, Beyond high philosophy and grand themes lies the gritty details of practice, *Harvard Business Review*, n°4, juill-août 1993.

GAUTHEY F. & XARDEL D. (sous la direction de), *Le management interculturel : mythes et réalités*, *Economica*, 1990.

GAYON J., Hasard et évolution, *Pour la Science, Édition française de Scientific American*, dossier hors série, janv 1997.

GEOFFREY J., History of Multinational Corporations, *International Encyclopedia of Business & Management*, 1996, pp. 3566-3572.

GEORGES S.A & ROMME L., Domination, Self Determination and Circular Organizing, *Organizational Studies*, 1999, Vol. 20, n°5, pp. 801-831.

- GHEMAWAT P. & GHADAR F.**, The Dubious Logic of Global Megamergers, *Harvard Business Review*, juill-août 2000, pp. 65-86.
- GHOSHAL S. & BARTLETT C.A.**, *Le Management sans Frontières*, Les Éditions d'Organisation, 1991, trad.
- GHOSHAL S. & BARTLETT C.A.**, Linking Organizational Context and Managerial Action : the Dimensions of Quality of Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 91-112.
- GHOSHAL S. & BARTLETT C.A.**, the Multinational Corporation as an International Network, in « S.Ghoshal et D.E Bartlett », *Organization Theory an the Multinational Corporation*, *St Martin Press*, 1993, pp. 79-104.
- GHOSHAL S. & BARTLETT C.A.**, The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, Vol. 15, 1990, pp. 603-625
- GHOSHAL S., KORINE H. & SZULANSKI G.**, Interunit, Communication in Multinational Corporations, *Management Science*, Vol .40, n°1, janv. 1994, pp. 96-122.
- GHOSHAL S. & WESTNEY D.E.**, *Organization Theory and Multinational Corporation*, St Martin Press, 1993.
- GHOSHAL S. & WESTNEY D.E.**, Organizing Competitor Analysis Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n°1, 1991, pp 17-31.
- GILAD B.**, The role of organized competitive intelligence in corporate strategy, *Columbia Journal of World Business*, hiv 1989, pp. 29-35.
- GIROD M.**, La mémoire organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1995, pp. 30-42.
- GOERING G.E, PIPPENGER M.K. & PACE R.K.**, Factor Market Effects upon Product Market Equilibrium, *Managerial and Decisions Economics*, Vol. 20, n°1, fév 1999, pp. 37-44.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R. & McKEE A.**, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial Pearson Education, 2002.
- GONZALES-PACHON J. & ROMERO C.**, Distance based consensus methods : a goal programming approach, *Omega*, Vol. 27, n°3, 1999, pp. 341-348.
- GOOLD M. & QUINN J.J.**, The Paradox of Strategic Controls, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 43-57.

- GOOLD M. & CAMPBELL A.**, *Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell, 1990, pp. 15-76, pp. 243-259.
- GORDON L.A. & NARAYANAN V.K.**, Management accounting systems, perceived environmental Uncertainty and organization structure: an Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, n° 1, 1984 & pp. 33-47.
- GOURVISH T.R.**, British Business and the Transition to a Corporate Economy: Entrepreneurship and Management Structures, 1936-1987, *British History*, Vol. XXIX, n°4, oct 1987, pp.18-45.
- GOUZE G.**, Un Méta-système Expert de Management pour le Développement des Organisations. Une Approche Heuristique, *Revue internationale de Systémique*, Vol. 6, n°1-2, 1992, pp. 127-139.
- GRANDORI A.**, An organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes, *Organization Studies*, Vol. 18, n°6, 1997, pp. 897-925.
- GRANDORI A.**, Agency, Markets and hierarchies, *Encyclopedia of International Business Management*, pp. 199-213.
- GRANT R.M.**, Porter's Competitive Advantage of Nation's : An Assessment, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 535-548.
- GRATTON L., HOPE FAILEY V., STILES P. & TRISS C.**, Linking Individual Performance to Business Strategy : the people process Model, *Human Resource Management*, Vol. 38, n°1, pp. 17-32.
- GRAVONETTER M.**, *Le Marché autrement, Les réseaux dans l'économies*, Desclée de Brouwer, « *Sociologie économique* », Paris, 2000.
- GREINER L.E.**, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, mai-juin 1998, pp. 55-66.
- GRESOV C. & Dazin R.**, Equifinality : functional Equivalence in Organization Design, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°2, 1997, pp. 403-428.
- GRIFFITH J.M.**, CEO ownership and Firm value, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 20, n°1, fév 1999, pp. 1-8.
- GUDYKUNST W.B.**, *Intercultural Communication Theory, Current perspectives*, Vol. 7, Sage Publications, Beverly Hills, 1983, pp. 92,108-115, 243.
- GULATI R. & SINGH H.**, The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n°4, déc 1998, pp. 781-814.

GUNZ H.P. & JALLAND R.M., Managerial Careers and Business Strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 2, 1996, pp. 718-756.

GUPTA A.K., Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics : A Conceptual Examination, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°3, 1984, pp. 399-412.

GUPTA A.K & GOVINDARAJAN V., Knowledge Flows Within Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, n°21, 2000, pp. 473-493..

GURVITCH G., *Traité de Sociologie*, PUF, 1967

H

.

HA A.Y., Incentive-compatible Pricing for a service Facility with Joint Production and Congestion Externalities, *Management Science*, Vol. 44, n°II, Partie 2 à 2, nov 1998, pp. 1623-1636.

HABIB M.M & VICTOR B., Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs : A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 589- 606.

HALL R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 135-144.

HALL R.H, CLARK J.P, GIORDANO P.C, JOHNSON P.V & VAN ROEKEL M., Patterns of Interorganizational Relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2., sept 1977.

HAMEL G., Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal* , Vol. 12, 1991, n° special été 1991, p. 83.

HAMEL G. & PRAHALAD C.K., Strategic Intent, *Harvard Business Review*, mai-juin 1989, pp. 63-76.

HANDBRICK D.C, DAVISON J.C, NELL S.A & SNOW C.C., When Groups Consist of Multiple Nationalities : Towards a New Understanding of the Implications, *Organizational Studies*, Vol. 19, n°2, 1998, pp. 181-205.

HANNAH L. & KAY J.A., *Concentration in Modern Industry*, Mac Millan Press, 1977, pp. 52, 66, 71, 83, 119.

- HANNAH L.**, *Management Strategy and Business Development, An Historical and Comparative Study*, The Mac Millan Press, 1977.
- HANNAN L.**, *The Rise of the Corporate Economy*, 2ème édition, London : Methuen, 1983
- HANNAN M.T & FREEMAN J.**, The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n°5, 1977, pp. 929-965.
- HANNAN M.T & FREEMAN J.**, Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, 1984, pp.149-164.
- HANNAN M.T, CAROLL G.R, DUNDON E.A & TORRES J.C**, Organizational Evolution in a multinational Context : Entries to Automoblie Manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy, *American Sociological Review*, Vol. 60, 1995, pp. 509-528.
- HANSEN M.T, NOHRIA N. & TIERNEY T.**, What's your Strategy Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, mars-avril 1999, pp. 106-116
- HARRIS L.C**, Initiating Planning : the Problem of Entrenched Cultural Values, *Long Range Planning*, Vol. 32, n°1, fév 1999, pp. 117-126.
- HARRIS T.G**, The Post-Capitalist Executive: An Interview with P.F. Drucker, *Harvard Business Review*, n°3, mai-juin 1993, p. 115.
- HART S.T**, A Natural-resource-based View of the Firm, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°4, 1995, pp.986-1014.
- HARZING A.W**, An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett et Ghoshal Typology of Multinational Companies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°1, 2000, pp. 101-120.
- HATCHUEL A.**, Coordination and Control, *International Encyclopedia of Business Management*, pp. 762-771.
- HAU M.**, Traditions comportementales et capitalisme dynastique, le cas des “grandes familles”, *Entreprises et Histoire*, n°9, 1995, pp. 43-59.
- HAX A.C & MAJLUF N.S**, *Strategic Management : An Integrated Perspective*, Prentice Hall, 1984.
- HAX A.C. & WILDE D.L**, The Delta Model : Adaptative Management for a Champing world, *Sloane Management Review*, Vol. 40, n°2, hiv 1999, pp. 11-28.
- HAYES D.C**, The Contingency Theory of Managrial Accoounting, *The Accounting Review*, janv 1977, pp. 22-39.

HEATH C., On the Social Psychology of Agency Relationship : Lay theories of Motivation overemphasize Extrinsic incentives, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 78, n°1, avril 1999, pp. 25-62.

HENNART J.F., *Control in Multinational Firms : the Role of Price and Hierarchy* ; in Ghoshal & Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation* ; St Martin's press, 1993, p. 7 & pp. 157-181.

HEDLUND G., The Hyper Modern MNC – A Hierarchy ?, *Human Resource Management*, Vol. 25, n°1, été 1986, pp. 9-35.

HEDLUND G., *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multination Corporation, in Organization Theory and the Multinational Corporation* ; St Martin's press, 1993, pp. 211-236.

HELLER F., Leadership, *International Encyclopedia of Business Management*, pp. 2541-2550.

HERBERT T.T., Multinational Strategic Planning : Matching Central Expectations to local Realities, *Long Range Planning*, Vol. 32, n°1, fév 1999, pp. 81-87.

HERNANDEZ E.M., Afrique : l'Actualité du Modèle Paternaliste, *Revue française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 98-106.

HERNANDEZ E.M., Aspects financiers et comptables de l'entreprise informelle africaine, *Gestion*, Vol. 24, n°1, print 1999, pp. 68-76.

HERTZ S., Domino Effects in International Networks, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 5, n°3, 1998, pp. 3-32.

HERZBERG F., One more time, how do you motivate employees, *Harvard Business Review*, janv-fév 1968, pp. 54-62.

HICKS J., La Crise de l'Economie Keynésienne, *Revue Française d'Economie*, Vol. 4, aut 1987.

HILL C.W.L., Conglomerate performance over the economic cycle, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 32, n°12, 1983, pp. 197-211.

HIRIGOYEN G., Nouvelles approches du lien stratégie-finance, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1993, pp. 64-73.

HIRSCHHORN L., The primary risk, *Human Relations*, Vol. 52, n°1, janv 1999, pp. 5-24.

HIRSCHHORN L. & GILMORE T., The New Boundaries of the "Boundaryless" Company, *Harvard Business Review*, mai-juin 1992, n°3, pp. 104-115.

- HITT M.A & TYLER B.B**, Strategic Decision Models : Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, n°5, juill 1991, pp. 327-351.
- HITE J.M & HESTERLY W.S**, Research Notes and Commentaries, The Evolution of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 275-286.
- HLADY R.M**, Une Stratégie de Recherche en Gestion : l'Etude de Cas, *Revue Française de Gestion*, janv-fév, 2000, pp. 61-70.
- HODGSTON G.M**, Evolutionary theories of the firm, *Encyclopedia of Business and Management*, 1996, pp. 1278-1284.
- HOFSTEDE G.**, *Culture's Consequences*, Vol. 5, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- HOFSTEDE G.**, Attitudes, Values and Organizational Culture Disentangling the Concepts, *Organizational Studies*, 1998, 1913, pp. 477-492.
- HOFSTEDE G.**, The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°3, 1984, pp. 389-398.
- HOFSTEDE F.T, BENEDICT J., STEENKAMP E.M & WEDEL M.**, International Market Segmentation Based on Consumer Product Relations, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, fév 1999, pp. 1-17.
- HOLT K.**, Management and Organisation through 100 years, *Technovation*, Vol. 19, n°3, mars 1999, pp. 135-140.
- HOMBURG C., KROHMER H. & WORKMAN Jr J.P**, Strategic Consensus and Performance : the Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°5, pp. 339-358.
- HONDT D' J.**, *Hegel et l'hegelianisme*, PUF, 4ème édition 1993.
- HOPPERT T.& POWELL A.**, Making sense of research into organizational and social aspects of Management accounting, Review of its underlying assumptions, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, n°5, 1985, pp. 429-465.
- HUNT J.W**, Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 69-77
- HUTCHINSON D. & NICHOLAS S.**, Modelling the Growth Strategies of British Firms, *Business History*, Vol. XXIX, n°4, oct 1987, pp. 46-63.

I.

INDRO D.C, JIANG C.X, PATUWO B.E & ZHANG G.P, Predicting Mutual Fund performance using artificial neural Networks, *Omega*, Vol. 27, n°3, 1999, pp. 373 & suiv.

INGHAM M. & MOTHE C., Les Déterminants de l'apprentissage Organisationnel, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2000, pp. 71-79.

IREVINNO L.K, WEAVER G.R, GIBSON D.G & LEYTOFFER B., Managing Ethics and legal Confiance : what works and what Hurts ?, *CMR* pp. 131 et suiv.

IRIBARNE D' P., Management et Cultures Politiques, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 70-75.

IRIBARNE D' P., *La société et l'honneur*, Seuil, 1989 ; Liaisons sociales, La charte sociale européenne, n°23, mars 1990.

J.

JABBOUR S.J, Meeting Critical Business requirements, *Energy Risk Management*, pp.13-19

JACKSON B.G, Re-engineering the Sense of Self : the Manager and the Management Guru, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n°5, sept 1996, pp. 571-585.

JARILLO J.C, On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 31-41.

JARILLO J.C, Research Notes and Communications, Comments on 'Transaction Costs and Networks', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 497-499.

JARILLO J.C & MARTINEZ J.I, Different Roles for Subsidiaries : the Case of Multinational Corporations in Spain, *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp. 501-512.

JAYARATNA D.N & LARRASQUET J.M, L'Analyse Systémique : le Maillon manquant dans le Processus de développement des Systèmes, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 7, n°4, 1993, pp. 349-362.

JENSEN M.C, Takeovers: Folklore and Science, *Harvard Business Review*, n°6, nov-déc 1984, pp. 109-121.

JENSEN M.C & MECKLING W.H, Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics* 3, 1976, pp. 305-360.

JEREMY D.J, Anatomy of the British Business Elite, 1860-1980, *Business History*, Vol. XXVI, n°1, mars 1984, pp. 3-23.

JOFFRE P., *Globalisation de l'entreprise*, Encyclopédie de Gestion, dirigée par Y.Simon & P. Joffre, Economica, 2^{ème} édit., entrée n°83, 1997, pp. 1626-1651.

JOFFRE P. & KOENIG G., *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel, Economica, Gestion, 1983.

JOHANSSON J. & YIP G.S, Exploiting globalization potential : USA and Japanese. Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n°6, 1994, pp. 579-601.

JOHNSON L., The large manufacturing Companies of 1935, *Business History*, Vol. XXVIII, n°2, avril 1986, pp. 226-281.

JOHNSON, KATS, ROSENWEIG, Théorie de gestion des systèmes intégrés, Dunod, 1970.

JONES C.S, An Empirical Study of the Role of Management Accounting Systems Following Takeover or Merger, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, n° 2, 1985, pp.177-200.

JONES G., History of Multinational Corporations International, *Encyclopedia of Business & Management*, 1996, pp. 3566-3572.

K.

KANTER R.M, La nouvelle frontière de l'entreprise, *Harvard l'Expansion*, été 1991, pp. 28-45.

KANYDEN E., Réflexion autour du paradoxe africain, une perspective socio-anthropologique et manageriale, *Gestion*, Vol. 24, n°1, print 1999, pp. 57-67.

KARAN M.C, METHA R., KARAN R.C & GREWAL R., Market motives, Distinctives Capabilities, and Domestic Inertia : Hybrid Model in innovation Generation, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, fév 1999, pp. 95 & suiv.

KATZENBACH J.R, The "MYTH" of the Top Management Team, *Harvard Business Review*, nov-déc 1997, pp.83-91.

KAY N.M, *Pattern in Corporation Evolution*, Oxford University Press, 1997.

KETS DE VRIES M.F.R, The Leadership mystique, pp. 1-30.

- KIM W.C & MAUBORGNE R.A**, Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals, Corporate strategy decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 237-255.
- KIM W.C & MAUBORGNE R.A**, Implementing global strategies, The role of procedural justice strategic management journal, Vol. 12, 1991, pp. 17-31
- KILDUFF M.** *The Reproduction of Inertia in Multinational Corporations*, In Ghoshal et Westney, 1993, pp.259-274.
- KOENIG G.**, Management : les constructeurs, Karl E. Weick, *Institut de recherche en gestion* (Paris Val de Marne), *Cahier de recherche n°96.03*.
- KOENIG G.**, *Les théories de la firme*, Economica, Gestion Poche, 1993.
- KOENIG G.**, *De nouvelles Théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica, Gestion, 1999.
- KOGUT B.**, Country Capabilities and the Permeability of Borders, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, n° special été 1991, p. 33.
- KOGUT B.**, *Learning on the Importance of being inert : Country Imprinting and International Competition in Organization Theory an the Multinational Corporation* ; St Martin's Press, 1993, p. 6 & pp. 136-154.
- KOGUT B.**, The Network as knowledge : generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 405-425.
- KOGUT B.**, What Makes a Company Global, *Harvard Business Review*, janv-fév 1999, pp.165-170.
- KOGUT B. & KULATILAKA N.**, Operating Flexibility, Global Manufacturing and the Option Value of Multinational Network, *Management Science*, Vol. 40, n°1, janv 1994, pp. 123-138.
- KOGUT B., & ZANDER U**, Knowledge oh the Firm and the Evolutionary Theory of the MNC, *Journal of International Business Studies*, 1993, pp. 625-645.
- KOKKINAKI F. & LUNT P.**, The effect of Advertising message involvment on brand attitudes accessibility, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20, n°1, fév 1999, pp. 41-52.
- KOLDE E.J**, *The multinational company*, Lexington MA, Lexington books, 1974, p. 80.

KOSSEK E.E, BARBER A.E & WINTERS D., Using Flexible Schedules in the Managerial World : the Power's of Peers, *Human Resource Management*, Vol. 38, n°1, pp. 33-46.

KOTTER J.P., What effective general managers really do, *Harvard Business Review*, mars-avril 1999, pp. 145 & suiv.

KOTLER & DUBOIS, *Marketing Management*, Publi Union, 8ème édition, 1994.

KROGH VON G., ROODS J. & SLOCUM K., An Essay on Corporate Epistemology, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 23-71.

KUIN P., The magic of Multinational Management, *Harvard Business Review*, nov-déc 1972, pp. 89-97.

KULIK C.T. & AMBROSE M.L., Personal and Situational Determinants of Referent Choice, *Academy of Management Review*, Vol. 17, 1992, pp. 212-227.

KUNZMANN P., BURKLAND F.P & WIEDMANN F., *Atlas de la Philosophie*, La Pochothèque, Livre de poche, 1993.

KURGAN VAN HENTENRIK G., Structure and Strategy of Belgian Business Groups (1920-1990) et Beyond the Firm, Business groups in International and Historical Perspectives, *Oxford University Press*, 1997, pp. 88-106.

L.

LAMBRECHT M.R, IVENS P.L & VANDAELE N.J, ACLIPS : a capacity and Lead-Time Integrated Procedure for Scheduling, *Management Science*, Vol. 44, n°II, Partie 1 à 2, nov 1998, pp. 1548-1561.

LAROCHE H. & NIOCHE J.P., *Repenser la Stratégie*, Institut Vital Roux, 1998.

LATTEMENT M., *Histoire des idées sociologiques*, Tome II, de Parsons aux contemporains, Nathan, 1993.

LAURILLAND D., A Conservational Framework for Individual Learning, Applied to the "Learning Organization" and the "Learning Society", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 16, n°2, mars-avril 1999, pp. 113-122.

LAWRENCE P.L & LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, 1994.

LEBAS M. & WEIGENSTEIN J., Management control : the roles of rules, markets and culture, *Journal of management studies*, Vol. 23, 1986, pp. 259-272.

- LECONTE P. & FORGUES B.**, Les Dirigeants face à la Gestion des Compétences, *Revue Française de Gestion*, jan-fév 2000, pp. 119-130.
- LEDUC J.**, *Les historiens et le temps, Conceptions, problématiques, écritures*, Points, Histoire, 1999.
- LE DUFF R.** *De Jacques Cœur à Renault, Les Familles des Entrepreneurs*, pp.189-217 ; Troisièmes Rencontres 25 et 26 novembre 1994, Presses de l'Université de Sciences Sociales de Toulouse, Collection Histoire, Gestion, Organisations, 1995.
- LE GUYADER H. & GENERMONT J.**, L'évolution: une histoire des idées, *Pour la Science, Édition française de Scientific American*, dossier hors série janv. 1997.
- LEHMAN G.**, Disclosing new worlds, a role for social and environmental accounting and auditing, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 24, n°3, avril 1999, pp. 217-242.
- LEMIEUX V.**, *Les réseaux d'acteurs sociaux*, PUF, Collection Sociologies, sept 1999, pp.1-145.
- LE MOIGNE J.L.**, *Quelques Repères pour l'Histoire des Sciences de Gestion*, *Revue Française de Gestion*, n° 70, sept-oct 1988, pp.175-177.
- LE MOIGNE J.L.**, *La théorie des conventions est elle convenable*, *Revue Française de Gestion*, n°112, jan-fév 1997.
- LESOURNE J., DUPUY J.P & LEMOIGNE J.L.**, La notion de système dans les sciences contemporaines, *Epistémologies*, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence.
- LEVERHULME W.H.**, Viscount, *The Six-Hour day and other Industrial Questions*, George Allen & Unwin Ltd, London, 1919.
- LEVITT B. & MARCH J.G.**, Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, pp. 319-340.
- LEVY D.**, Chaos Theory and Strategy : Theory, Application, and Managerial Implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 167-178.
- LEWIN K.**, *Resolving social conflict*, New-York, Harper & Row, 1948, pp. 18-25.
- LIONVILLE J.**, Image du pays d'origine et stratégie d'implantation à l'étranger, *Revue Française de Gestion*, n°122, janv-fév 1999, pp. 39-49.
- LITTLE S.**, Global Production and Global Consumption : Designing Organizations and Networks for the next Century, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 8, n°1, mars 1999, pp. 8-19.

- LEVITT T.**, The Globalization of markets, *Harvard Business Review*, mai-juin 1983, pp. 92-102.
- LEVITT B. & MARCH J.G.**, Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, pp. 319-340.
- LEVY D.**, Chaos Theory and Strategy : Theory, Application, and Managerial Implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 167-178.
- LONDON M. & SMITHER J.W.**, Empowered Self development and Continuous Learning, *Human Resource Management*, Vol. 38, n°1, pp. 3-16.
- LOWARD P.**, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 1995.
- LORSCH J.W & KHURANA R.**, Changing Leaders, The Board's Role in C.E.O. Succession, *Harvard Business Review*, mai-juin 1999, pp. 96-105.
- LOVAS B. & GHOSHALS S.**, Strategy as guided Evolution, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 875-896.
- LOUART P.**, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 1995.
- LUO Y.**, Environment – Strategy – Performance Relations in Small Businesses in China, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37-1, janv 1999, pp. 37-52.

M.

- MAANEN (VAN) J. & LAURENT A.**, The Flow of Culture: Some notes on Globalization and Multi national Corporation , in *Organization Theory and the Multinational Corporation* ; St Martin's Press, 1993, pp. 275-312.
- McDONALD P. & GANDZ J.**, Getting Value from Shared Values, *Organisation Dynamics*, hiv 1992, pp. 64-77.
- MCNEILLY K.M & LAWSON M.B.**, *Navigating Through Rough Waters : The Importance of Trust in Managing Sales Representatives in Times of change*, *Industrial Marketing Management*, janv 1999, Vol. 28, n°1, pp. 37-50.
- MAEK M.**, *L'apprentissage en équipe, L'expansion*, *Management Review*, n°92, mars 1999.

- MAHE J.C & CHAGNE V.**, L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°122, janv-fév 1999, pp. 39-49.
- MC KELVEY B.**, Approaches for empirical identification of classification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 509-525.
- MACHLUP F.**, Theories of the Firm : Marginalist, Behavioral, Managerial, *The American Economic Review*, Vol. LVII, mars 1967, n°1, pp. 1-33.
- MALINOWSKI B.**, Texte posthume : *une théorie scientifique de la culture*, 1944 ; Extrait de la « Sociologie, Textes essentiels », Larousse, 1992, pp. 434-436.
- MALJERS F.A.**, Inside Unilever: The Evolving Transnational Company, *Harvard Business Review*, n°5, sept-oct 1992.
- MARCH J.G.**, Systèmes d'information et prise de décision : liens Ambigus Accounting Organizations and Society, Vol. 12, 1987, pp.153-168.
- MARCH J.G.**, The Evolution of Evolution, in Baum & Singh, Evolutionary Dynamics of Organization, *Oxford University Press*, New York, 1994, pp. 39-49.
- MARMONIER L. & THIÉTART R.A.**, L'histoire, un Outil Pour la Gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 70, sept-oct 1988, pp.162-171.
- MARION G.**, Une approche conventionaliste du marketing, *Revue Française de Gestion*, n°112, janv-fév 1997.
- MARIAMPOLSKI H.**, The power of Ethnographie, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 41, n°1, janv 1999, pp. 75-86.
- MAROIS B.**, Trente ans d'évolution du risque pays, *Revue Française de Gestion*, mars-mai 2001, pp. 61-66.
- MARSHALL M. & MEYER W. et associés**, *Environnements and Organizations*, Jossey-Bass Publ., 1978.
- Part One: Theoretical Perspectives, p. 21.
- J. Pfeffer, *The Micropolitics of Organizations*, pp. 29-50.
- Marshall W. Meyer, M.C. Brown, *The Process of Bureaucratization*, pp. 51-77.
- J.W. Meyer, B. Rowan, *The Structure of Organizational Organizations*, pp. 78-109.
- W.G. Ouchi, A.M. Jaeger, *Social Structure and Organizational Type*, pp. 110-130.
- M.T. Hannan, J.H. Freeman, *The population Ecology of Organizations*, pp. 131-172.

Part Two: Empirical Research, p. 173.

M.T. Hannan, J.H. Freeman, *International Politics of Growth and Decline*, pp. 177-199.

Marshall W. Meyer, *Leadership and Organizational Structure*, pp. 200-232.

J.W. Meyer, W.R. Scott, Sally Cole, Jo-Ann K. Intili, *Instructional Dissensus and Institutional Consensus in School*, pp. 233-263.

W.G. Ouchi, *Coupled Versus Uncoupled Control in Organizational Hierarchies*, pp. 264-289.

W.R. Scott, A.B. Flood, W. Ewy, W.H. Forest, Jr., *Organizational Effectiveness and the Quality of Surgical Care In Hospitals*, pp. 290-332

J. Pfeffer, G.R. Salancik, H Leblebici, *Uncertainty and Social Influence in Organizational Decision Making*, pp. 306-332.

Part Three: Implications, p. 333.

J.H. Freeman, *The Unit of Analysis in Organizational Research*, pp. 335-351.

J.W. Meyer, *Strategies for Further Research: Varieties of Environmental Variation*, pp. 352-368.

MARTINEZ J.I. & JARILLO J.C., The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business studies*, aut 1989.

MARTINET A.C., L'Histoire, un Investissement Productif, *Revue Française de Gestion*, n° 70, sept-oct 1988, pp. 172-174.

MARTINET A.C., Une Nouvelle Approche de la Stratégie, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 62-63.

MARTINET A.C., Stratégie et Pensée Complexe, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 64-72.

MASCARENHAS B. & Sand O.C., Combination of Forecasts in the International Context : Predicting Debt Reschedulings, *Journal of International Business Studies*, aut 1989.

MATTERSON D., People Power in Politics, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 41, n°1, janv 1999, pp. 87 et suiv.

MAYER T., *La vie anglaise*, PUF, 5ème édition 1976.

MENARD C., *Transaction Cost Economics*, Recent Development, 1997, Edward Elgar.

- MENDILSON H. & PILLAI R.R.**, Information Age Organizations, Dynamics and Performance, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, n°3, fév 1999, pp. 253-282.
- MERIC J.**, Temps de la connaissance, temps de l'action : vers une réconciliation, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp. 95-102.
- MICHAEL J., STAHL, BARNES K., GARDIAL S.F, PARR W.C & WOODRUFF R.B.**, Consumer-value Analysis Helps Hone Strategy, *Quality Progress*, avril 1999, p. 53.
- MILES R.E. & SNOW C.S.**, Spherical Structure, *Organizational Dynamics*, prin 1995, pp.5-18.
- MILES R.E & SNOW C.C.**, Organisation strategy, structure and process, *McGraw Hill*, 1978
- MILES R.E, SNOW C.C, MEYER A.D & COLEMAN H.J Jr.**, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Book Company, 1978.
- MILES G., PREECE S.B. & BAETZ M.C.**, Danger of Dependence : The impact of Strategic Alliance use by Small-Technology – Based Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, n°2, avril 1999, pp. 20-29.
- MILLER D.**, Organizational Configurations : Cohesion, Change and Perfection, *Management Review*, Vol. 43, avril 1990, pp. 771-789.
- MILLER D. & FRIESEN P.H.**, The longitudinal Analysis of Organizations : a methodological perspective, *Management Science*, Vol. 28, n°9, sept 1982, pp. 1013-1034.
- MILLER D. & FRIESEN P.H.**, A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, Vol. 30, n°10, 1984, pp. 1161-1183.
- MILOSEVIC D.Z.**, Echoes in the Silent language of Project Management, *Project Management Journal*, Vol. 30, n°1, mars 1999, pp. 27-30.
- MILLIKEN F.J.**, Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment : State, Effect and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, Vol. 12, n°1, 1987, pp.133-143.
- MINTZBERG H.**, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, 1988, pp. 1-67.
- MINTZBERG H.**, The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 171-195.

- MINTZBERG H.**, Patterns in strategy formation, *Management Science*, Vol. 24, n°9, mai 1978, pp. 934-948.
- MINZBERG H.**, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- MINTZBERG H. & SHAKUN M.F.**, Introduction to a grouping on strategy formulation, *Management Science*, Vol. 24, n°9, mai 1978, pp. 920-933.
- MIR R. & WATSON A.**, Strategic Management and the Philosophy of Science : the Case for a constructivist Methodology, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 941-953.
- MONOD J.**, *Le Hasard et la nécessité*, Points, Seuil, 1970.
- MONTGOMMERY**, Auditing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, 12th dit., 1985.
- MONTGOMMERY** Fifty Years of Accountancy, Historical Perspective, 10^{ème} edition, 1985.
- MONTMORILLON (DE) B.**, *Théorie des Conventions, Rationalité Mimétique et gestion de l'entreprise*, in Koenig Gérard, *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI è siècle*, Economica, 1999, p. 171.
- MORAN P. & GHOSHAL S.**, Theories of Economic Organization : The Case for Realism and Balance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°3, 1996, pp. 655-690.
- MOREY M.R & MOREY R.C.**, Mutual fund performance appraisals : a multihorizon perspective with endogenous benchmarking, *Omega*, Vol. 27, n°2, 1999, pp. 241-258.
- MORENO A., FERNANDEZ J. & ETXEBERRIA A.**, Computational Darwinism as a Basis for Cognition, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 6, n°3, 1992, pp. 205-221.
- MORIN E.**, Le système, paradigme ou/et théorie , Actes du Congrès de l'AFCET, 21-24 nov 1977
- MORIN E.**, *La Méthode*, I à IV, Paris, Seuil, 1977, 1991.
- MORRIS M.H, BERTHON P. & PITT L.F.**, Assessing The Structure of industrial Bowying Centers with Multivariate
- MUCCHIELLI R.**, *La Méthode des cas, Connaissance du Problème et Applications Pratiques*, ESF édition 1992

MUDAMBI R., The Role of Duration in Multinational Investment Strategies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n°2, 2ème trim 1998, pp. 239-262.

MURTHA T.P & LENWAY S.A., Country Capabilities and the Strategic State : How National Political Institutions Affect Multinational Corporations Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 113-129.

N.

NANUS B., The Multinational Computer, *Columbia Journal of World Business*, Vol. IV, n°6, nov-déc 1969, pp. 7-14.

NAVIN T.R., The 500 largest American industrials in 1971, *Business History Review*,

NEGANDHI A.R., *Analysing Industrial Organization in Cross-Cultural Settings : a Conceptual Scheme and Research Finding*, *Management research : a Cross-Cultural Perspective*, Elsevier Scientific Publishing Company, New York, 1973.

NEWMAN K.L & NOLLEN S.D., Culture and Congruence : the Fit Between Management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n°4, 4ème trim 1996, pp. 753-780.

NIGHTINGALE D.V & TOULOUSE J.M., Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, juin 1977, pp. 264-280.

NIOCHE J.P., Introduction : Herbert Simon Sapeur et Pontonnier de l'Archipel des Sciences Sociales, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 1993, pp. 74-78.

NOHRIA N. & GARCIA-PONT C., Global Strategic Linkages and Industry Structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, n° special été 1991, p. 105.

NOHRIA N. & GHOSHAL S., Differentiate Fit and Shared Values : Alternatives for Managing Head Quarters-Subsidiary Relations, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 491-501.

NOLLET P., "Le Livre vert de l'Industrie Française", CNPF, juin 1991.

NORBURN D. & BIRLEY S., The top Management team and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 225-237.

NYMAN S. & SIBERSTON A., "An approach to the study of the Growth of firm. 2nd conference on the Economics of industrial structure Nigenrode, Netherlands, avril 1975.

O.

- O'DONNELL S.W**, Managing Foreign Subsidiaries: agents of Headquarters, or an Interdependent Network, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 525-548.
- OHMAE K.**, *Le Génie du Stratège*, Dunod, Paris, 1991.
- OHMAE K.**, *The Borderless World*, Harper Perennial, New York, 1991
- OLLINGER M.**, The limits of Growth of the Multidivisional Firm : A case study of the US Oil industry from 1930-1990, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 503-520.
- OOMENS M.J.H & VAN DEN BOSCH F.A.J**, Strategic issue Management in Major European-Based Companies, *Long Range Planning*, Vol. 32, n°1, fév 1999, pp. 49-57.
- ORDONNEZ L.D, BENSON III L. & BEACH L.**, Testing The Compatibility test : How Instructions, Accompatibility, and Anticipated Regret Affect, Prechoice Screening of Options, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 78, n°1, pp. 63 & suiv.
- ORLEAN A.**, *Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions*, in *Analyse économique des conventions*, Paris PUF, 1994.
- OSWALD S.L & JAHERA J.S**, The Influence of Ownership on Performance : An Empirical Study , *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 321-326
- OUCHI W.G. & PRICE R.L**, Hierarchies, Clans and Theory Z : a new Perspective of Organization Development, *Organizational Dynamics*, aut 1973.
- OUCHI W.G**, The relationship between organisational structure and organisational control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, mars 1977, pp. 95-113.
- OUCHI W.G. & JOHNSON J.B**, Types of organizational control and their relationship to emotional well-being, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, juin 1978.
- OUCHI W.G.** A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, Vol. 25, n°9, sept 1979, pp.833-848.
- OUCHI W.G**, Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, mars 1980, p. 129-141.
- OUCHI W.G**, Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge, Reading, MA, *Addison Wesley Publishing Co*, 1981, pp. 11-38.
- OUCHI W.G & MAGUIRE M.**, Organizational Control : two functions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 559-569.

OXLEY J.E., Institutional Environment and the Mechanisms of Governance : The Impact of intellectual property protection on the structure of Interfirm Alliances, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, n°3, fév 1999, pp. 283-310.

P.

PAEZ B.L. SANDERS L. Conglomerates Revisited, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 403-414.

PAILOT P., Epistémologie de la connaissance historique dans les théories de l'évolution de la firme, *Cahier de recherche*, URA CNRS 936-IFRESI.

PARSONS T., SHILS E. & OLDS J., "Categories of the orientations and organisation of action", in T. Parsons and A. Shils id, toward a general theory of action ; Cambridge M.A Harvard University Press, 1951, p. 8.

PASSET R., Préface : le Regard de la Destruction Créatrice, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 8, n°4-5, 1994, pp. 337-344.

PEARCE R.D., *The Growth and Evolution of Multinational Enterprise, Patterns of Geographical and Industrial Diversification*, Edward Elgar, 1993.

PEARCE R.D., Decentralized R&D and strategic competitiveness : Globalized approaches to generation and use of technology in multinational enterprises, *Research and Innovation Management*, Vol. 28, n°2-3, mars 1999, pp. 145-156.

PEARCE R.D & PAPANASTASSION M., Overseas R&D and the strategic Evolution of MNCs : Evidence from Laboratories in the UK, *Research Policy*, Vol. 28, n°1, janv 1999, pp. 23-42.

PEARCE R.D & SINGH S., *Globalizing Research and Development*, Mac Millan, 1992, pp. 86-110.

PEARCE J.A, & ZAHRA A.S., The Relative Power of CEOs and Boards of Directors : Associations with Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 135-153.

PEKAR P., A Strategic approach to diversification, *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, 1985, pp. 99-104.

PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford Basil Blackwell, 1968

PENROSE E., *The theory of the growth of the firm, 25 years after*, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala, 1985.

- PERETTI J.H, CAZAL D. & QUIQUANDON F.**, *Vers le Management International des Ressources Humaines*, Edition Liaisons 1990.
- PERLMUTTER H.V** Emerging East-West Ventures : The Transideological Enterprise, *Columbia Journal of World Business*, Vol. IV, n°5, sept-oct 1969, pp. 39-50.
- PERLMUTTER H.V**, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, Vol. IV, n°1, janv-fév 1969, pp. 9-18.
- PETTIGREW, A.D.** Longitudinal Field Research on Change Theory and Practice, *Organization Science*, Vol. 1, n°3, août 1990.
- PFEFFER J.**, Six Dangerous Myths About Pay, *Harvard Business Review*, mai-juin 1998, pp. 109-112.
- PFEFFER J.R.**, “Barriers to the advance of Organizational science: Paradigm development as a dependant variable”, *Academy of Management review*, Vol. 18, pp. 599-620.
- PFEFFER J.**, *Power in Organization*, Boston, Pittman, 1981.
- PIAGET J.**, *Le Structuralisme*, PUF, 1968, 11ème édition, 1996.
- PLUCHART J.J**, Les temporalités des nouveaux entrepreneurs, Start up, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp. 73-82.
- PODOLNI J. & SCOTTMORTEN F.M**, Social statues, Entry and Predation, the Case of British Shipping Cartels, 1879-1929, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLVII, n°1, mars 1999, pp. 41-68.
- PORTER M.E.**, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- PORTER M.E.**, *The Competitive Advantage of Nations*. 1990, New York: Free Press
- PORTER M.E.**, Towards a dynamic Theory of Strategy, *Strategic management Journal*, Vol. 12, 1991, Specialisme, pp. 95-117.
- PORTER M.E.**, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 63, n°3, pp. 43-59.
- PORTER M.E.**, extrait de Choix stratégiques et concurrence, *Paris Economica*, 1982, repris dans *Encyclopédie de gestion*, Vol. 3, 2^{ème} édition, entrée 163, pp. 3093-3104.
- PORTER G. & TANSKY J.W**, Expatriate Success May depend on a „learning orientation“ ; Considerations for Selection and Training, *Human Resource Management*, Vol. 38, n°1, pp. 47-60.
- PRAHALAD C.K & DOZ Y.L.**, *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, 1987.

PRAHALAD C.K & HAMEL G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, n°3, mai-juin 1990, pp. 79-91.

PRAHALAD C.K & HAMEL G., Strategy as a Field of Study : why search for a new paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 5-16.

PRICEWATERHOUSE COOPERS LLC, *The Art Of M & A Due Diligence*, Alex Reed Lajoux Ch M..Elson..

PRIEM R.L., Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 469-478.

PROBST T.M, CARNEVALE P.J TRIANDIS H.C., Cultural Values in Intergroup and Single Group Social Dilemmas, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 77, n°3, mars 1999, pp. 171-191.

PUNNETT B.J., *Culture, cross-national*, International Encyclopaedia of Business Management, pp. 921-938.

Q.

QUELCH J., Global Brends : Taking stock, *Business Strategy Review*, Vol. 10-I, print 1999, pp. 1-14.

R.

RADCLIFFE V.S., Knowing efficiency : the enactment of efficiency in efficiency auditing, *Accounting, Organisation and Society*, Vol. 24, n°4, mai 1999, pp. 333-362.

RALSTON D.A, HOLT D.H, TERPSTRA R.H & CHENG Y.K., The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values : a study of the United States, Russia, Japan and China, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n°1, 4e trim 1997, pp. 177-207.

RAY L.J & REED M., Organizing Modernity, New Weberian Perspectives on Work Organizing and Society (Book Notes), *Organization Studies*, Vol. 20, n°1, 1999, p. 152.

READER W.J., *Fifty Years of Unilever; 1930-1980*, Heinemann: London, 1980.

READER W.J., Personality, strategy and structure : some consequences of strong minds, pp. 108-129.

REINHARDT W.A., An early warning system for strategic planning, *Long Range Planning*, Vol. 17, n°5, 1984, pp.25-34.

- REUBER A.R & FISCHER E.**, The Influence of the Management Team's International Experience on the Internalization Behaviors of SMES, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n°4, 4e trim 1997, pp. 807-827.
- REUER J.J.**, From Hybrids to hierarchies : share holder Wealth Effects of Joint Venture Partner Buyouts, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 27-44.
- RIECHINTE D.**, The effect of audit senior's decisions on working paper documentation and on partner's decisions, *Accounting, Organisations and Society*, n°2, fév 1999, pp. 155-172
- ROJOT J.**, *Théorie des Organisations*, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, pp. 879-881.
- ROJOT J. & BERGMANN A.**, *Comportement et Organisation*, Chapitre IV : l'accent sur les rapports organisation/environnements, Section 1, La Dominance de l'environnement, Vuibert Gestion, Paris, 1989, pp. 117-214.
- ROMANELLI E. & TUSHMAN M.L.**, Inertia, environments and strategic choice : A quasi experimental Design for comparative Longitudinal Research, *Management Science*, Vol. 32, n°5, mai 1986, pp. 608-621.
- RONSE M.J & DAELLENBACH U.S.**, Rethinking Research methods for the Resource-Based Perspective : Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°5, pp. 487-494.
- ROSANVALLON P.**, L'Histoire des Idées Keynésiennes en France, *Revue Française d'Economie*, Vol. 1, aut. 1987.
- RUGMAN A.M.**, *The Theory of Multinational Enterprises* (Selected Scientific Papers), Edward Elgar, U K, 1997.
- RUGMAN A.M, et HODGETTS R.**, La fin de la stratégie Globale, *Best Of Stratégie, L'Expansion Management Review*, déc 2001, pp.15-26.
- RUGMAN A.M & VERBEKE A.**, Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 237-250.
- RUTLEDGE R.W & KHONDKAR E.K.**, The influence of self-interest and ethical considerations on manager's evaluation judgements, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 24, n°2, fév 1999, pp. 173 & suiv.

S.

- SALANCIK G.R & PFEFFER J.A**, Social Information processing approach to job attitude and task design, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp. 224-253.
- SALANCIK G.R**, A Single Value Function for Evaluating Organizations with Multiple Constituencies, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°4, 1984, pp. 617-625.
- SARVARY M.**, Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, *CMR*, pp. 95-107.
- SCHULZ M.**, Limits to Bureaucratic Growth: the Density Dependence of Organizational Rule Births, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n°4, déc 1998, pp. 845-876.
- SCHEIN E.H**, What is culture ? in P.J Frost, L.F Moore, M.R Louis, C.C Lundberg and J. Martinn (eds), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA : Sage Publications, 1991.
- SCHEIN E.H**, Culture : the Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, pp. 229-240.
- SCHEIN E.H**, Organisational socialisation and the profession of management, in B.M Staw editions, *Psychological foundations of organisational behavior*, Santa Monica, CA, *Goodyear publishing Co*, 1977, pp. 210-214.
- SCHENDEL D. & CHANNON D.**, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n°3, mars-avril 1990, pp.171-243.
- SCHNEIDER S.C & de MAYER A.**, Interpreting and Responding to Strategic Issues : The Impact of National Culture, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 307-320.
- SCHRAMM-NIELSEN J.**, Une Comparaison France-Danemark, Dimensions Culturelles des Prises de décision, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 76-87.
- SHAFFER M.A, HARRISON D.A & GILLEY K.M**, Dimensions, Determinants and Differencies in the Expatriate Adjustment Process, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, n°3, 3e trim 1999, pp. 557-581.
- SHAH Priti Pradhan** Who are Employees'social Referents? Using a network Perspective to Determeine Referent Others, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n°3, 1998, pp. 249-268.
- SHAW CH.**, The Large Manufacturing Employers of 1907, *British History*, Vol. XXV, mai 1983.

- SHEPPARD B.H & SHERMAN D.M**, The Grammars of trust : a model and general implications, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, 1998, pp. 422-437.
- SHERSTYUK K.**, Team Selection with asymmetric agents, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, n°3, fév 1999, pp. 421-452.
- SHIPPER F. & WHITE C.S**, Mastery, Frequency, and Interaction of Managerial Behaviors Relative to Subunit Effectiveness, *Human Relations*, Vol. 52, n°1, janv 1999, pp. 49-66.
- SHORTELL S. & ZAJAC E.** Internal Corporate and Performance Outcomes, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°6, 1988, pp. 527-542.
- SIKORA R. & SHAW M.J**, A Multi-Agent Framework for the coordination and Integration of information Systems, *Management Science*, Vol. 44, n°II, Partie 2 à 2, nov 1998, pp. 65-78.
- SIMMEL G.**, *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation*, PUF, 1992, p. 28 & suiv.
- SIMONS R.**, Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp.49-62.
- SIMONS R.**, How Risky Is Your Company ? *Harvard Business Review*, mai-juin 1999, pp. 85-94.
- SIMON H.A**, Strategy and Organizational Evolution, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 131-142.
- SIMON H.A**, *Administration et processus de décision*, Economica, Gestion, 1983.
- SIMON H.A**, Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, *The American Economic Review*, Vol. XLIX, n°3, juin 1959, pp. 253-283.
- SETH A. & ZINKHAN G.**, Strategy and the Research Process : A Comment ? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 75-82.
- SLONIM R.L**, Learning Fules of thumb or learning more rational rules, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, n°2, fév 1999, pp. 217-236.
- SMALE J.**, Interviewed by P. Hayes Petty, Behind the brands at P&G, *Harvard Business Review*, nov-déc 1985, pp. 79-90.
- SMILES S.**, *Self Help, with illustrations of conduct and perseverance*, par The IEA Health and Welfare Unit, Collection des "Rediscovered Riches Series, n^{os} 1, 2, Lord North St, London, 2ème réédition, fév 1997.

SMITH L.M, Biographical Method, In in Denz Nr & Lincoln YS. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, 1994.

SNOW C.C & HREBINIAK L.G, Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, juin 1980, pp. 317-336.

SNOW C.C, MILES R.E & COLEMAN H.J Jr, Managing 21st Century Network Organizations, *Organization Dynamics*, hiv 1992, pp. 5-20.

STANFIELD G.G, Technology and Organization Structure as Theoretical Categories, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, sept 1976, pp. 489-493.

STARIK M. & MARCUS A.A, Introduction to the Special research Forum on the Management of Organizations in the natural Environment: a field Emerging from Multiple Paths, with many Challenges Ahead, *Academy of Management Journal*, Vol.43, N°4, 2000, pp. 539-546.

STEYER J., Charisma and the Archetypes of Leadership, *Organizational Studies*, Vol. 20, n°5, 1998, pp. 801-831.

STOPFORD J.M & WELLS L.T, *Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books, 1972.

STRAUSS A. & CORBIN J., Grounded Theory Methodology, in Denz Nr & Lincoln YS. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, 1994.

SULLIVAN D., *Multinational corporations, organization structure* in International Encyclopedia of Business and Management, 1996, pp. 3573-3597.

SURLEMONT B., Les Cluster : moteurs de dynamiques entrepreneuriales, *Reflets et Perspectives XXXIX*, 2000/4, pp. 115-121.

SUTTON R.I & STAW B.M, What Theory is Not, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995, pp. 371-394.

SUTTON R.I & HARGADON A., Brainstorming Groups in Context : Effectiveness in a Product Design Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, pp. 685-718.

SWAMINATHAN A., Organizational Ecology: Neither Straightjacket nor Big Tent *Administrative Science Quarterly SQ*, sept. 1996, pp.543-550.

T.

TAGGART J. & HOOD N., Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries, *European Management Journal*, Vol. 17, n°2, avril 1999, pp. 226-236.

- TALLMAN S.B.**, Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n° spécial été 1991, p. 69.
- TAME J.**, Life Planning for Executives, *Long Range Planning*, Vol. 26, n°5, 1993, pp. 93-102.
- TANNER J.F Jr.**, Organizational Buying Theories : a Bridge To Relationships Theory, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, n°3, mai 1999, pp. 245-256.
- TARONDEAU J.C & NACCACHE P.**, Introduction, *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp. 58-62.
- TAYLOR W.**, Comment je construis une entreprise mondiale, entretien avec Percy Barnevik, Président de ABB, *Harvard l'Expansion*, été 1991.
- TEAGARDEN M.B, BUTLER M.C & VON GLINOW M.A**, Mexicos Maquiladora Industry : Where Strategic Human Resource Management Makes a Difference, *Organisation Dynamics*, hiv 1992, pp. 34-46.
- TCHEMENI E.**, *L'évaluation des entreprises*, Economica, Gestion Poche, 1993
- TEECE D.J, RUMELT R.P, DOSI G. & WINTER S.**, Understanding Corporate Coherence, Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1994, pp. 1-30.
- TELLIS G.J, CHANDY R.K & ACKERMANN D.S**, In Search of Diversity : The Read of Major Marketing Journals, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, fév 1999, pp. 120-131.
- THEPOT J.**, La Rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 1993, pp. 79-84..
- THEVENOT J. & FRANCE-LANORD B.**, Systèmes d'information : un précurseur, *Revue Française de Gestion*, juin-juill-août 1993, pp. 96-111.
- THEVENOT J. & GOGATZ A.**, Une Interview de H.A Simon : Libres Propos sur la Prise de Décision et son Apprentissage, *Revue Française de Gestion* , juin-juill-août 1993, pp.112-116.
- THIETART R.A**, *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, 1999.
- THIÉTART R.A & FORGUES B.**, Action, Structure and Chaos, *Organization Studies*, 1997, pp. 119-143.

THOMAS K.W & VELTHOUSE B.A, Cognitive Elements of Empowerment : an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°4, 1990, pp. 666-681.

THOMAS A.S, LITSCHERT R.J & RAMASWAMY K., The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 509-522.

THOMSEN S. & PEDERSEN T., Ownership Structure and Economic Performance in the largest European Companies, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 689-705.

THOMSON R.C & HUNT J.G, Inside the Black Box of Alpha, Beta and Gamma Change : Using a cognitive-processing Model to assess attitude structure, *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°3, 1996, pp. 655-690.

TICHY N.M, TUSHMAN M.L & FOMBRUN C., Social Network Analysis for Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°4, 1979, pp. 507-519.

TOYNE B. & NIGH D., More Expansive View of International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, 4ème trim.1998, pp. 863-876 présentant leur livre *International Business : an Emerging View*, Columbia, sc : The University of south Carolina press, 1997.

TRICE H.M & BEYER J.M, Studying Organizational Cultures Through Rites Ceremonials, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°4, 1984, pp. 653-669.

TROTMAN K.T & BRADLEY G.W, Association Between Social Responsibility disclosure and Characteristics of Companies, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n°4, 1981, pp.355-362.

TYLER W.B, Teaching Specialization as a Structural Property of Alberta School Systems, Master’s thesis, 1970, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975.

U.

UELZHÖFFER J. & ASCHEBERG C., Transnational Consumer Cultures and Social Milieus, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 41, n°1, janv 1999, pp. 47-60.

Patterns among R&D, Marketing and Manufacturing, *Management Science*, Vol. 44, n°II, Partie 2 à 2, nov 1998, pp. 1-18.

ULRICH W., The Design of Problem-Solving Systems, *Management Science*, Vol. 23, n°10, juin 1977, pp. 1099-1108.

USINIER J.C., Management interculturel, *Encyclopédie de Gestion*, dirigée par Y.Simon & P. Joffre, Economica, 2^{ème} édition, entrée n°96, pp.1809-1818.

V.

VANHAMME J., Une analyse qualitative des seniors face à la grande distribution : application de la grille de Gritti, *Revue Française de Marketing*, n°170, 1998, pp. 41-56.

VAN MAANEN J.V. & LAURENT A., The flow of Culture: Somme notes on Globalization and the Multinational Corporations in Ghoshal et Westney, 1993, pp.275-312.

VANHOENACKER J., BRYANT A. & DEDENE G., Striving for “Methodological Fit”, in *Knowledge and Process Management*, Business Process Change, Vol. 6, n°1, mars 1999, pp. 24-36.

VERSTRAETE T., Les Dimensions Cognitive, Praxéologique et Structurale de l’Organisation de Type Entrepreneurial, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 12, n°4-5, 1998, pp. 441-471.

VÉRY P., Success in Diversification : Building on Core Competences, *Long Range Planning*, Vol. 26, n°5, 1993, pp. 80-92.

VOYNET FOURBOUL C. & BOURNOIS F., Strategic Communication with Employees in Large European Companies : A Typology of practices and patterns, *European Management Journal*, Vol. 17, n°2, avril 1999, pp. 204-217.

W.

WALDRON D.A., Status in Organizations : where Evolutionary Theory Ranks, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19, n°7/8, nov-déc 1998, pp. 505-520.

WALLERSTEIN I., A Theory of Economic History in Place of Economic Theory, *Revue Economique*, n°2, mars 1991, pp. 173-180.

WALSH J., Multinational Management Strategy and Human Resource Decisions Making in the Single European Market, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n°5, sept 1996, pp. 633-648.

WALSH J.P & ELLWOOD J.W., Mergers, Acquisitions, and the Pruning of Managerial Deadwood, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp.201-217.

- WANOUS J.P, REICHERS A.E & MALIK S.D**, Organizational Socialization and Group Development : Toward an Integrative Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°4, 1984, pp. 670-683.
- WEAVER G.R, TREVINO L.K & COCHRAN P.L**, Corporate Ethics Programs as Control Systems : influences of Executives Commitment and Environmental Factors, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, fév 1999, pp. 41-57.
- WEBER M.**, *Essais sur la Théorie de la Science*, Agora, Plon 1951-65.
- WEBER M.**, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora, Plon 1964.
- WEICK K.E**, What Theory is Not, Theorising is, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995, pp. 385-390.
- WEISS H.M, MCHOLAS J.P & DAUS C.S**, An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences over Time, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 78, n°1, avril 1999, pp. 1-24.
- WELSCH L.S & LUOSTARINEN R.**, Internationalization : Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, Vol. 14, n°1, aut 1988, pp. 34-55.
- WEST D.**, Multinational Competition in the British Advertising Agency Business, 1936-1987, *Business History Review*, n°62, aut 1988, pp. 467-501.
- WHESPHAL J.D**, Collaboration in The Boardroom : Behavioral and Performance Consequences of CEO Board Social Ties, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, fév 1999, pp. 7-20.
- WILKINS M.**, European and North American Multinationals, 1870-1914 : Comparisons and Contrasts, Vol. XXX, n°1, janv 1988, pp. 8-45.
- WILLIAMS J.R, PAEZ B.L & SANDERS L.**, Conglomerates Revisited, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 403-414.
- WILLIAMSON O.E**, Strategy Research Governance and Competence perspectives, *Strategic Management Journal*, n°20, 1999, pp. 1087-1108.
- WILLIAMSON O.E**, *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press, 1996.
- WILLIAMSON O.E**, Economic Organization : the Case for Candor, *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, 1996, pp. 48-57.
- WILLIAMSON O.E**, Managerial Discretion and Business Behavior, *The American Economic Review*, sept 1963, pp. 1032-1055.

WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press, 1975.

WILLIAMSON O.E & WINTER S.G., *The nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development*, New York, Oxford University Press, 1993.

WILSON CH., *The History of Unilever*, Cassell & Company Ltd, Londres, t. I et II, 1954.

WILSON CH., *Unilever 1945-1965, Challenge and Response In the Post- War Industrial Revolution* ; Cassell London, 1968.

WIRL E., Paternalistic Principe, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, n°3, fév 1999, pp. 403-420.

WOOLDRIDGE B. & FLOYD S.W., The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n°3, mars-avril 1990, pp. 231-24.

WOOD R. BAILEY T. & BANDURA A., Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision, Making Environments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 46, 1990, pp. 181-200.

WRIGHT D.J., Optimal Patent breadth and length with Costly Initiation, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 17, n°3, avril 1999, pp. 419-436

Y.

YAN A., REIS LOUIS M., The Migration of Organizational Functions to the Work Unit Level : Buffering, Spanning, and Bringing up Bowndaries, *Human Relations*, Vol. 52, n°1, janv 1999, pp. 25-48.

YAY O.H.M., “Chinese cultural values : their dimensions and marketing implications, European Journal of marketing implications, *European Journal of marketing*, Vol. 22, n°5, 1988, pp. 44-57.

YIN R.K & HEALD K.A., Using the Case Survey Method to Analyze Policy Studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, sept 1975, pp. 371-381.

YIP G.S., *Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

Z.

ZAJAC E.J., Commentary on Alliances and Networks by R. Oulali, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 319-321.

ZANUTI M., Réformes du secteur financier en Tunisie, Description et Evaluation, *Gestion*, Vol. 24, n°1, print 1999, pp. 77-89.

ZANDER I., How do you mean „Global“ ? An empirical investigation of innovation Networks in the Multinational Corporations, *Research Policy*, Vol. 28, n°2-3, mars 1999, pp. 179-194.

ZANDER I. & SÖLVELL Ö., Cross Border Innovation in the Multinational Corporation, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°2, été 2000, pp. 50-53.

ZUSCOVITCH E., Evolutionary Economics and the Lamarckian Hypothesis : Towards a “Social Imperfect Competition”, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 7, n°5, 1993, pp. 459-469.

Bibliographies – Thèses

DUMOULIN R., Thèse de doctorat de gestion, *Les Configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnel*, Une Recherche Exploratoire, Lille, juill 1996.

PEREZ-MIGNON S., Thèse de doctorat de gestion, *Une Approche de la pérennité de l'Entreprise*, déc 1998.

Articles Les Échos 1996-2005

15 février 1996 : Unilever va racheter Hélène Curtis pour 3.8 milliards de francs

1996 Unilever restructure en Europe et aux États-Unis

27 janvier 1998 : Unilever veut simplifier ses gammes de produits d'hygiène-beauté

11 février 1998 : Unilever a amélioré ses marges en 1997

8 décembre 1998 : Morris Tabaksblat : Unilever est à la recherche de produits universels

16 décembre 1998 : <Alliance de trois PME sur le marché de la lessive en pastilles

11 janvier 1999 : Margarine : St. Ivel veut attaquer le bastion Unilever

24 février 1999 : Unilever verse un dividende exceptionnel de près de 48 milliards de francs

29 juin 1999 : Alain Justet : Les équipes sont associées aux décisions

22 septembre 1999 : Unilever va supprimer les trois quarts de ses marques dans le monde

21 octobre 1999 : Le grand nettoyage des portefeuilles de marques

25 novembre 1999 : Le groupe Unilever acquiert AMORA MAILLE pour 4.7 milliards de francs

7 février 2000 : Procter & Gamble offre à Unilever l premier rôle dans les linéaires

23 février 2000 : Unilever veut supprimer 25 emplois et abandonner les trois quarts de ses marques

2 mars 2000 : Comment Unilever réaménage au quotidien son portefeuille de marques

28 mars 2000 :Assemblée générale du 3 mai 2000

7-8 avril 2000 : Lever se désengage de son usine d'Haubourdin

13 avril 2000 : Ben, Jerry & World Company; Unilever s'offre le régime minceur SLIM Fast et les glaces Ben & Jerry's

24 mai 2000 : Diageo pourrait intervenir dans la bataille Bestfoods-Unilever

8 juin 2000 : Le marché boursier reste prudent sur Unilever

12 juillet 2000 : Unilever vend ses activités de boulangerie industrielle au néerlandais CSM

7 août 2000 : Unilever va se réorganiser autour de deux grandes divisions.

16 août 2000 : Assemblée générale extraordinaire du 2 octobre 2000

4 septembre 2000 : La thérapie de choc d'Unilever....

2 novembre 2000 : Unilever cède Elizabeth Arden à l'américain FFI

6 novembre 2000 : Unilever : le marché salue la hausse des profits au 3 me trimestre

22 novembre 2000 : Le pari indien d'Unilever

23 novembre 2000 : Unilever prépare la vente de Frudesa à Bonduelle

24-25 novembre 2000 : Demain, les grands patrons seront métissés ; les PDG des grandes sociétés mondiales ont un passeport, ont-ils encore une nationalité ? Les « global leaders » sont désormais les enfants d'un incroyable melting pot.

8 janvier 2001 : Les chiffres clefs des grands concurrents européens de Nestlé Unilever, Danone, Cadbury Schweppes 1999-2001:

9-10 février 2001 : résultats en demi-teinte pour Unilever

12 février 2001 : résultats Unilever 2000

27 mars 2001 : (bref) Unilever confirme ses prévisions de résultats pour 2001

28 mars 2001 : Avis de publication relatif à l'AG annuelle d'Unilever NV (9 mai 2001)

5 avril 2001 : Unilever débarque en chair et en os chez les consommateurs

23 avril 2001 : Unilever se désengage du marché espagnol de l'huile d'olive

30 avril 2001 : Unilever va supprimer 8000 emplois supplémentaires

3 mai 2001 : résultats Unilever 1^{er} trimestre 2001

25-26 mai 2001 : Les lessiviers en rajoutent une dose au rayon linge

6 août 2001 : Unilever maintient ses prévisions de résultats pour cette année

3 septembre 2001 : Procter & Gamble en négociation avec Unilever sur une affaire d'espionnage commercial

7-8 septembre 2001 : Accord à l'amiable entre Unilever et Procter & gambme sur l'affaire d'espionnage

27 septembre 2001 : Alain Justet est nommé président d'Unilever France (preuve des processus de socialisation)

5 novembre 2001 : Unilever : meilleur résultat que prévu au troisième trimestre

21 novembre 2001 : Unilever cède DiverseyLever à SC Johnson

18 février 2002 : résultats d'Unilever pour le quatrième trimestre et l'année 2001

24 avril 2002 : Le groupe Unilever cède 19 marques alimentaires

29 avril 2002 : Unilever : hausse de 94 % du bénéfice net

1^{er} août 2002 : Unilever révisé à la hausse sa prévision de bénéfice pour 2002

25 novembre 2002 : Unilever cède une activité de distribution aux Etats-Unis

8 janvier 2003 : Procter & Gamble veut grandir dans les cosmétiques et les parfums. Question les parfums d'Unilever (Calvin Klein, Valentino, Cerruti) sont à vendre. Êtes-vous acheteurs ?

Réponses du président Alan Lafley : il y a deux types de parfums, les « classiques » tels que Chanel et ceux qui sont à la mode. Ces parfums « branchés » nous nous intéressent. Ce que nous cherchons, se sont des marques qui sont sous-exploitées sur le plan commercial et marketing et qui peuvent devenir le grands classiques. Pour cela que nous nous nous intéresse à Jean Patou et Lacoste. nous essaierons d'être très sélectif dans nos choix pour les parfums.

9 janvier 2003 : Projet de rapprochement entre Toupargel et Agrigel (intention d'achat de la filiale de distribution à domicile de produits surgelés Frigedoc d'Unilever

20 janvier 2003 : classement des entreprises « les plus respectées dans le monde » et des entreprises les plus intègres (citation d'Unilever) ; par contre non cité dans les 30 premières des entreprises qui respectent le mieux l'environnement.

28 janvier 2003 : Unilever : la croissance des marques stratégiques a été plus forte que prévu en 2002

4 février 2003 : Unilever va céder Banania, Benco et Yabon à des fonds d'investissement

14-15 février 2003 : Le groupe Unilever engrange les bénéfices de sa restructuration

14-15 février 2003 : Comparé au paquebot Unilever, Danone est un caboteur quatre fois plus petit dans l'absolu et deux fois dans l'alimentation. Mais les résultats publiés hier par les deux groupes prouvent qu'ils tiennent le même cap, en actionnant leurs moteurs de façon à assurer les investisseurs : priorité à la croissance organique et à l'amélioration des marges, souci du cash flow disponible qui, couplé aux cessions d'actifs, permet d'éponger les dettes.

14-15 février 2003 : Le groupe Unilever Engrange les bénéfices de sa restructuration.

19 février 2003 : (bref) Le groupe Unilever se renforce dans l'agroalimentaire en Asie

10 mars 2003 : Glaces : guerre froide entre Unilever et Nestlé

25 mars 2003 : Unilever confirme ses prévisions sur l'année, malgré la guerre

27 mars 2003 : Avis de publication à l'AG annuelle des actionnaires : synthétise la notion de trustee et de certificats de titres en dépôt

22 avril 2003 : Unilever chercherait à vendre ses dentifrices

29 avril 2003 : Lipton cherche l'affection des buveurs français de thé.

5 mai 2003 : Unilever à la traîne sur le premier trimestre

26 mai 2004 : Unilever. Le groupe lessivier anglo-néerlandais lance un appel d'offre sur son budget d'achat d'espace européen (1.2 milliards de dollars):

24 juin 2003 : Le groupe Unilever revoit à la baisse la croissance de ses marques phares

31 juillet 2003 : Unilever améliore ses profits au premier semestre et réaffirme ses objectifs de croissance pour 2003

1^{er} septembre 2003 : Unilever va chercher sa croissance en Afrique subsaharienne ; intéressantes cartographies de répartition géographique mondiale et d'activités en Afrique subsaharienne

12-13 septembre 2003 : les valeurs Euros préférées des gérants (la valorisation d'Unilever, qui génère des revenus constants et prévisibles est redevenue très attractive (Unilever)

14 octobre 2003 : Colgate et Lever veulent brosseur plus blanc

6 novembre 2003 : Concentration dans es cométiques japonais : David Barroux « la prochaine fusion des numéros 2 et 4, Kanebo et KAO , des cosmétiques japonais va déboucher sur une redistribution des cartes qui pourrait fragiliser, à terme, le numéro 1 du secteur , Shiseido ». »En dépit de la déflation, le Japon reste en effet un marché rentable et à la pointe de l'innovation, ce qui permet de mieux anticiper la demande de consommateurs asiatiques. Hormis la modeste alliance qui tarde à porter ses fruits contre SHU Uemura et L'Oréal dans le haut de gamme et le succès de Nippon Lever (filiale d'Unilever) dans les shampoings ou de Procter & Gamble sur les niches de marché, les groupes japonais restent maîtres chez eux ».

13-14 février 2004 : Patrick Cescau, un Français coprésident d'Unilever.

13-14 février 2004 : Résultats d'Unilever pour le 4 me trimestre et l'année 2003 ; énonce des principes de gouvernance et énonce des perspectives pour 2010

24 février 2004 : Miko investit 30 millions d'euros à Saint-Dizier

23 mars 2004 : Unilever décide de se lancer dans la vente des produits frais (articles frais)

23-24 avril 2004 : Unilever cherche à reprendre du poids en traquant l'obésité

28-29 mai 2004 : Unilever ne se cache plus derrière ses marques (changement d'identité visuelle)

29 juillet 2004 : Unilever annonce une hausse de 34% de son bénéfice trimestriel

13 septembre 2004 : Unilever le chemin de la croissance reste à trouver

1 et 2 octobre 2004 : Unilever : Le Français Patrick Cescau prend la coprésidence

28 octobre 2004 : Unilever en panne de croissance

22 novembre 2004 : Unilever cherche à se doter d'une direction unique.

9 décembre 2004 : Quand l'entreprise s'accommode mal de l'équilibre des pouvoirs : analyse critique du bicéphalisme, ancienne symbolique de la force et de l'invincibilité, ou en héraldique (Habsbourg) vivacité, perception, discernement, protection ; alliance du temporel et du spirituel ; pouvoir vivace et équilibré fort et juste

22 décembre 2004 : Unilever : la justice ordonne une enquête sur la conversion d'actions préférentielles

24 janvier 2005 : Unilever de 2000 à 2004 Unilever a perdu des parts de marché

31 janvier 2005 : Biens de consommation : en absorbant Gillette, Procter & Gamble réalise une fusion historique . Les concurrents de P&G mis sous la pression ; La fusion créera un nouveau géant deux fois et demi plus gros que la champion européen Unilever

13 avril 2005 : Antoine de Saint Afrique est nommé vice président du groupe Unilever (exemple de socialisation)

4 mai 2005 : Le patron d'Unilever pris à partie par es actionnaires (association des petits actionnaires néerlandais.

6 juillet 2005 : Les monstres de Sunsilk, jubilatoires et décalés ; Pour relancer Sunsilk, JWT Paris sort une campagne mettant en scène une brochette de monstres capillaires tout droit sortis de l'univers des jeux vidéo.

26 juillet 2005 : Danone : le cours de l'action plonge après le démenti de PepsiCo ... Danone reste toujours opérable par de nombreux autres groupes du secteur agroalimentaire : Coca cola, Kraft, Nestlé, Unilever

1er Août 2005 : Bruno Witvoët, 42 ans, diplômé de Paris Dauphine nommé président d'Unilever Scandinavie.

Documents Unilever

Audit Manual 1947

Unilever France Services, “Unilever France et l’environnement”, Actualités U des Sociétés Françaises du Groupe Unilever, n°160, juillet-août 1991.

Journaux et magazines de grande diffusion étrangers

BECK E. “ Britain’s Most Admired Companies” *Economist*, 17 oct 1992.

BECK E. “ Unilever to Cut More Than 1000 brands” *Wall Street Journal*, 22 sept 1999, pp. A 17.

DAVIDSON A., “The Davidson Interview : Niall FitzGerald” *Management Today*, nov 1997, pp. 50, 52, 54.

DAVIDSON, A., “The Davidson Interview : Sir Michael Perry” *Management Today*, Mai 1995, pp. 50, 52, 54.

DEVENY, K. & STERN G., Lever Brothers Regroups in Wake of Market-Share Losses in 1993”, *Wall Street Journal*, April 5, 1994, p. B 11.

DUBEY S., “Unilever Seeks to Growing Ice Cream Lap Bulk of India’s Small, Fast-Market *Wall Street Journal*, 9 sept 1994, p. B 6.

DWYER P. and others “Unilever Struggle for Growth” *Business Week*, 4 juill 1994, pp. 54-56.

FOSTER, GEOFFREY, “Making Scents Make Sense”, *Management Today*, juin 1994, pp 46-49.

GIBSON R. & CALIAN S., “Unilever to Acquire Helen Curtis” *Wall Street Journal*, 15 fév 1996, pp. A3, A4.

HELLER R., “Slipping Up En Route to the Top, *Management Today*, fév 1996, p. 21.

HWANG, SUEIN L., „Unilever to Acquire Ice Cream Business Owned by Kraft Unit of Philip Morris, *Wall Street Journal*, 9 sept 1993, p. A 4.

ILGENFRITZ S. “ Unilever Joins Liquid Soap Fight, Forcing Competitors to Scramble” *Wall Street Journal*, 26 août 1993, p. B 8.

ILGENFRITZ S., “in Search of Alchemy”, *Economist*, 15 fév 1997, pp.60-61.

KRIPALANI X., MANJEET X., “Unilever’ s Jewel : It May Be the Best-Run Outfit in India” *Business Week*, 26 avril 1999, p. 114 E 2.

LEGRAND C., Les “ World Companies ” à la redécouverte du client local, *Les Echos*, 3 Avril 2000, p. 67.

LEVY L. “Unilever Axes Fabergé Firm” *Marketing*, 2 nov 1989.

LIPIN ST., “ Unilever to Sell Specialty-Chemicals Unit to ICI of the UK for About \$ 8

LORENZ A., Unilever Changes in Formula, *Management Today*, juill 1996, pp. 44, 46-48.

“ Munching on Change: Unilever’s Foods Business”, *Economist*, 6 janv 1996, p. 48.

NAYYAR S., “Unilever Makes Power Move on Arden” *Adweek’s Marketing Week*, 22 juin 1992

NEFF J. “ P&G and Unilever’ Giant Headaches” *Advertising Age*, 24 mai 1999, pp. 22-24, 26, 28.

MUSSEY D., “ Heading Back East: Unilever Knows Way into reunited Germany “ *Advertising Age*, 30 déc 1990.

ORR D., “A Giant Reawakens: Even Unilever, which Sells \$ 130 Million in Products a Day, Can Lose Sight of its Customers” *Forbes*, 25 janv 1999, p. 52.

PARKER-POPE T., “Unilever Plans a Long-Overdue Pruning, *Wall Street Journal*, 3 sept 1996, p. A 13.

REED ST. “ Unilever Finally Knows Where It’s Going : East”, *Business Week* (International ed.), 4 mai 1998, p. 18.

ROHWEDDER C., “ Detergent Wars Bubble over in Europe : Unilever, P&G Campaigns Become Dirty Business” *Wall Street Journal*, 18 nov 1994, p. B 7 A.

ROHWEDDER C., “Unilever’s Chief Faces Bumpy Road, Maps Course for Major Growth in Asia, *Wall Street Journal*, 6 mai 1994, p. B5.

ZINN L “Beauty and the Beastliness”, *Business Week*, 29 juin 1992.

Articles de Presse divers

C.L., “La guerre des talents redouble”, Dossier Management, *Les Echos*, mai 2000, pp. 57-58.

Conseil d’Administration, Unilever N.V, Assemblée Générale Extraordinaire du 2 Octobre 2000, *Les Echos*, août 2000, p. 36.

P.C., “PDG sans frontières”, Portraits de Français, patrons ailleurs, *Les Echos*, mars 2000, p.66.

IZRAELEWICZ E., “Demain, les grands patrons seront métissés”, *Les Echos*, nov 2000, p. 68.

Le Journal du Groupe Air France, “Air France, une Histoire”, *Société d’Informations et d’éditions aéronautiques*, Hors Série, fév 1995.

C.L., “La guerre des talents redouble”, Dossier Management, *Les Echos*, mai 2000, pp. 57-58.

NOLLET P., “*Le Livre vert de l’Industrie Française*”, *CNPF*, juin 1991.

MATTHIEU D., “les Nomades modernes”, leur métier : la mondialisation au quotidien, *Les Echos*, avril 2000, pp. 74-75.

T.L.M., “Unilever a du mal à se rendre attractif auprès des marchés financiers”, *Les Echos*, août 2000, p. 8.

Journal of Business Venturing, n° spécial sur la franchise, Vol. 14, n°1, janv. 1999.

IASC, International Association of Seed Crushers, Transport Sub-Committee, Methods of Sampling and Analysis of Oils, Fats and Oil Seeds, Londres, 1962.

ESTIENNE J.P., La Réforme des retraites au Japon : de Bismarck à Darwin, *Les Echos*, 3 avril 2000, p. 67.

Dictionnaires

The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, 1998

- Trust, p. 623 & suiv.

- Club, p. 454 & suiv.

Encyclopedia of Law and Economics, Edward Elgar, 2000

- Patrick McNutt, Public Goods and Club Goods, p. 927 & suiv.

Encyclopédie-Entrées

Source : Encyclopedia of Social Sciences

BENEDICT R., Myth, pp. 178-181.

BERREMAN G.D., Caste, pp. 333-339.

BRINKMANN C., Famille, pp. 65-70.

BRINTON C., Clubs, pp. 573-577.

CAMPBELL A., Fayol, pp. 1347-1352.

CAPDEQUI J.O., Gang, pp. 564-567.

COHEN M.R., Belief, pp. 501-503.

COHEN M.R., Fiction, pp. 225-228.

COOTER R.D., R.H. Coase, pp. 455-459.

DOBB M., Entrepreneur, pp. 558-560.

DUBNOW S., Diaspora, pp. 126-129.

FAY S.B., Alliance, pp. 3-4.

GINSBERG M., Class Consciousness, pp. 536-538.

GROBA K., Theory of the gentleman, pp. 616-620.

HAYES J., Interpersonal Skills, pp. 2374-2378.

HEARNSHAW F.J.C., Chevalerie, pp. 436-441.

HELLER F., Leadership, pp. 2541-2550.

HESSER R., Corporations, pp. 675-677.

HOBHOUSE L.T, Aristocratie, pp. 183-190.

KROEBER A.L, Caste, pp. 254-256.

LASKI H.J, Bureaucraty, pp. 70-73.

LASSWELL H.D, Feuds, pp. 220-221.

LEVINGSTON A., Gentleman (theory of the), pp. 616-620 .

LINDEMAN E.C, Community, pp. 102-105.

LLEWELLYN K.N, Agency, pp. 483-485.

LORWIN L.L, Class Struggle, pp. 538-542.

LOWIE R.H, Social Organization, pp. 141-148.

MACMAHON A.W, Federation, pp. 172-177.

MAYER A.C, Indian Caste System, pp. 334-344.

MCGUIRE M.C, R.H Coase, pp. 625-630.

MEAT M., Tabu, pp. 502-505.

MILLER N., Initiation, pp. 49-50.

MOMBERT P., Class, pp. 531-536.

MOSCA G., Mafia, pp. 36-38.

NIEBUHR H.R, Sects, pp. 624-631.

OGG F.A, Coalition, pp. 600-601 .

PITT-RIVERS J., Pseudo-Kinship, pp. 390-413.

POTTER P.B, International Organisation, pp. 177-184.

PUNNETT B.J, Culture, Cross-national, pp. 921-938 .

RADIN M., Status, pp. 373-378.

REICH N., Dialect, pp. 123-126.

RIKER W.A, Coalitions, pp. 529-534.

ROBACK A.A, Character, pp. 335.& suiv.

RUDY M., Diabolism, pp. 118-123.

SAPIR E., Groupe, pp. 178-182.

SCOTT A.W, Trustees, pp. 122-126.

TRASHER F.M, Gangs, p. 564. & suiv.

WARD P.C, Club, pp. 123-126.

WATKINS F.M, Opportunism, pp. 476-479

WATKINS M.W, Trusts, pp. 111-122

WHITTINGTON R., A.D. Chandler, pp. 612-617.

WILKINSON B., W.E. Deming, pp. 1009-1012.

Encyclopédie de gestion (2^{ème} édition,1997)

SIMON Y. ,
JOFFRE P.)

Tome 1

Apprentissage organisationnel, Gérard Koenig ,)	171
Mémoire organisationnelle,)	181
Complexité, Langrand-Escure et Thiétart, R.A. , 371	353-
Asymétrie, Philippe Raimbourg ,	188
Périmètre de consolidation, Collasse, B.	370
Les coûts cachés, Savall, H. 726	708-
Les coûts de transaction Allix-Desfautaux, Joffre, P. 776	750-
Culture et identité, Reitter R. 887	878-
Cycle de vie de filiale Becour, J.C. versus cycle de vie de produits, Fenneteau, H.	889- 914
Les différentes méthodes d'analyse multicritères, Zopounidis C. 925	915-
Intégration) Diversification ,) Koenig, G. 950	948-
La dynamique internationale,) Calori Roland et Atamer T.	966
Le diagnostic des ressources, de l'organisation et des normes de comportement)	970- 973
Diversidfication, la recherche de la survie, Morvan, Y.	988
Droit et gestion, Médus, J.L. 1058	1017-

Economie des conventions et sciences de gestion, Gomez, P.Y.	1060-
1072	
Entreprise Multinationale Hugonnier B.	1115-
1165	
Epistémologie de la Gestion, Cohen E.	1158-
1178	
 <i>Tome 2</i> 	
Ethique et Gestion, Bergmann, Alexander,	1239-
1253	
Evaluation de l'entreprise, Pene, Didier, (approche théorique)	1311
Filiales communes, Pature R.	1335-
1355	
Flexibilité, Reix Robert,	1407-
1419	
Flexibilité des investissements et incertitude endogène, Bancel Franck et Richard Alban,	1421-
1432	
Fonds propres et quasi-fonds propres, Mourgues Nathalie,	1439-1444
Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, Montmorillon B. de	1482-
1499	
Gestion de la formation, Cohen E.,	1567-
1580	
Gestion du non-marchand, Le Duff R. et Papillon J.Cl .	1605
Globalisation de l'entreprise, Joffre, P.	1627-
651	
Gouvernement de l'entreprise, Charreaux G.	1652-
1662	
Internationalisation des entreprises publiques Wickam Sylvain,	1710-
1720	
Légitimité, Laufer Romain et Burlaud Alain	1754-
1772	

Lobbying, Décaudin J-Marc, 1780	1773-
Management interculturel, Usunier Jean-Claude, 1818	1809-
Marketing international, De Leersnyder Jean-Marc, 18521870	
Marketing stratégique, Trinquecoste Jean François, 1971	1949-
Part de marché Hermet Gérard et Jolibert Alain 2181	2173-
Performance, Marmuse Christian, 2208	2194-
Planification stratégique, Martinet Alain- Charles, 265	2249-
Politique des prix internationaux , Simon Hermann, Böttcher Sefan, Kalfa Régine, 2382	2377-
Politique de Production de l'entreprise multinationale, De Meyer Arnoud, 2392	2383-
 <i>Tome 3</i> 	
Prise de contrôle, Fusions, Acquisitions-Eléments théoriques et pratiques Nussenbaum, M. 2493	2468-
Prix de cession Interne, Gervais M. 2516	2494-
Prospective Stratégique, Hatem Fabrice 2675	2664-
Le management de la Qualité Pras B., 2793	2788-
Rationalité, Favereau Olivier, 2808	2794-

Recentrage des firmes, Boyer Luc , 2816	2809-
Relations Industrielles, Rojot Jacques , 2885	2864-
Risque de change, Vailhen Ch-André , 2933	2905-
Segmentation des marchés, Grégory Pierre , 2979	2954-
Segmentation sociale et GRH, Igalens Jacques , 2989	2980-
Stratégie	
Structures de l'entreprise Desreumaux Alain , 3173	3147-
Temps et gestion, Batsch Laurent 3309	3303-
Théorie économique de l'entreprise, Koenig Gérard , 3323	3310-
Théorie des jeux et gestion ,) Guerrien Bernard , 3336	3324 -
Théorie des organisations, Rojot jacques)	3337
Les théories traditionnelles de l'organisation	
La théorie des relations humaines	
Les théories de la contingence structurelle	
Les apports de la théorie des systèmes	
Les théories économiques de l'organisation	
Les tentatives de synthèse (J. Thompson- H. Minzberg)	
Les approches théoriques nouvelles :	
Théorie de la décision	
Décision et rationalité procédurale	
J.March, H.Simon et les organisations	
Théorie comportementale de la firme	
Théorie de l'organisation considérée comme une poubelle	
La décision dans les anarchies organisées	

L'individualisme méthodologique et l'analyse stratégique	
L'impact du constructivisme, la notion d'environnement agi et l'action d'organiser	
Rojot (Suite)	
Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement	
La dépendance des ressources	
L'écologie des populations d'organisations	
Le néo-institutionnalisme	
Les théories post-modernes de l'organisation	3370
Trésorerie internationale, Marois Bernard	3421 –
3450	
Veille stratégique, Pateyron Emmanuel	3464 –
3476	

INTRODUCTION GENERALE	12
La naissance d'une idée.....	12
La justification du choix de « survie durable ».....	18
L'approche méthodologique de la survie durable	20
La construction de modèles d'analyse.....	20
Annonce du plan.....	22
TITRE I.....	23
LES FACTEURS SUBSTANTIELS DE SURVIE DURABLE DE L'EMN : BILAN DE LA LITTERATURE ET PROPOSITIONS	23
CHAPITRE 1	28
L'EMN, LA COMPLEXITE DE SON ENVIRONNEMENT ET SES CONSEQUENCES AU REGARD DES CONDITIONS DE SURVIE DURABLE	28
Section 1 - L'environnement de l'EMN, un vecteur de sa complexité, de son instabilité	29
§.1. Les caractéristiques de l'environnement de l'EMN, vecteurs de besoins d'ajustement	30
1.1. L'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN, vecteur de complexité.....	31
1.2. Facteurs d'instabilité dans le temps et dans l'espace : L'hétérogénéité de l'environnement de l'EMN.....	41
1.3. Les facteurs de bienveillance et/ou d'hostilité vis-à-vis de l'EMN.....	52
1.4. Richesse de l'environnement, pertinence et priorités	53
1.5. Les facteurs comparatifs d'incertitudes de l'environnement de l'EMN, leur caractère incident sur le pouvoir de négociations.....	56
Conclusions sur les caractéristiques de l'environnement de l'EMN, vecteurs de besoins d'ajustement	64

§.2. La capacité d'action <i>a priori</i> de l'EMN comme vecteurs de survie durable.....	66
2.1. La connaissance de l'environnement et de son évolution par la maîtrise de l'information.....	69
2.2. La capacité d'anticipation et de détection de changements environnementaux	72
2.3. La capacité de sélection, de répartition et de partage des ressources.....	75
2.4. La capacité de maintenir un ensemble cohérent et équilibré.....	86
2.5. La capacité d'institutionnalisation.....	94
Conclusions générales sur l'EMN, son environnement complexe et instable et un essai de normalisation de ses capacités d'action	98

Section 2 – L'instabilité et le changement perpétuel des structures des EMNs

comme mode de réponse à l'évolution des environnements. 100

§.1. Les structures fluctuantes de l'EMN comme facteur stratégique de sa survie durable	104
1.1.. Schéma de dynamique de la création transformation de structures économique-légales	104
1.2.. Schéma de création de structures de contrôle ou/et de coordination.....	106
1.3..Des organisations internationales aux structures internationales	107
Conclusions sur les dynamiques d'évolution de structures comme facteur stratégique de survie durable.....	113
§.2. Les stratégies flexibles et fluctuantes et leurs liens avec les structures comme vecteurs de survie durable des EMNs.....	115
2.1. Stratégie et structure multidomestiques.....	116
2.2- Stratégie et structure Transnationales.....	120
2.3. Stratégie et structure globale ou/et mondiale	123
2-4. Stratégie de recentrage sur le cœur d'activité et/ou le cœur de compétence	130
Conclusions et limites des évolutions stratégiques et structurelles des EMNs	133
§.3. L'EMM conçue comme un centre d'apprentissage organisationnel en permanente recréation de solutions multiniveaux constitutif d'un fonds de commerce	134
3.1. L'EMN un mode continu et diversifié d'exposition des managers : vivier, creuset et socialisation	135

3.2. L'EMN : des structures de GRH à plusieurs vitesses, apparentées à des marchés internes	139
3.3. La capacité d'effectuer des mutations en chaîne, un mode de régénérescence continu	141
3.4. Les méga-fusions : une nouvelle dimension pour la GRH.....	143
Conclusions sur l'EMN conçue comme un fonds de commerce complexe et instable garant de sa survie durable	145
§.4. L'EMN : le haut de bilan vecteur de survie durable.....	148
4.1. Les limites externes à la mobilisation de ressources par l'EMN, vecteur de survie durable	148
4.2. Les limites internes à la mobilisation des ressources d'exploitation, vecteur de survie durable	151
4.3. Choix du périmètre de l'EMN dans la durée et son utilisation de ressources	152
§.5. Les phénomènes de rupture et l'EMN : un mode de prévention, le pacte d'actionnaires	155
5.1. La gestion du départ du leader charismatique et le passage d'ère des fondateurs-entrepreneurs à l'ère des managers professionnels.....	155
5.2. La relation de l'organisation à ses actionnaires.....	160
5.3. Les pactes d'actionnaires, ses supports théoriques.....	163
Les ruptures	164
Conclusions sur les « discontinuités » de structures de contrôle (Anthony).....	167
Conclusion générale	169
CHAPITRE 2.....	171
L'EMN, SES LEVIERS AU SERVICE DE SA SURVIE DURABLE.....	171
Introduction	171
Section 1 La notion de levier pour l'EMN ses logiques, dans la durée.....	175
§.1. Les logiques de la notion de levier pour l'EMN	175
§.2. Les leviers et le facteur temps : leur utilité pour la survie durable de l'EMN..	185
2.1. Les leviers occasionnels mais à caractères modulables.....	185

(Le levier de la recherche d'économie d'échelles et de la recherche de synergie)	185
2.2.. Les leviers fonctionnels présentant une certaine permanence par leur caractère de répétitivité.....	188
2.3. L'évolution économique et l'évolution du savoir-faire en gestion et la notion de levier	191
Conclusions sur les leviers et le facteur temps.....	195
§.3. Les managers internationaux : de l'acculturation à l'action.....	197
3.1. Les processus de socialisation se présentent-ils comme un levier de pouvoir pour influencer l'action ?.....	198
3.2. Les limites des processus de socialisation et de l'acculturation.....	199
Section 2. L'utilisation du pouvoir de négociation et de puissance économique comme levier d'action de l'EMN.....	202
§.1. Leviers de gestion financière de l'EMN et périmètre d'action.....	203
§.2. Leviers financiers spécifiques de l'EMN.....	204
§.3. Le levier de la puissance liée à la disponibilité de l'information	206
§.4. Les limites des leviers de l'EMN	207
Conclusion générale sur le pouvoir de négociation et de puissance économique .	208
Section 3. L'utilisation de systèmes de clonage ou de modèles, leur adaptation à l'histoire de l'évolution des contingences	210
§.1. Définitions des notions de modèle et de clonage	210
§.2. Modèles et durée.....	211
2.1. Les modèles d'ordre stratégique.....	211
2.2. Des modèles d'ordre structurel.....	215
Conclusion sur les modèles au sein de l'EMN en tant que leviers d'action et de pouvoir.....	217
La finalité des modèles dans l'EMN	217
Les limites de la modélisation	219
Conclusion générale sur la notion de leviers	222
CHAPITRE 3.....	234

UNE DIMENSION COMPLEMENTAIRE DE L'ANALYSE DE L'EMN : LE BESOIN DE COHERENCE DE GROUPE SOCIAL COMME FACTEUR DE SURVIE DURABLE.....	234
Introduction et généralités.....	234
Section 1. Les formes d'expression de groupes sociaux	238
§.1. Des agents aux structures	241
§.2. Les fondements du groupe social : Solidarité, confiance et coopération	245
Section 2. Clan, club et réseaux informels.....	247
§.1. Le clan, approche théorique.....	247
1.1. Les fondamentaux.....	247
1.2. Le clan, congruence et interrelations.....	248
1.3. Le clan et ses apports dans une vision spatiale.....	251
Diversité culturelle	258
1.4. Le clan dans une vision temporelle et économique.....	261
Conclusions	264
§.2. Le club : Approche théorique	268
2.1. Les fondamentaux.....	268
2.2. Le club et ses apports.....	271
§.3. Les notions de clan et de club : éléments de comparaison	275
3.1. Comparaison des conditions d'existence du clan et du club	275
3.2. Clan, club, portée et fins poursuivies	278
3.3. Objets « économiques » des deux groupes sociaux.....	279
3.4. Clan, Club : contrôle, cohésion du groupe, autres vocations	280
3.5. Clan, club, complexité et hétérogénéité.....	282
§.4. Clan, club, une somme de savoirs informels et propositions	292
TITRE II.....	294
PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	294
CHAPITRE 1.....	294

PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	294
Section 1. La recherche des concepts d'analyse de la longévité de l'EMN.....	297
Section 2. Une tentative d'analyse des groupes sociaux informels	307
§.1. Analyse exploratoire des groupes sociaux et des organisations sociales.....	309
§.2. Quelle approche méthodologique avons-nous adopté pour conduire ces analyses ?.....	311
§.3. Nos sources.....	315
Section 3. Le dilemme de la restitution de l'expérience personnelle approfondie d'une tranche de l'histoire : le processus de mémorisation du terrain par confrontation aux théories générales des organisations.....	317
CHAPITRE 2	322
LA PRESENTATION RESULTANT DE L'ANALYSE DU TERRAIN	322
Section 1.....	322
Les choix de thèmes d'analyses	322
Section 2.....	331
Le pouvoir et les principes de gouvernance	331
Section 3.....	333
La satisfaction d'un besoin d'intégration, de cohérence, de cohésion : le concept de club.....	333
§.1. La problématique de cette section s'énonce dans les termes suivants :	333
§.2. La logique de la problématique	334
§.3. Nos supports méthodologiques.....	336
§.4. Une enquête exploratoire.....	337
Le biais de l'étude	337
L'objet du questionnaire et sa construction	337
La cible	338

Le choix des questionnés.....	338
La déontologie poursuivie dans le questionnement.....	340
Le niveau des réponses et l'interprétation du faible taux de réponse.....	340
La logique de cheminement du questionnaire.....	340
§.5. L'association « Unilever Club» et l'évolution de ses membres : un apport complémentaire pour la compréhension du phénomène club	344
TITRE III.....	348
LES FACTEURS SUBSTANTIELS DE LA SURVIE DURABLE : 120 ANS DE CONSTATS	348
INTRODUCTION GENERALE	348
CHAPITRE 1.....	349
L'EMN, LA COMPLEXITE DE SON ENVIRONNEMENT ET SES CONSEQUENCES AU REGARD DES CONDITIONS DE SURVIE DURABLE	349
Section .1.- Une approche historico-Économique.....	349
§.1. la création des organisations protagonistes	350
1.1. La création des firmes et des produits cœur d'activité.....	350
1.2. Notion de pouvoir, stratégie et politique.	351
1.3. Référence à des développements théoriques	353
1.4. Systèmes de valeurs et modalités de gestion des pouvoirs.....	353
§.2. Les passages de firmes patrimoniales aux firmes administrées par des managers professionnels : Administrateurs par firmes d'origine	355
2.1. Les firmes protagonistes et leurs administrateurs	355
Comparaison des modes de gestion des pouvoirs statutaires	362
2.2. Unilever et ses administrateurs.....	364
F.J.Pedler	366
§.3. Les Contextes de ruptures et de recherche de nouvelles formes de cohésion en vue de la création d'un ensemble durable	371

3.1. Les différentes formes de ruptures rencontrées	371
3.2. La recherche de nouvelles formes de cohésion	374
3.3. La création d'ensembles durables.....	375
§.4. les années 1960/2000 et leurs spécificités	378
4.1. Les années 1960/1980	378
4.2. Les années 1980/2000	381
§.5. l'évolution des contraintes, une forme de déterminisme.....	384
5.1. Les années 1945-2000	385
5.2. L'EMM génératrice de nouveaux environnements.....	389
Conclusions sur le paragraphe.....	390
Section 2. Le Pouvoir et les principes de gouvernance.....	393
§.1. Le choix des administrateurs communs et la structure d'actionariat.....	394
1.1. Principaux actionnaires de N.V. par catégories d'actions	394
1.2. Principaux actionnaires de Ltd par catégories d'actions (p.110).....	396
§.2. La convention d'égalisation des résultats et son intégration dans la gestion courante	397
2.1. Conclusions sur les principes de gouvernance	399
Le partage de responsabilité	400
La conduite du changement.....	400
La satisfaction du besoin de continuité et les processus de socialisation.....	401
L'intégration des responsabilités stratégiques et structurelles : des actionnaires aux exécutifs.....	401
CHAPITRE 2.....	403
UNE ANALYSE DU PHENOMENE « CLUB » AU SEIN DU GROUPE UNILEVER	403
Section 1.- Le management stratégique international des ressources et le Club..	407
§.1. Le management stratégique des composantes et le Club, leur environnement global	407
Etude de cas n°1 Préparation des discussions de documents stratégiques.....	408

§.2. Le management stratégique des ressources humaines, le « management development of talents » et le « club »	411
Etude de cas n°2 : Illustration : « le système de Trainee »	412
Etude de cas 3 : le processus formel du management development.....	413
Etude de cas n°4 : Les jeux informels autour du management development.....	414
Etude de cas n°5 Les extensions du management développement, les processus de socialisation.	416
Section 2.- Le Processus d’harmonisation des règles et des modes de contrôle du fonctionnement et le club	421
§.1. Etude de cas 6a : La refonte du manuel d’audit et de la charte d’audit.....	421
Présentation	421
Les leçons pour la compréhension du concept de club	422
§.2. Etude de cas n°6b Le rapport Company Marketing Organisation and Management janvier 1971	423
Présentation	423
Les leçons du cas 6b pour la compréhension du concept club	424
Section 3.- Un exemple de représentations formelles et informelles du fonctionnement d’Unilever : du « discours du Président aux social affairs ».....	427
§.1 Etude cas n°7 Un exemple de représentations formelles et informelles du fonctionnement d’Unilever du discours du Président aux « social affairs ».	427
Présentation générale du cas 7.....	427
Présentation générale du cas n°7 a :	427
§.2. Etude cas 7b : L’extension dans les pays du cérémonial	430
Les leçons générales des cas 7 a et 7b	430
Les leçons générales du cas n°7 pour la compréhension du concept de club.....	433
Section 4.- Les processus de socialisation et la construction du club.....	436
Présentation Générale	436
Etude de Cas 8 Les rassemblements d’agents : de la recherche du consensus à la normalisation	438
Présentation du cas n°8.....	438
Les apports du club pour la gestion.....	438
Les limites	439

Section 5.- Le sens de l'acceptation « club » sous forme de conclusion générale des études de cas.....	440
§.1. Le club, son sens au sein de l'entité :	440
§.2. Le club et sa confrontation à la Doctrine.....	441
 Section 6. Analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	444
 CHAPITRE 3.....	446
 UN ESSAI DE MESURE DU PHENOMENE « CLUB »	446
 section 1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	447
1.1. Questions 1 à 4 : « Identification des répondants.....	447
Populations dite Unilever ou Ex-Unilever.....	447
Population non-Unilever	447
1.2. Question 5 : « Pouvez vous définir l'activité de votre organisation et son extension géographique en 2002/2003, sa nature d'activité » :.....	448
1.3. Question 6 : « Durant le déroulement de votre carrière, avez-vous utilisé des réseaux informels dans l'exercice de vos responsabilités »	448
1.4. Question 7 « Quels objectifs sont poursuivis par la consultation du réseau ? »	450
1.5. Commentaires sur les résultats » Analyse par objectifs poursuivis de l'utilisation de réseau »	451
Analyse détaillée	453
Variables de compréhension :	453
Éléments de différenciation personnelle.....	455
1.6. Question 8. « Quels sont vos critères dans votre choix des personnes contactées ? »	457
1.7. Question 9. « Quels ont été vos modes d'identification/sélection des personnes ?»	460
1.8. Question 10 « Si vous aviez à qualifier généralement ce mode relationnel, quel qualificatif général lui accorderiez vous ? »	463

1.9. Question 11 « Si vous aviez à qualifier ce mode relationnel, lequel de ces qualificatifs lui attribueriez vous au sein d'une activité? le réseau ? le clan ? le club ? la mafia ? le référentiel ? le référent ? »	465
1.10. Question 12. « Inversement, avez vous l'impression que vous jouez le rôle de "référent" au sein de l'organisation ? »	466
1.11. Question 13. « Comment vous qualifieriez-vous alors » ?.....	467
Analyse comparative des perceptions des autres et de soi même.....	467
1.12. Question 14. « Dans le groupe, pourriez vous évaluer le nombre de « référents » que vous avez utilisés fréquemment (vous seriez en mesure de citer des noms) ? »	470
Commentaires des questionnés.....	471
1.13. Question 15. « Intuitivement, pensez-vous que le nombre de ces "référents" et/ou la fréquence de leur consultation ait évolué en fonction de l'accroissement de vos responsabilités ? »	472
Commentaires sur l'évolution du nombre de référents consultés.....	473
1.14. Question 16 : « Pensez-vous que ce mode de gestion soit »?	474
Conclusions générales sur les commentaires sous les réponses 14, 15, 16.....	476
Section 2 analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	479
CHAPITRE 4	481
UNILEVER CLUB : UN APPORT COMPLEMENTAIRE A LA COMPREHENSION DU PHENOMENE CLUB	481
section 1. Création Unilever <i>Club</i> (17 avril 1985) et fondements	481
section 2. Approche quantitative	482
section 3. Approches stratégiques d'Unilever <i>club</i>	483
3.1. Annuaire 2001 et la notion de « <i>CLUB</i> » (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Jones, 2002).....	483
3.2. Stratégie Unilever <i>club</i> 2002	484
3.2.1. Les valeurs partagées.....	484
3.2.2. Les besoins couverts par ces valeurs	485

3.2.3. Les autres apports de l'analyse des annuaires Unilever Club	485
3.3. Les annuaires 2002/2003	487
3.3.1. Les représentations associées au concept de club perçues dans l'analyse de ses mouvements	488
3.3.2. Nos interrogations sur le chiffrage de l'évolution du nombre et de la qualité des membres d'Unilever club et a fortiori sur le club chez Unilever	489
3.3.3. Nos interrogations sur les informations figurant dans les annuaires	489
3.4. Groupe de travail sur la stratégie UNILEVER CLUB 2002.	491
section 4. Conclusion générale sur le club	493
section 5. Les limites des contradictions et contre-indications du club.....	494
section 6. analyse des confirmations et infirmations aux « propositions » sur le phénomène « club » chez Unilever	495
CONCLUSIONS GENERALES.....	497
1. Les principaux enseignements issus de l'analyse d'une EMN sur la longue durée	497
2. Les enseignements de cette analyse d'un point de vue théorique	499
La survie durable, le phénomène du club , un cadre plus informel	499
La survie durable et l'EMN dans un cadre formel	499
Les notions de fits différenciés et différentiels de fits organisationnels.....	499
La notion de rationalité élargie	500
Le concept de responsiveness.....	502
Rappel de définition	502
Le concept d'intégration et son lien avec la notion d'interdépendance .	505
Le phénomène club : lieu de l'informel, un des gages de la survie durable de l'EMN ?	507
Intersection et recouvrement de rationalités	508
Les limites de validité de l'apport de l'étude longitudinale	511
Des ouvertures vers des recherches futures.....	512

Bibliographie.....	514
Ouvrages et Revues	514
Bibliographies – Thèses.....	558
Articles Les Échos 1996-2005.....	558
Documents Unilever.....	563
Journaux et magazines de grande diffusion étrangers	563
Articles de Presse divers.....	565
Dictionnaires.....	566
Encyclopédie-Entrées	566

Table résumée des Annexes

<i>Table résumée des Annexes</i>	1
1. Des protagonistes à Unilever	3
1.1. Brevets, chronologie et Fac simile des textes INPI (Fac simile des brevets non paginés)	3
1.2. Arbres généalogiques	4
1.3. Cartes d’implantations géographiques de Lever Brothers dans le monde avant la guerre 1914-1918	5
1.4. L’Environnement des cœurs d’activité : L’industrie du savon au royaume Uni en 1880 & le commerce du beurre Rhin & Danube Royaume Uni dans les années 1880	6
1.5. Les Organigrammes des protagonistes	7
1.6. de la naissance des firmes jusqu’à la fusion de 1929 : des représentations de leurs modes d’appréhension de la gestion, comme facteurs explicatifs des modes de fonctionnement d’Unilever.	9
2. Unilever : de sa construction jusqu’à la fin de siècle	41
2.1.. The founding fathers : “The Unilever Galaxy “ en 1930 (carte)	41
2.2. Inventaire de la Galaxie en 1929 : The founding fathers	42
2.3. Unilever Monde, 1978 : Nombre de sociétés opérationnelles et d’employés 50	
2.4. Inventaire comparé des sociétés 1987 1993 2000 (source International Directory of companies histories,1987; 1993; et rapport annuel 2000) et commentaires	51
2.5.Unilever Conseils d’administration et Structures organisationnelles	65
2.6. L’évolution des structures organisationnelles d’Unilever	72
2.7. Eléments d’appréciation du processus de socialisation, Membres du conseil d’administration et business Présidents en 2000 (Source : Unilever Annual Report & Accounts et Form 20-F2000)	77

2.8. La force des conventions internes	82
2.9. Unilever en Europe 2000 (Source : « Les 15000 plus grandes entreprises de l'Europe »).....	85
2.10. Unilever 1975/1990 informations des actionnaires	99
3. <i>Analyse de Fortune 500</i>	124
3.1. Analyse des mouvements des 500 premières entreprises mondiales (Fortune 500).....	124
3.2. Les idées gagnantes 1956-1995 (Fortune 15 mai 1995)	125
4. <i>Essai de représentation cartographique des distances d'évitement d'incertitude (homme femme) selon Hofstede (1982)</i>	128
5. <i>Questionnaire sur les relations informelles</i>	129
5.1. Le Questionnaire sur les relations informelles	135
5.2. Club Unilever	142
6. <i>Essai de classification des groupes sociaux</i>	146
<i>Table des matières détaillée</i>	148

1. Des protagonistes à Unilever

1.1. BREVETS, CHRONOLOGIE ET FAC SIMILE DES TEXTES INPI (FAC SIMILE DES BREVETS NON PAGINES)

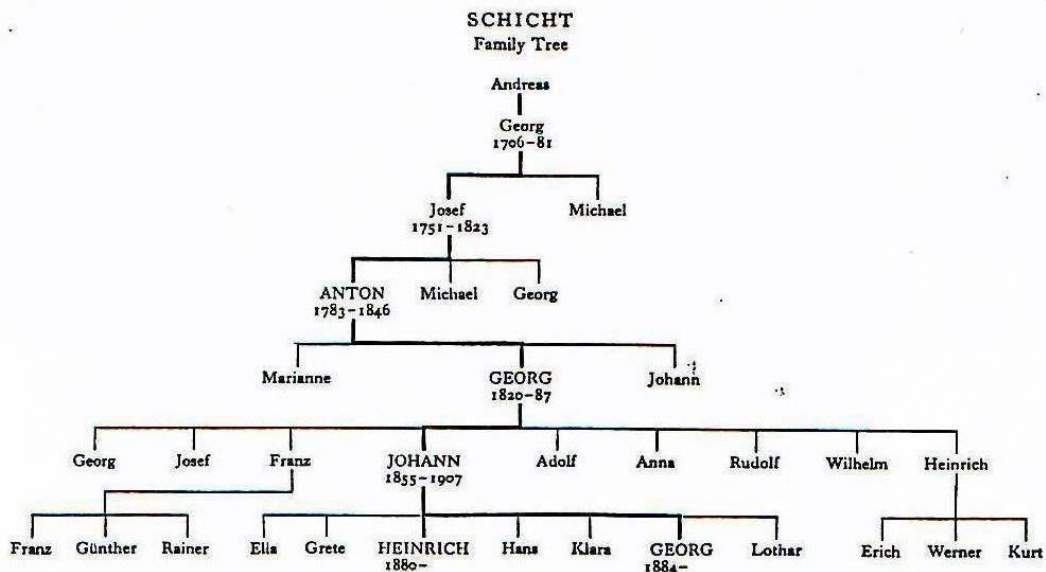
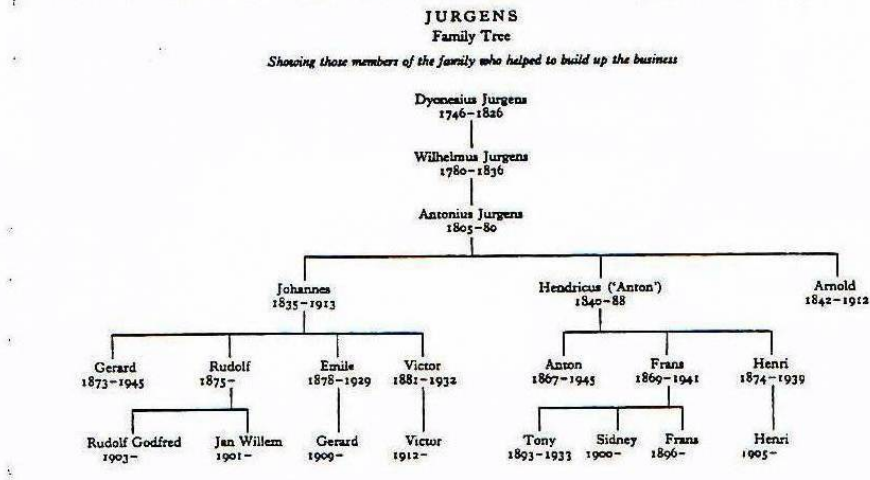
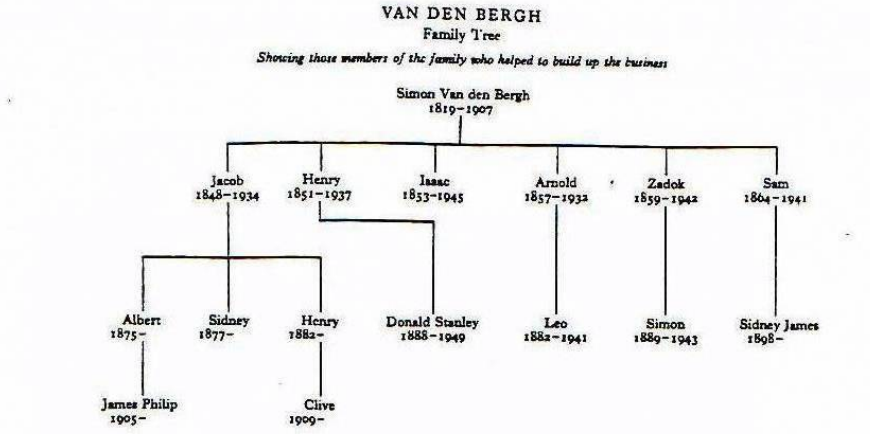
Brevet Mouriès et Gaudrot	N° 82464, 28 septembre 1868 ; modes de tannages	pp.3.a-3b
Brevets Mège	N° 86480, 15 juillet 1869 ; production de corps gras d'origine animale	pp.3.c-3g
Brevet Mouriès	N°87450, 3 décembre 1869 ; préparation d'un pain conservé comprimé destiné à l'alimentation des soldats	pp.3.h-3j
Brevet Nobel	N° 88470, 7 janvier 1870 ; fabrication de produits explosifs faisant intervenir la glycérine	pp.3.k-3n
Brevet Mouriès	N°.107872, 16 juin 1875 préparation de pain de campagne à l'usage de l'armée.	pp.3.o
Brevets Mège	N°109792, 30 septembre 1875 ; procédé pour obtenir des viandes inaltérables destinées à l'alimentation.	pp.3.p-3t

La présence de ces fac simile des brevets de Mège et de Mouriès se justifie par une anomalie détectée dans la littérature sur Unilever qui fait appartenir l'invention de la margarine à Mège-Mouriès, lorsque les copies de Brevets l'attribuent au seul Mège.

Quant à la présence du brevet de Nobel, elle se justifie par l'importance que la dynamite a pu avoir dans les années 1914-1918 : le gouvernement ayant encouragé une production accrue de savon, pour le sous-produit, la glycérine, composante essentielle dans la fabrication de cet explosif.

1.2. ARBRES GENEALOGIQUES

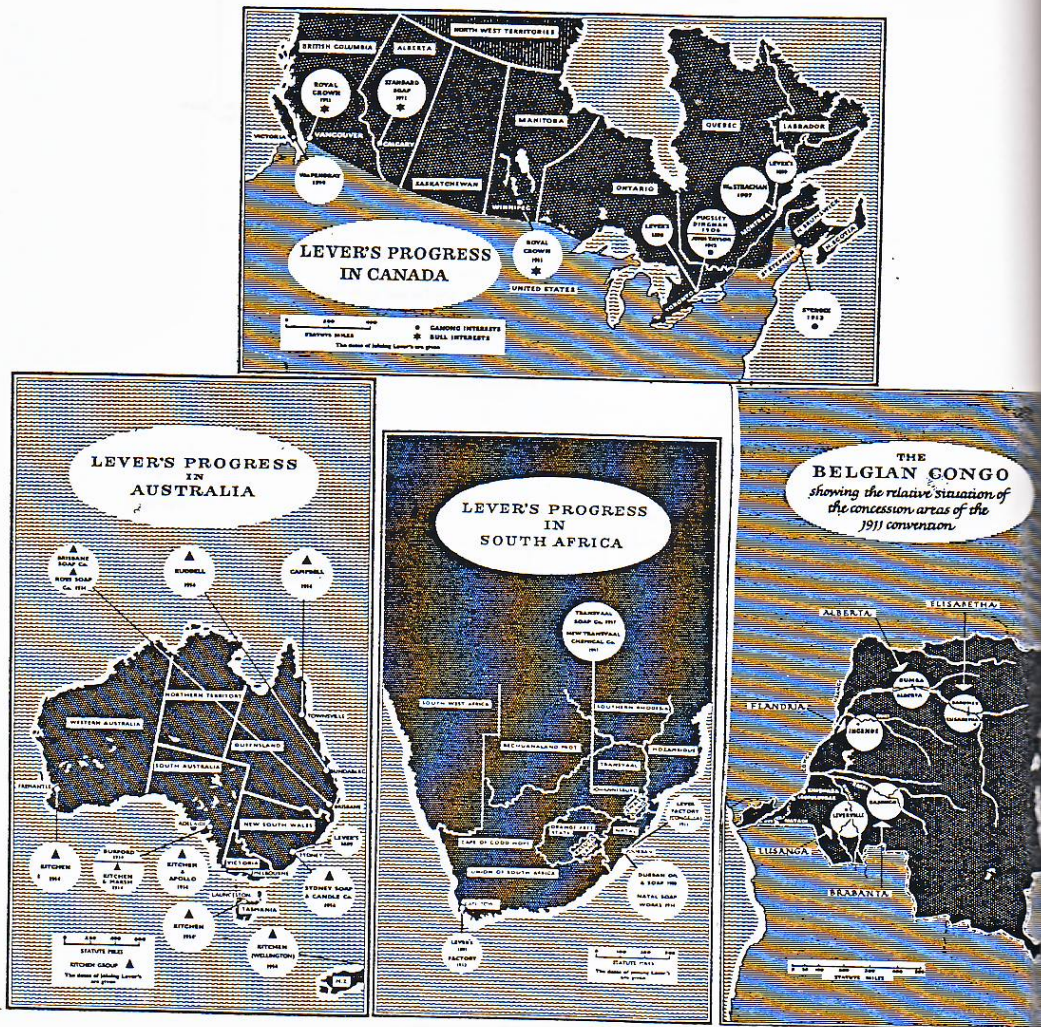
Famille Van den Berg; Famille Jurgens; Famille Schicht



1.3 CARTES D'IMPLANTATIONS GEOGRAPHIQUES DE LEVER BROTHERS AVANT LA GUERRE 1914-1918

1.3. CARTES D'IMPLANTATIONS GEOGRAPHIQUES DE LEVER BROTHERS DANS LE MONDE AVANT LA GUERRE 1914-1918

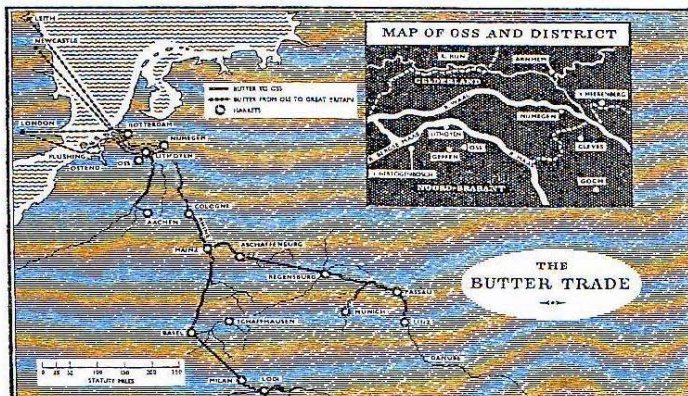
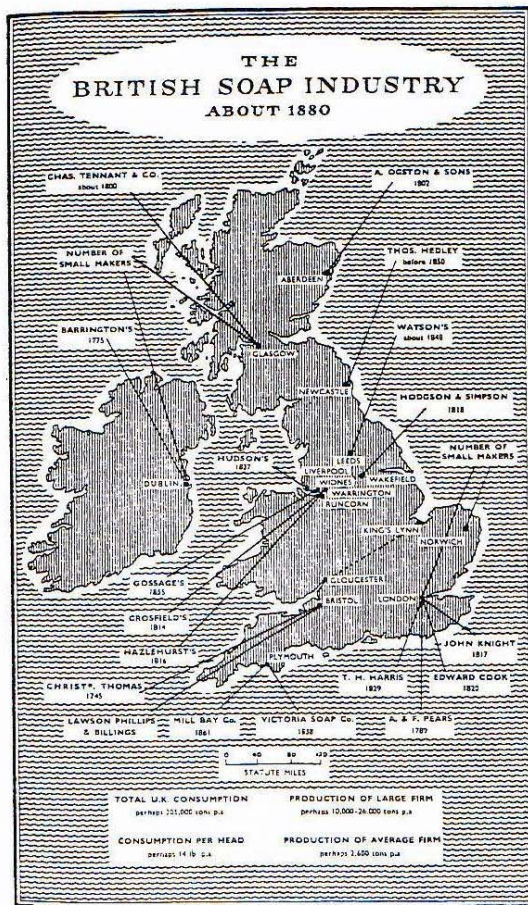
Canada Australie ; Afrique du Sud ; Congo Belge



J.Ch.Bécour, thèse, Annexes
1. Des protagonistes à Unilever

1.4. L'ENVIRONNEMENT DES CŒURS D'ACTIVITE : L'INDUSTRIE DU SAVON AU ROYAUME UNI EN 1880 & LE COMMERCE DU BEURRE RHIN & DANUBE ROYAUME UNI DANS LES ANNEES 1880

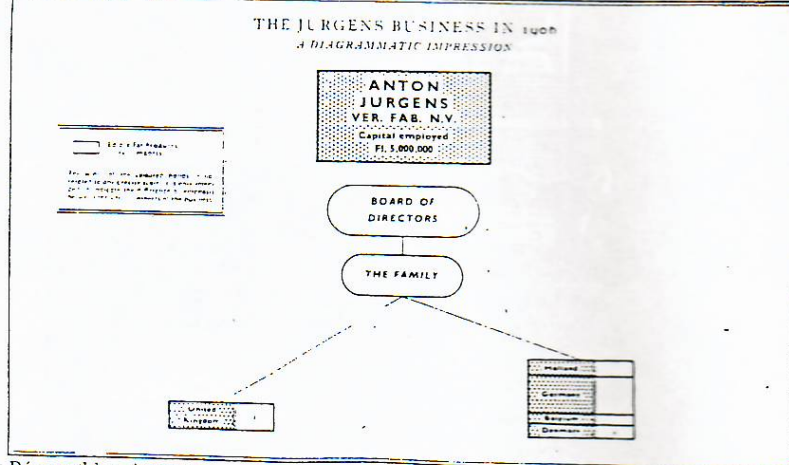
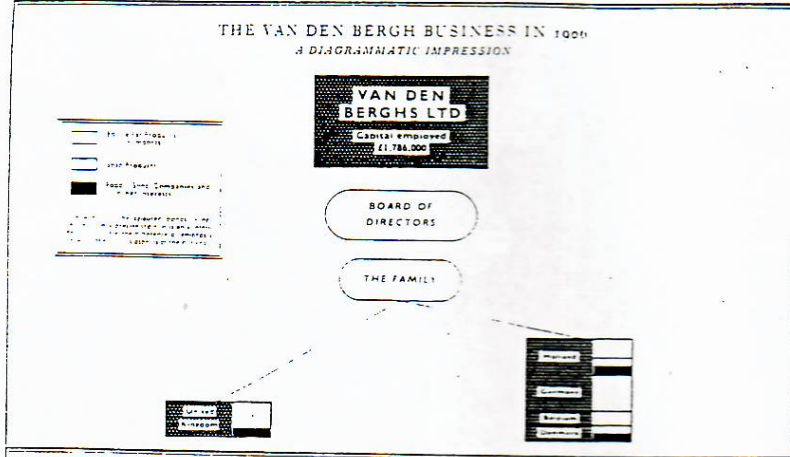
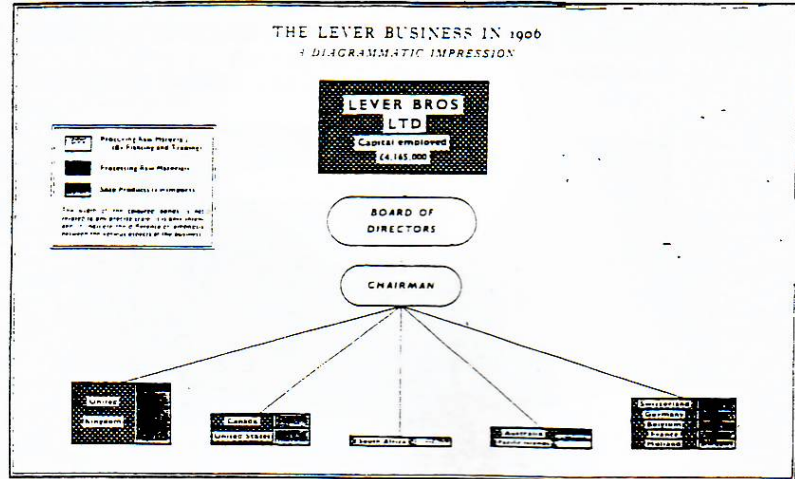
1.4. L'environnement des cœurs d'activités
 L'industrie du Savon au royaume Uni en 1880
 Le commerce du Beurre dans les années 1880



1.5. LES ORGANIGRAMMES DES PROTAGONISTES

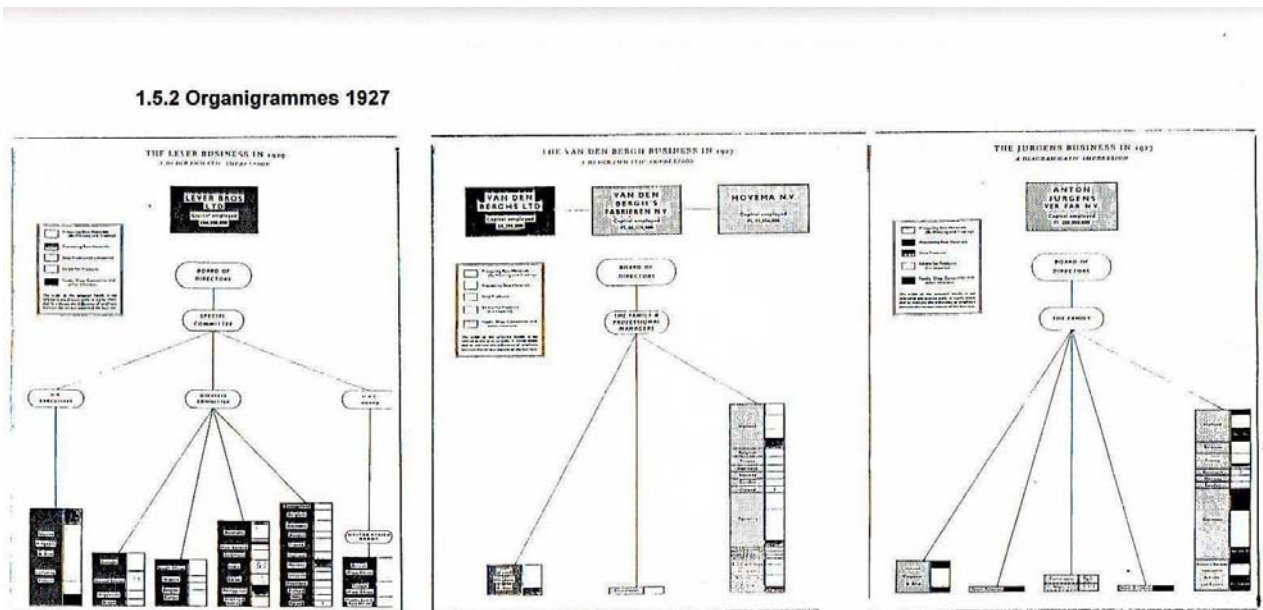
1.5.1. Organigrammes 1906

1.5.1. Organigrammes 1906



J.Ch.Bécour, thèse, Annexes
1. Des protagonistes à Unilever

1.5.2 Organigrammes 1927



1.5.3 Commentaires sur les organigrammes 1906 - 1927

Les deux séries d'organigrammes montrent trois éléments de continuité :

- 1.- La prégnance d'une organisation concentrée sur le pouvoir du chairman (Lever 1906) ou sur la Famille (Van den Berg, Jurgens), ou enfin sur un comité exécutif (Lever en 1927) après la disposition du fondateur : WH. Lever, anobli par la Royauté britannique devient "sir William Hesketh Lever".
- 2.- L'importance attachée à une structure géographique, sans apparition de formes divisionnelles (Chandler)
3. Un développement international plus fort chez Lever Brothers et Jurgens, et plus discret chez Van den Berg

1.6. DE LA NAISSANCE DES FIRMES JUSQU'À LA FUSION DE 1929 : DES REPRESENTATIONS DE LEURS MODES D'APPREHENSION DE LA GESTION, COMME FACTEURS EXPLICATIFS DES MODES DE FONCTIONNEMENT D'UNILEVER.

1.6.1. WHLever/Lever Brothers

1.6.1.1. Les acteurs sur le marché du savon à l'entrée en lice de W.H.L (t.I, p.18-44),

Date de création	Nom de firme	Membre de l'association de 1867	Combin act 1906	Localisation
1775	Barrington's			Dublin
1800	Chas Tenant & Co.			Glasgow
1802	A.Ogston & sons			Aberdeen
1850	Thos. Hedley	*		Newcastle
1848	Joseph Watson & Sons	**	***	Leeds
1814	Joseph Crosfield	*	***	Liverpool
1816	Hazlehurst of Runcorn	*		
1837	R.S.Hudson			
1855	William Gossage & Sons of Widnes		***	
?	United Alkali Company (partenariat)			
1818	Hodgson & Simpson		***	Wakefield
1745	Christr. Thomas & Bros	**		Bristol
?	Lawsons Phillips & Billings			
1858	Victoria soap Company			Plymouth
1861	Mill Bay			
1789	Pears (et son savon transparent, "Transparent soap")			Londres
1817	John Knight (et sa marque "Royal Primrose")	**		
1820	Edward Cook		***	
1829	T.H.Harris			
?	T.B.Rowe			

* Membres de l'association de fabricants de savons pendant la période de 1850-1867, créée à l'origine en vue de fixer les prix dans la région

** Leurs membres lancent des marques pour concurrencer Lever Brothers

*** Membres du combinat envisagé.

L'association régionale des fabricants de savons avait, à l'origine, pour vocation de défendre les intérêts professionnels de chacun des acteurs vis-à-vis des autres,

principalement en matières de contrôle des prix pratiqués, dans une période de fluctuation des cours de matières premières.

Lever, en 1901-1902 avait engagé une tentative d'alliance (combinat) avec trois des membres (Watson's, Gossage's et Crosfield's) conduisant à la constitution d'une holding, en vue de réaliser des économies sur les affaires de matières premières, les coûts de production, les coûts de recherche, les coûts de commercialisation (£700.000), extensible à d'autres firmes.

En 1906, une campagne de presse, montée par les médias (The Daily Mail), grands perdants potentiels de l'association, prit la défense des consommateurs et des employés potentiellement privés de l'emploi. Cette campagne eut pour effet d'interrompre l'idée de combinat, de provoquer une chute des cours de l'action Lever Brothers (de £10 à £2 pour les actions préférentielles, et de £30 à £10 pour les actions ordinaires), mais aussi d'altérer l'image de Lever sur laquelle il avait bâti la réputation de ses produits (constance des prix de vente, de la qualité et du poids des produits).

Le pragmatisme de W.H. Lever lui fit accepter une transaction à un niveau inférieur aux pertes subies, selon le vieil adage qu'un mauvais compromis vaut mieux qu'un bon procès.

1.6.1.2. Les choix fondamentaux de W.H. Lever¹ et de Lever Brothers de 1867 à 1906 (tableau)

Jusque 1906	1906	Les avantages d'un combinat
Demande > Offre de produits finis		Augmentation des aires de ventes
Offre de matières premières suffisante	Demande de matières premières > offre	
Augmentation du pouvoir d'achat	Réduction du pouvoir d'achat, plus sélectif	
Choix de la marque	Concurrence de nouvelles marques	
Constance de qualité du produit		
Constance du Prix	Réduction du poids du produit pour un prix figé	
Actions promotionnelles dans un marché non organisé		Réduction de la guerre des prix
Appuis publicitaires créant de la demande supplémentaire		Économie d'échelles en publicité
Contrôle de la gestion opérationnelle, coûts de revient.		Économie d'échelles en gestion (force de ventes, centralisation de la recherche)
	Changement de nature de matières premières	Économie d'échelles sur les achats
W.H.L. détenteur des actions ordinaires		
4.000 actionnaires privilégiés attendent un revenu		Économie d'échelles en coûts de production
15.000 employés dans le monde		

L'analyse de l'histoire de Lever conduit à identifier les *contingences favorables* à une implantation commerciale sous forme d'agence, généralement vendant soit au commerce de gros, soit au commerce de détail :

¹ W.H.L.

1.6.1.3. Les contingences favorables à l'implantation de Lever Brothers (tableau)

	Marché	Structure	Organisation	Résultat	Equilibres	Audit
Existence d'un pouvoir d'achat suffisant du consommateur	x					
Capacité de répartir les coûts de publicité sur une grande masse de consommateurs	x		x	x		x
Disponibilité de vendeurs tout autant commerçants que des créatifs de sujets de réclame, en général ludique		x				
Adoption d'un statut d'agent, pour son représentant local, qui reconnaît le " chef "			x			
Installation d'une " agence locale " pour étudier le marché, avant de penser à produire localement	x	x				
Disposition d'un homme de confiance localement, mais le surveiller quant à l'évolution de son " train de vie ", fixation d'un niveau de rémunération suffisant et d'un territoire d'action			x			x
Revue des marchés potentiels, industrialisation, pouvoir d'achat, besoin de propreté lors de chaque visite		x				
Existence d'une concurrence forte, facteur favorable à l'installation	x					
Satisfaction d'un faible taux de profit mais assorti de grands volumes de ventes				x	x	
Mise en place d'une structure juridique locale, lorsque c'est le seul moyen d'apparaître national pour pouvoir vendre		x				
Mise en place d'un système qui donne une auto-suffisance locale						x

La maîtrise du marché passe aussi par la maîtrise de l'innovation technologique, notamment, celle de l'hydrogénation. En Europe, les procédés dits d'hydrogénation « inventés simultanément par deux ingénieurs » ont donné naissance à des situations conflictuelles et des ententes complexes qui ne seront pas décrites ici. La situation du marché de l'hydrogénation avait la physionomie suivante entre 1906 et 1914

1.6.1.4. La maîtrise de l'innovation technologique : Lever et les producteurs de produits hydrogénés

Cartographie européenne des procédés d'hydrogénation des huiles

Procédé	Protagoniste	Activités	Pays
Normann/Crosfield's/ Brunner	Jurgens	Huile	Allemagne
	Joseph Watson	Huile	Angleterre
		Savon	Angleterre
	Schicht	Savon	Autriche- Hongrie
	Procter et Gamble	Savon	USA
	De Nordiske Fabriker (DE NO FA) lié à B.B.O	Huile de baleine	
Wilbuschewitz	Van den Bergh	Huile	Hollande
	B.B.O.(Schischt)	Huile	Allemagne
	Lever	Savon	Angleterre
Testrup	Lever	Savon	Angleterre

Lever et les producteurs de produits hydrogénés

Protagonistes	Positionnement vis à vis des produits hydrogénés	Pratique commerciale en matière de prix	Choix stratégiques de résultats
Lever	Acheteur	Bas prix	Pas de profit sur cette matière première
Jurgens	Vendeur	Prix les plus élevés	Profit pour amortir ses installations
Crosfield's	Pionnier du procédé	Prix les plus élevés	Prix de l'innovation Rancœur vis à vis de Lever, son associé par ailleurs

Le tableau qui suit a pour objet de montrer les vecteurs de l'expansion de Lever en approximativement 25 ans, qui s'appuient dans l'ordre : sur le caractère « visionnaire » de Lever, la capacité de créer et de saisir des opportunités, la recherche d'économie d'échelles. Au caractère visionnaire pourrait être rattaché le concept de faculté d'anticipation de donner une réponse à un besoin. Par contre, la « répétition et reproduction de modèle ayant bien fonctionné » est sous-jacente à toutes les « secondes actions ».

1.6.1.5. Capacité productive de Lever Brothers dans le monde en 1906

	Production de savon	Production de matières premières	Acheteur de matières premières
Royaume Uni	x	1	
États Unis	x		
Canada	x		
Afrique du Sud	x		
Australie et Îles du Pacifique	x	1	2
Suisse	x		
Allemagne	x		
Belgique	x	1	
France	x		
Hollande	x		

Le tableau tend à montrer que Lever brothers a recherché dans certains pays une autonomie vis-à-vis des matières premières (producteur de suif -1-, par exemple, création de plantations - 2-)

La société Plantation Lever Congo Belge, devenue Plantation Lever Zaïre, date de 1911.

1.6.1.6. Les principes de gestion de W.H.L

Modes de contrôle	Marché	Structure	Bureaucratie			Audit	Hiérarchie
			Organisation	Résultats	Equilibre		
Il introduit ses marques	x		x				
Il vise par la publicité à créer de nouvelles consommations, mais aussi à prendre des parts de marché de ses concurrents	x						
Il procède à des réorganisations soit des entités achetées, soit de l'ensemble agences-usine achetée ou construite.			x				
Il sélectionne les managers de valeurs et les transplante dans d'autres pays, jusqu'à fonctionnement satisfaisant							x
Il n'échappe pas aux échecs, mais en recherche la cause par " détectives " interposés si nécessaire (p.105)						x	
Il met en place une structure juridique de société à responsabilité limitée qui couvre usine et services commerciaux et administratifs		x			x		
Il impose un cadre juridique à ses filiales, une structure économique autosuffisante, qui réinvestit ses profits dans l'entité locale dont Lever Brothers détient une forte majorité dans le capital,		x		x	x		
qui lui donne le pouvoir de décision, et lui permet de " distiller " l'information donnée aux actionnaires " tiers "							x
Pour le choix des sites, il veille à leur facilité d'accès : port, route, chemin de fer, principalement dans les pays producteurs de produits oléagineux			x				
Il introduit ses méthodes de fabrications, ses méthodes de contrôle, ses méthodes de calculs des coûts, allant jusqu'à exporter les managers compétents. <i>Port Sunlight devient l'école, la " Mecque " du savon.</i>			x				x
Les structures locales ne réduisent pas la capacité de Port Sunlight, qui peut poursuivre son expansion.		x		x	x		

En outre, l'historique "Lever"(1856-1906) qui suit, identifie les fondements des concepts de gestion des sociétés de production et de distribution du savon (et des poudres à base corps gras) du futur Groupe dans son ensemble jusqu'à nos jours (1990), et figurent au nombre des déterminants de longévité, de pérennité.

1.6.1.7. *Apprentissage organisationnel et facteurs substantiels de survie durable*

Apprentissage organisationnel et facteurs substantiels de survie durable					
	Créativité & Marché	Leadership & autonomie	Hierarchie & rôle social	Congruence fins/moyens	Bureaucratie
La créativité sans cesse exercée est la principale source de valeur					
Seules des marques fortes apportent une réponse à un besoin soigneusement entretenu par un support publicitaire fort	x				
Un leadership fort, quasi unique est préférable à quelque forme d'alliance		x			
L'entrepreneur doit veiller à son indépendance vis à vis des apporteurs de capitaux non opérationnels		x			
La famille n'a de pouvoirs que ceux qu'elle mérite		x			
Les délégataires doivent faire l'objet d'une sélection rigoureuse			x		
Les lieux géographiques de production doivent être identifiés, et leur capacité doit être garantie de continuité					
L'activité ne peut s'exercer que dans un contexte de liberté				x	
L'entreprise reconnaît son devoir social vis à vis des salariés, et l'affiche auprès des politiques			x		
L'entreprise doit veiller sur la concurrence	x				
L'entreprise doit mener une gestion rigoureuse, qui n'interdit pas des essais infructueux					x
L'entreprise doit avoir la maîtrise des coûts de ses matières premières					x

Apprentissage organisationnel et facteurs substantiels de survie durable					
	Créativité & Marché	Leadership & autonomie	Hierarchie & rôle social	Congruence fins/ moyens	Bureau cratie
Une démonstration de force est préférable au laisser faire, même fusse face à la puissance des médias, lorsque les fondements de l'entreprise sont en cause		x			
L'acquisition de parts de marché ne peut se faire que par la bonne gestion ou par l'acquisition de concurrents et non par des alliances	x				

1.6.1.8. Phase d'implantation commerciale internationale (t.I, p. 89-98)

La stratégie de WHL fût d'envahir le marché de son produit manufacturé enveloppé et de le substituer progressivement au savon traditionnel produit local à partir des matières premières locales animales ou végétales. L'analyse de l'histoire de Lever conduit à identifier les contingences favorables à une implantation commerciale sous forme d'agence, généralement vendant soit au commerce de gros, soit au commerce de détail.

Existence d'un pouvoir d'achat suffisant du consommateur

Capacité de répartir les coûts de publicité sur une grande masse de consommateurs

Disponibilité de vendeurs tout autant commerçants que créatifs de sujets de réclame en général ludiques

Adoption d'un statut d'agent, pour son représentant local, qui reconnaît le " chef "

Installation d'une " agence locale " pour étudier le marché, avant de penser à produire localement

Disposition d'un homme de confiance localement, mais le surveiller quant à l'évolution de son " train de vie ", fixation d'un niveau de rémunération suffisant et d'un territoire d'action

Revue des marchés potentiels, industrialisation, pouvoir d'achat, besoin de propreté lors de chaque visite

L'existence d'une concurrence forte est un facteur favorable à l'installation

Se satisfaire d'un faible taux de profit mais assorti de grands volumes de ventes

Mise en place d'une structure juridique locale, lorsque c'est le seul moyen d'apparaître national pour pouvoir vendre

Mise en place d'un système qui donne une auto suffisance locale

L'implantation globale des usines de Lever Brothers, de ses produits/marchés et de ses concurrents, à la veille de la guerre, se présente ainsi :

1.6.1.9. Situation globale des usines, des produits/marchés et de la concurrence de Lever Brothers à la veille de la guerre 1914-1918

PAYS	Moyens de production	Produits	Concurrence
Afrique	Plantations au Congo Belge Société de freight	Sociétés de trading	Sociétés de trading Sociétés de freight
Allemagne	Mannheim + achats de 50% de concurrents à Wittenberg et Düsseldorf	Savon et soude pulvérulente	Persil (produits chimiques) - Henkel
Autriche Hongrie	Usine d'emballage	Savon	Schicht (aussi vieux savonnier que Lever)
France	Savonneries Lever Haubourdin (1911) 2 savonniers à Marseille	Sunlight Savons en barre	Savonneries (sous- produits des usines de presserie)
Belgique			
Hollande	Vlaardingen	Sunlight	Jurgens
Norvège		Sunlight	
Suède		Sunlight	
Japon	Kobe	Poudre et savon, et hydrogénation	Gossage
Canada	Achat de concurrents à Toronto 1906-1913 Montréal 1907 Vancouver 1911 Calgary 1911 Winnipeg 1911 St Croix 1913 Victoria 1914	Comfort Sunlight Poudres	
Australie et Tasmanie	Achat de 12 concurrents	Savons et bougies	
Afrique du sud	Achat de 4 concurrents construction de 3 usines	Savons Poudres à base chimique	
États Unis	Cambridge (New England)	Voir détails (tableau suivant)	Voir détails (idem)

L'expérience des États Unis d'Amérique en matière d'implantation

W.H. Lever fut confronté à une résistance à son expansion bien qu'un grand nombre des éléments de succès fut réuni par ailleurs.

1.6.1.10. Lever Brothers et les États Unis d'Amérique

Éléments favorables	Éléments compensateurs
Concurrence forte	De très gros concurrents tels que Procter et Gamble et Colgate
Disponibilité de toutes les matières premières	Matières premières dans les mains de très gros producteurs (marché international du porc de Chicago)
Marché de consommation élevé et en expansion, niveau de vie élevé	Goûts du public plus pour la quantité que la qualité (Sunlight): préférence pour le savon en barre
Les produits acquis de ses nouveaux partenaires (Crystal de Brooke, Monkey) ont une meilleure audience que ses produits traditionnels	
L'implantation en New England sert de laboratoire de test de la publicité	L'implantation en New England est limitée
La délégation de la commercialisation à un agent exclusif donne une couverture nationale	Un réseau de vendeurs directs est limité dans sa couverture
Le lancement de produits tels que LifeBuoy, Welcome et Lux permettent de remplacer Sunlight (le produit de tous les autres développements internationaux)	
Lever Brothers conclut une association avec Procter pour l'exploitation du procédé (Normann de Crossfield)	Processus d'hydrogénation (Normann de Crossfield) dans les mains de Procter

Lever aux USA est contraint par le marché d'abandonner un certain nombre des concepts qui l'avaient assuré de son succès sur le vieux continent et dans les autres pays du Monde.

Lever avait appris *une nouvelle forme de réponses* à donner au consommateur, dont les éléments lui furent imposés par le management local.

1.6.1.11. Les approches " sociales " de W.H.Lever

W.H.L. distinguait trois composantes à l'entreprise : le capital, le travail et le management. (Viscount Leverhulme, p. 67)

W.H.L. ne croyait qu'en les vertus du capitalisme et il défendait les idées du “ *prosperity sharing* ” (partage de la prospérité).

Le village de Port Sunlight

Dès la construction de Port Sunlight, en 1888, W.H.L. développe son plan de construction d'un village ouvrier à proximité de l'usine.

En 1890 surgissent 24 maisons ;

en 1898, 278 sont sur le site ;

en 1909, 720 maisons occupent le territoire prévu à l'origine, auquel se sont adjoints 130 acres² supplémentaires soit une surface de plus de 500.000 m².

Deux types de maisons existent, distinguées par le nombre de pièces ; toutes étaient dotées d'une salle de bain, d'un jardin avec gazon sur le devant et d'un jardinet pour les fleurs à l'arrière.

Les logements faisaient l'objet d'une location en fonction de leur taille. Le loyer représentant entre 15 et 20% du salaire.

La gestion du village reposait sur un équilibre des recettes et des dépenses, et une rémunération du capital investi.

Ordre et discipline devaient y régner; des règles strictes s'imposaient pour la tenue des jardins, pour le respect des autres, et ces règles s'imposaient autant à l'ouvrier qu'à sa famille.

Enfin, le village était doté d'une école, d'une salle de lecture, d'une bibliothèque, d'une église (congréganiste), d'un théâtre, d'une salle de sport, d'une piscine de plein air, d'un *club* pour les hommes³.

Le copartnership

W.H.L. s'opposait à la notion du “ Profit sharing ”⁴.

² un acre équivaut à 40,47 ares,

³ men's club

⁴ partage des bénéfices

Toutefois, l'expansion internationale de Lever Brothers créa des différences de traitement entre l'ensemble de ses salariés, ceux qui pouvaient profiter d'un habitat financé par Lever Brothers et les autres. Pour cette raison, en 1909, il créa une structure qu'il intitula le "*Co-partnership*", (Leverhulme, p.95-96) qui lui permettrait, en outre, de rapprocher l'intérêt de ses employés de ceux de l'entreprise, tout en gardant les caractéristiques du capitalisme qui repose en grande partie sur l'affectation des profits aux apporteurs de capitaux. Le modèle dont il s'inspira était celui du *partnership* régnant dans l'industrie de la pêche, où la carrière d'un individu passe par des phases d'apprentissages successifs et où les fruits de la pêche sont attribués par parts aux différentes classes d'intervenants : des mousses au capitaine, du capitaine à l'armateur.

Une répartition entre actionnaires et co-partenaires

Le pourcentage attribué aux actions privilégiées ;
un pourcentage de 5% aux actions ordinaires ;
un pourcentage de 5% pour les détenteurs de certificats préférentiel de *Co-partnership* ;
Le solde étant partagé par part égale entre les actions ordinaires et les porteurs de certificat de *co-partnership*.

Une gestion déléguée à un Trust

Le *co-partnership* était administré par un "*Trust*", dont les membres du conseil d'administration de *Lever Brothers* seraient les "*trustees*".

Il convient de rappeler que W.H.L. est quasi seul détenteur d'actions ordinaires.

Des conditions d'accès basés sur la fidélité et la loyauté, la qualité du travail, le respect de la propriété, de la hiérarchie en termes de pouvoirs et de devoirs

Le lien entre la prospérité et le *co-partnership* est réalisé par les conditions d'accès à celui-ci :

- Ne pas avoir moins de 25 ans d'âge ;
- Avoir au moins 5 ans de présence dans l'entreprise ;

- Ne perdre ni son temps, ni les matières, ni les fonds mis à sa disposition pour exercer ses devoirs ;
- Démontrer sa loyauté et sa fidélité vis-à-vis des intérêts de Lever Brothers, les sociétés alliées et ses amis co-partners.

Cinq collègues de partners furent mis en place, quatre marquant les niveaux hiérarchiques, un représentant les retraités.

Un processus de sanction

La non-adhésion par les faits à ces principes autorisait à l'annulation des certificats mis à disposition.

Un prélèvement sur les revenus du capital

En 1912, la valeur nominale des certificats représentait 350.000 £, portant un dividende de 40.000 £, répartis entre 2.000 partenaires, soit 20 £ par personnes⁵. W.H.L. fut alerté, dès 1913, sur les difficultés d'appliquer un processus motivant, *uniforme à travers le monde*, pour les salariés du groupe, et sur la définition de la notion de bénéficiaire retraité et la réversibilité sur les épouses et enfants.

W.H.L., en outre, fut confronté aux limitations d'un tel processus, notamment en cas de grève, en cas d'évolution des droits des employés décidés par les pouvoirs politiques.

Mais, resitué dans le temps, ces premiers pas dans l'organisation sociale méritaient considération.

W.H.L. prélevait ainsi 40.000 £ sur ses revenus d'actionnaire ordinaire pour les redistribuer à ses employés *fidèles et efficaces*.

Cette section qui traite du caractère social de la firme jette les prémices de notre développement sur les caractéristiques du club : *un groupe d'individus fidèles, engagés dans leur travail, sélectionnés par l'organisation, adhérents à une charte de bonne*

⁵ le plus bas niveaux de salaire étant de 140£/an, et les plus élevés de plus de 1000£an

conduite, bénéficiant des fruits de l'expansion, et donc, dont les intérêts doivent être congruents avec ceux de l'organisation.

1.6.2. Les protagonistes hollandais

1.6.2.1. La puissance industrielle des deux concurrents margariniers Jurgens et Van den Bergh au début du XX siècle (1906)

Sociétés hollandaises ⁶ et leurs marchés	
Jurgens	Simon Van den Bergh ⁷ à Oss, puis à Oss et Clèves, puis à Rotterdam et, Clèves pour la division de Production et, Van den Bergh Brothers of Mincing Lane (Londres) pour la division Ventés
Margarine OSS aux Pays bas, marque Solo en réponse à Vitello Helmond (ex Prinzen) Goch (Allemagne) Hambourg (Allemagne, ex Mohr)	Margarine Nassaukade (près de Rotterdam, 1891) Clèves (Allemagne, 1888, dirigée par <i>Manger</i> et des managers tiers à la famille : marques Vitello, huiles animales, puis Sanella, huiles végétales, puis Sana, produit Kascher) Bruxelles (dirigée par H. <i>Andriess</i> allié par mariage aux V d B)
	Lait condensé Uithoorn (Pays Bas) & Leeuwarden (Pays Bas) Esbjerg (Danemark) & Aarhus (Danemark)
	Bacon Esbjerg (Danemark) & Aarhus (Danemark)
	Savon Gildehaus (acquisition des actifs de Hagemann)
	Marchandises diverses Allemagne et Danemark

1.6.2.2. Les sources de matières et leurs destinations

Huiles de	Provenances		Destination matières	Destination produits finis
Coprah	Les Indes, Ceylan, Iles philippines, Indes néerlandaises	}	Hollande	Angleterre
Palme et palmiste	Afrique de l'Ouest anglophone		Allemagne	Allemagne (Margarine et industrie lourde)
Sésame	Chine		Angleterre	Angleterre (margarine et industrie lourde)
Lin	Indes, Russie, Argentine		(Lever)	Savon et industrie lourde
Coton	Indes, Égypte, U.S.A.			
Baleine	Mers du sud et Japon			Autriche

⁶ parfois dénommés « les Hollandais »

⁷ Nous utilisons indistinctement Van den Bergh, V.d.B. pour désigner la firme

1.6.2.3. L'outil " idéal " industriel

	Investissement	Savoir-faire
Un parc à tank spécialisé par nature d'huiles	oui	
Un magasin de stockage d'emballages vides	oui	
Une raffinerie pour les huiles animales et végétales	oui	oui
Une margarinerie	oui	oui
Un atelier d'emballage	oui	oui
Une caisserie		oui
Un dépôt de produits finis sous température contrôlée	oui	
Un quai de débarquement et d'embarquement spécialisé par mode de transport	oui	

1.6.2.4. Politiques, stratégies et contingences en Angleterre (Wilson, p.123-131)

Rappelons que les Hollandais ont d'abord été des exportateurs de beurre au Royaume Uni, avant d'être des fabricants exportateurs de margarine

Analyse comparative de la concurrence sur le marché anglais				
Acteurs	1906 Tonnes	1913 Tonnes	Politiques et stratégies	Contingences
Jurgens	7800	25000	Achats de matières premières Prise d'intérêts dans les réseaux de commerce de détail (Home & Colonial stores-1910-1912, client insatisfait de V.d.B., monté par un ancien administrateur de Maypole, Sphepherd's): Réduction de la durée d'acheminement production-Consommation, investissements dans leurs supports logistiques	Van den Bergh apporte ses formules en 1908. Crise du beurre Réduction du pouvoir d'achat du milieu urbain qui s'agrandit Jurgens est limité dans sa capacité d'extension faute d'usine en Angleterre
Van den Bergh	25000	35000	Le tonnage prime sur stratégie de réalisation de profit La prise de participation dans réseaux commerciaux concurrents de Jurgens (Pears's, Meadow's, Lipton's)	Crise du beurre Réduction du pouvoir d'achat du milieu urbain qui s'agrandit
Maypole	17000	52000	Profite de la discorde entre V.d.B. et Jurgens Campagnes agressives de publicité, de promotions liées... etc.	Idem Réseau de distribution indépendant

1.6.2.5. Politiques, Stratégies et contingences en Allemagne 1906/1913

Politiques, Stratégies et contingences en Allemagne 1906/1913				
Acteurs	1906 Tonnes	1913 Tonnes	Politiques et stratégies	Contingences
Jurgens Van den Bergh	32000 32000	700007 0000	Publicité éducative Pas de lutte farouche des réseaux de distribution Rationalisation Innovation technologique pour s'adapter au nouveau marché de matières premières	Accroissement de la population urbaine Compétition jugulée Protectionnisme des productions locales (végétales)

1.6.2.6. Capacité de production et concurrence autres pays (Wilson, p.135-138)

Capacité de production et concurrence autres pays (Wilson, p.135-138)					
	Tonnage Produit 1907- 1914	Tonnage vendu 1907-1914	Concurrence Compétition	Acquisition s	Point de Force Point de faiblesse
Hollande					
Jurgens's	11000- 40000	5000-7000	Farouche mais supportable	Albers' de Dordrecht	<i>Le management d'Albers', insatisfait de sa session ouvre une autre usine, et reprend son personnel</i> Acquisition de .D.H.Hendriks
Van den Bergh	23000- 42000	4000-5000		Van den Bosch	
Belgique					
Jurgens's		2500-5000			Profitabilité
Van den Bergh		2000-3000			Profitabilité
Danemark					
Jurgens's		Négligeable	Le beurre		<i>Les producteurs de beurre lancent des opérations de production de margarine qu'ils exportent sur l'Angleterre</i>
Van den Bergh		Négligeable			

1.6.2.7. Acquisition de concurrents

Croissance externe des hollandais			
Acteurs	Acquisition	Conséquences pour les acteurs	Qualité de l'organisation de l'acquisition

Jurgens's	Neusser Margarine Werke G.M.B.H Van Rossum et compagnie	Besoin de capitaux pour investir Mésentente entre associés	Bien organisée Bien organisée
Van den Bergh	Dr. Max Boemer et compagnie Berolina	Mésentente entre associés Besoin de capitaux pour investir	Bien organisée Mal organisée

1.6.2.8. Analyse succincte des autres pays de consommation de margarine(Wilson, p.135-138)

Nous citerons un certain nombre d'autres acteurs dans le marché environnemental des firmes néerlandaises.

En Allemagne, Prinzen , d'abord partenaire de Jurgens, puis par mariages croisés entre membres des deux familles catholiques; au décès du fondateur, cette entreprise fut dirigée par des managers et passa sous le contrôle de V.d.B.

En Autriche Julius Moll
Ublein
Apollo

En Belgique Jurgens ' et Prinzen's à Merksem

Aux États Unis

Reardon & Sons

Louis Swift
Armour & Company
Nelson Morris & Company

Hammond & Company. Ces cinq entreprises étant appelées les " big three " de Chicago

Sulzberger's N.Y.
Boyd Lunham & Company
Holland-American Cotton oil Company

En France Barthelemy & Cassely

Pellerin
Prom et Maurel frères

En Hongrie Machlup's

Dual Monarchy

Aux Pays Bas Dane

Otto Monsted (fabricant)
Haggemann's Limited (qui employait Luppoo Rijkens)
Verschure
Albers, Le Père, Jules Libotte

Au Royaume Uni

Joseph Watson (Producteur de Savon)

Lipton (distributeur)

Maypole dairies (distributeur)
 The Home and Colonial (distributeur)
 Kearley & Tonge (Producteur de Savon)
 Scottish C.W.S. (Producteur de Savon)

En Russie Marix

1.6.2.9. Les principes de gouvernance des Hollandais

Les principes de gouvernance des protagonistes hollandais							
Modes de contrôle	Marché	Structure	Bureaucratie			Audit	Hiérarchie
			Organisation	Résultats	Equilibre		
Un produit (supporté par la Recherche et le développement), une politique de prix, de qualité, de présentation et d'identification par la marque, le packaging, la publicité, etc.	x		x	x			
La maîtrise des technologies (exemples, développement du procédé de fabrication de la margarine ; bataille pour la détention des brevets d'hydrogénation)			x				x
Un capital technique, un outil industriel performant situé à proximité des lieux de production de matières premières ou/et de consommation des produits finis (recherche d'économies d'échelle, de coûts de transaction)			x				
La disponibilité des réseaux de distribution			x				x

Les principes de gouvernance des protagonistes hollandais							
Modes de contrôle	Marché	Structure	Bureaucratie			Audit	Hiérarchie
			Organisation	Résultats	Equilibre		
Des ressources financières permettant de « réduire » le pouvoir des banquiers ... ; Le recours à un financement par capitaux externes supérieurs aux ressources propres (1898) est marqué par l'introduction d'un Président tiers ⁸ qui apporte ses critiques sur la gestion et garantit l'information des actionnaires tiers (preferred capital)					x	x	
Les capacités du management d'appréhender les besoins de gestion à court terme et leur insertion dans une vision à long terme	x						x

Spécificités Van den Bergh

V.d.B. suit une politique de décentralisation qui permet de réduire les coûts de transport (distribution) et de rapprocher la production des consommateurs. Par contre, le contrôle, la maîtrise des opérations sont soumis au facteur humain (l'indépendance acquise pendant la guerre crée des potentialités d'éclatement de structure).

En 1922, un des petits-fils du fondateur, Léo (40 ans), en consultation avec les deux experts extra-familiaux (P. Rijkens et J.L.Polak) produit un document stratégique qui met en évidence le besoin de redéfinir les structures et la stratégie globale du groupe, qui reposait sur une structure familiale dans les termes suivants:

⁸ Lord Ebury (1895-1910), puis Praed H.B. (1910-1920)

- Recours à des délégations de managers spécialisés en matière
 - de marché de consommation,
 - de marchés d'exportation,
 - de centralisation des achats,
 - de technique industrielle,
 - de qualité,
 - d'ingénierie légale et fiscale,
 - de management général.
- Mise en place d'une gestion collégiale pour
 - Harmoniser les stratégies et politiques plurinationales (Royaume Uni, Hollande, Allemagne),
 - Gérer les intérêts globaux mis en cause par les alliances avec des “ alliés-concurrents ”, et
 - Relativiser les intérêts familiaux et les intérêts des entités (managers professionnels tiers) par une égalité de pouvoir de décision entre le management professionnel et la famille.

Cette forme de “ réingénierie ” fût initiée par un membre de la famille, pour rajeunir la gestion.

Elle justifie aussi notre défense de l'existence d'un concept de facteur substantiel de survie:

Dans cette partie de l'étude, le concept recouvre les choix stratégiques suivants:

- *Le choix initial du modèle d'organisation du partage des résultats,*
- *Le juste équilibre entre la décentralisation des opérations et la concentration des pouvoirs stratégiques,*
- *L'identification des opérateurs dotés d'un “ esprit groupe ”, d'une vision stratégique des affaires, d'une capacité d'anticipation, de projection sur le long terme de l'organisation en vue de satisfaire les marchés complexes (achats, investissements, individus, produits et services) et d'une manière durable,*

associé à une capacité de transmettre ou traduire aux différents niveaux (famille, “ quartier général ”, entités délocalisées, ...) et interfaces (alliés, concurrents en quête d’alliance) les conséquences pratiques de leur vision et/ou de ladite organisation, et enfin, de convaincre leurs collègues du bien fondé de leurs idées; en bref,

- *L’identification des gestionnaires de la complexité.*

Spécificités Jurgens

Jurgens avait conservé son centre de décision à OSS aux Pays-Bas, et ne fût pas soumis aux pressions fiscales dues à l’ambiguïté de la nation de “ contrôle ” des affaires. De Hollande, Anton continua de manager l’ensemble des activités européennes, continentales ou insulaires. Cependant, par son omniprésence et son pouvoir patriarcal Anton limita la capacité de la firme Jurgens à former les troisième et quatrième générations, celles des cousins, frères et neveux. La parenthèse de la guerre amplifia le problème.

Anton, par contre, plus poussé par la réalité des affaires, que par une analyse fondamentale, développa l’accession de deux “ lieutenants ” Jean Tresfon pour la surveillance des affaires anglaises, et Herbert Davies, diplômé de Cambridge en histoire et sciences naturelles, ouvert au droit et à l’économie (J.M.Keynes), à qui Anton confia le pôle stratégique et spéculatif des matières premières, avant d’en faire reposer la responsabilité sur un ancien broker.

L’approche de Jurgens vis à vis de l’inclusion de managers professionnels fût de nature plus opportuniste que celle de Van den Bergh. Les pouvoirs qu’il délégua ressortirent plus de l’opportunisme que de l’acceptation du principe de la délégation totale.

La crise des deux affaires débuta par des alertes financières, avant d’être des alertes d’insuffisance de compétences pour gérer des conséquences d’orientations, et de gérer les objets mêmes de l’organisation, donc les orientations à prendre.

La logique induite d'Anton conduisit à identifier chez les individus leur capacité de conduire les parcelles d'affaires (aussi importante soient-elles que celles des matières premières), leur vision, avant celle d'appréhender les facteurs substantiels de pérennité. Anton rechercha avant tout un conseil lorsqu'il le demandait, puis *subit un apprentissage de sa pensée à accepter de déléguer*.

Néanmoins, quels que soient les acteurs professionnels, ceux-ci mirent en œuvre des techniques de standardisation de la production, de simplification des contrôles et des processus de vérification, d'élimination des organisations redondantes (ventes et production), d'économies d'échelles dans des domaines tels que les transports, la recherche, l'amélioration des méthodes comptables, et de veille économique dans leurs domaines de compétence.

Si la compétition fut d'abord sur les marchés de produits finis, le développement de la consommation tant du savon que des margarines créa une nouvelle forme de compétition celle sur le marché des matières premières.

1.6.3. Des données communes aux protagonistes

1.6.3.1. Les Marchés de Matières premières et des produits finis

Nous résumons les positionnements des trois protagonistes étudiés dans marchés de matières premières et de produits finis dans le tableau ci après.

	Marchés de matières premières	Marchés de produits finis	Sources géographiques
Lever Brothers (producteur et exportateur) et ses concurrents notamment les coopératives	Huiles animales	Savons	Royaume uni Europe via Rotterdam États Unis (Chicago) Colonies dans les ceintures sub-désertiques, et $\pm 4^\circ$ de la latitude de l'équateur
Jurgens Van den Bergh (producteurs et exportateurs)	Huiles animales puis végétales ; producteurs des huiles brutes ; lobby des agriculteurs protectionnistes	Beurre Margarine	Collecte en Europe États Unis (Chicago) Colonies dans les Ceintures sub-désertiques, et $\pm 4^\circ$ de la latitude de l'équateur
Concurrents margariniers	Huiles animales puis végétales ; producteurs des huiles brutes ; lobby des agriculteurs Protectionnistes	Margarine	Marché européen Marché américain Marchés coloniaux dominés par des collecteurs et transformateurs

1.6.3.2. Tonnages des protagonistes en Angleterre 1906-1918

Acteurs	1906	1913	1914	1915	1916	1917	1918
Jurgens	7.800	25.000	29.000	40.000	58.000	43.000	12.500
Van den Bergh	25.000	35.000	33.000	47.000	73.000	47.000	13.000
Maypole	17.000	52.000	52.000	58.000	52.000	86.000	*124.000
Lever				13.000	* 38.000	* 63.000	* 81.000
Total	49.000	112.000	114.000	158.000	221.000	239.000	230.500

Estimations (Wilson, t. I., p. 227-233)

La guerre 1914-1918 eut des conséquences profondes en Europe continentale sur les capacités de production, les sources d'approvisionnement, la consommation et la recherche de produits de substitution. Tous ces facteurs affaiblirent les protagonistes hollandais. Anton Jurgens tenta de compenser ses baisses activités en Europe par des alliances dispendieuses aux États-Unis.

1.6.3.3. Confrontation des tonnages de ventes de margarine aux tonnages de graines pressées pour l'extraction de corps gras Van den Berg, Jurgens 1922-1926

	Van den Bergh			Jurgens		
	Tonnage 1922	Tonnage 1926	Part du marché	Tonnage 1922	Tonnage 1926	Part du marché
Margarine	Tonnes					
Allemagne	107.000	114.000	26%	143.000	147.000	34%
Royaume uni	50.000	57.000		62.000	77.000	
Total	157.000	171.000		205.000	224.000	
Presseries						
Allemagne	109.000	373.000		149.000	264.000	
Royaume uni				101.000	147.000	
Total	109.000	373.000		250.000	411.000	
Nombre d'usines en Allemagne		10			9	

Spécificités Van den Bergh

La situation de V.d.B. se schématise ainsi:

Le groupe V.d.B. a relocalisé ses intérêts financiers : la holding anglaise contrôle les sociétés anglaises; une holding néerlandaise, nouvellement créée⁹, contrôle tous les intérêts continentaux, et l'ancienne Holding contrôle la holding allemande « Hovema » dont les actionnaires hollandais résidents aux Pays-Bas doivent supporter les impôts hollandais.

Le Centre de décision pour lever les fonds, qui permettaient d'effectuer les investissements, furent déplacés de Londres, avant la guerre, vers la Hollande, après la guerre, sous la pression fiscale anglaise. La famille reprit sa résidence aux Pays-Bas.

1.6.3.4. Production et consommation de margarine aux Pays-Bas 1913-1927 (t. II, p. 248-253)

Margarine	1913	1927
Production consommée aux Pays-Bas	15.000 tonnes	70.000 tonnes
Production exportée	125.000 tonnes	100.000 tonnes
Production totale	140.000 tonnes	170.000 tonnes

1.6.3.5. Les tonnages des concurrents « margarine » en Angleterre 1921-1927

La lutte entre concurrents prenait la forme suivante en tonnes

	Margarine		Beurre	
	1921	1927	1921	1927
Consommation totale au Royaume Uni	254.000	270.000	239.000	325.000
Production Maypole	69.000	30.000		
Production Jurgens	67.000	71.000		
Production Van den Bergh.	58.000	57.000		
Planter (Lever Bros.)	24.000	15.000		
Divers autres dont Hartog et Rijswijk	36.000	97.000		

La stratégie de Maypole de commercialiser des qualités de produits médiocres survit difficilement à la concurrence associée du beurre et des margarines des Hollandais.

⁹ en 1919, à Rotterdam, N.V. Van den Bergh's Fabrieken

La production de Jurgens se faisant à partir de 5 usines au Royaume uni; celle de Van den Bergh étant essentiellement exportée de Rotterdam. Lever n'a pas encore dominé les problèmes techniques de fabrication dans une usine démesurée nouvellement construite pour assurer l'indépendance du Royaume. Chacun des deux groupes hollandais dispose d'un réseau de vente très développé qu'ils cherchent à consolider: Jurgens un réseau de détaillants, VdB un réseau de grossistes, ce qui accroît les problèmes de Lever, dont la suprématie reste de résider dans le domaine des savons.

1.6. 4 Les besoins de financement des protagonistes

(Sources " appendices " 14 à 17, t. II.)

La demande en capitaux permanents pour la rénovation de l'outil industriel, les besoins de participations, le financement des besoins en fond de roulement, fut assurée par recours aux familles soit par l'accroissement du nombre d'actions ordinaires et privilégiées, par la non-distribution des profits et par le recours au marché financier en Angleterre et aux Pays-Bas, pour les actions préférentielles et les emprunts.

1.6.4.1. Lever Brothers, 1894-1924 (en livres sterling) (Wilson, T1, appendix 3

	Actions privilégiées	Actionnaires ordinaires		Emprunts	Total " capital employé "
		Capital	Réserves		
1894	750 000	750 000	38 910		1 538 910
1896	1 000 000	750 000	154 269		1 929 269
1898	1 250 000	844 667	268 567		2 363 234
1900	1 879 886	1 190 602	321 562		3 392 050
1902	2 000 000	1 195 000	322 032		3 517 032
1905	2 000 000	1 850 000	315 757		4 165 757
1906	2 540 000	1 850 000	317 152		4 707 152
1910	5 220 458	1 000 000*	378 767		6 599 225
1913	9 713 424	2 000 000	452 463		12 165 887
1915	12 001 838	2 000 000	480 910		14 482 748
1918	15 065 340	2 000 000	496 755		17 562 095
1919	23 427 312	2 280 000	500 792		26 208 104
1920	44 489 079	2 280 000	505 727		47 274 806
1921	44 702 322	2 280 000	809 855	4 000 000	51 792 177
1922	45 877 208	2 400 000	1 061 099	8 000 000	57 338 307
1923	49 075 363	2 400 000	836 741	8 000 000	60 312 104
1924	54 227 546	2 400 000	476 754	7 967 400	65 071 700

En 1910, Lever Brothers convertit £ 850 000 en actions privilégiées à 15 % de rémunération.

L'évolution du capital montre l'importance des besoins de financements de la croissance interne et externe.

1.6.4.2. *Van den Bergh Ltd (en livres sterling)*

	Actions privilégiées	Actionnaires ordinaires		Emprunts	Total du " capital employé "
		Capital	Réserves		
1897	450.000	500.000	25.315	0	975.315
1907	650.000	625.000	385.998	306.943	1.967.941
1913	1.450.000	625.000	537.841	426.528	3.039.369
1919	3 387 500	187 500	1 135 930	990 317	5 701 247
1924	3 387 500	187 500	564 588	400 000	4 539 588

1.6.4.3. *Hovema (Van den Bergh, Allemagne) (en florins néerlandais)*

	Actions privilégiées	Actionnaires ordinaires		Emprunts	Total du " capital employé "
		Capital	Réserves		
1912	1.555.055	540.000	16768	0	2.111.823
1913	3.660.000	540.000	17294	0	4.217.294
1915	7 260 000	3 600 000	1 418 304		12 278 304
1917	16 800 000	8 400 000	1 891 055		27 091 055
1920 etc.	16 800 000	12 000 000	4 260 356		33 060 356

1.6.4.4. *Anton Jurgens Vereenigde Fabrieken N.V. (en florins néerlandais)*

	Actions privilégiées	Actionnaires ordinaires		Emprunts	Total du " capital employé "
		Capital	Réserves		
1907		5.000.000		2.300.000	7.300.000
1913	8.000.000	8.000.000	2.139.826	1.700.000	19.839.826
1914	16 400 000	10 000 000	3 472 261	1 600 000	31 472 652
1915	24 000 000	10 000 000	3 494 652	1 500 000	38 994 652
1916	32 800 000	12 000 000	5 787 189	1 400 000	51 987 189
1917	44 000 000	14 380 000	7 480 064	1 300 000	67 160 064
1919	82 934 800	32 727 000	28 608 773	1 100 000	145 370 573
1922	82 934 800	32 727 000	22 110 509	40 000 000	177 772 309
1925	88 752 800	32 727 000	36 844 994	40 000 000	198 324 794

Les conclusions sur ces données

Ces tableaux montrent la meilleure profitabilité de Jurgens (poste réserves), et proportionnellement la même forme de dépendance d'actionnaires institutionnels et de prêteurs des deux groupes. Van den Bergh est doté d'un conseil de surveillance depuis 1895, composé de représentants des institutionnels et de la famille non opérationnelle. En outre, la situation géographique du capital est plus favorable à Van den Bergh.

Van den Bergh restait une société familiale à fortes descendance mâles.

Jurgens avait un leader fort en la personne d'Anton, omniprésent, canalisant les énergies de ses fils et neveux et petits-neveux.

1.6.5. Stabilité de la structuration des données administratives

L'histoire du groupe est marquée aussi par une stabilité de la structuration des données administratives, des concepts de contrôle définissant le contenu international uniforme¹⁰ et durable¹¹ :

1.6.5.1. Conventions de présentation

- vente (NSV, 1931¹²),
- profit brut (Gross Profit),
- profit net comptable après taxes (1902¹³)
- profit commercial (Trading profit, 1923¹⁴),
- profit opérationnel (Operational profit), capital employé (1911),
- capital brut employé (Gross capital employed),
- rendements (Rendement sur le capital employé, 1911),
- rendement des ventes,
- rendement par employé (dès 1901, chez Lever Brothers¹⁵)

¹⁰ Cf. « socialisation des managers »

¹¹ FieldHouse, 1978,

¹² op.cit. p.116

¹³ op.cit. p. 467

¹⁴ op.cit, p.382

¹⁵ op.cit. p.466, et Wilson, t.1, p. 79

1.6.5.2. Conventions de calcul analytique

- la notion de taxe statistique ¹⁶
- le volumes des ventes,
- le volume de production (1923)¹⁷

L'ensemble des modes de présentation et de calcul des deux paragraphes précédents ont pour objet de donner des bases à un « benchmarking » interne, qui peuvent conduire à des processus de rationalisation¹⁸ d'éliminer, par un processus de calcul, les différences fiscales, les différences créées par les phénomènes inflationnistes.

Ce langage commun intra- entreprise du plus haut niveau jusqu'en bas de la hiérarchie, à travers les métiers et fonctions (notion d'espace), assure la continuité de l'organisation (notion de durée), et représente une facilité de transfert des agents.

Les principes comptables évoluent entre le respect des normes comptables satisfaisant les pays des sociétés parentes (Royaume-Uni et Pays Bas), et s'adaptent progressivement (avec la cotation à New York et la mise en portefeuille des titres par les institutionnels américains), jusqu'à la prise en compte des principes imposés par le SEC (Security Exchange Commission, notamment la Form 20, F 2000 ¹⁹).

1.6.5.3. Calendrier universel

Des règles de mise en œuvre d'un calendrier unique pour l'ensemble des entités, (à partir du calendrier romain) permettent de définir les périodes (nombres de semaines par mois comptable) et facilitent les processus de phasage et de coordination des opérations, face à la complexité de la gestion des calendriers fiscaux et des jours fériés²⁰ avec une forme de paradoxe que l'année civile (du 1er janvier/31 décembre) est applicable aux sociétés d'origine britannique²¹

¹⁶ op.cit. p.116

¹⁷ op.cit. p.382

¹⁸ en 1901-1902, 1915, 1922-23 chez Lever Brothers ; 1890, chez Van den Bergh , pour ne citer que quelques exemples . Plus tard, après la constitution d'Unilever, les processus de rationalisation ont conduit à des changements de stratégies et, *a fortiori*, de structures.

¹⁹ Comptes annuels 2000.

²⁰ Cf. annexe des fêtes dans les principaux pays du monde.

²¹ L'année fiscale britannique a pour point de départ le 1er avril.

Ces questions montrent les limites entre les valeurs des vocables de « but » (pourquoi l'entreprise existe), « objet » (quel est son domaine, ses champs d'activité), « finalités » (quels résultats en sont attendus : présence sur le marché, performances des acteurs et des actifs).

1.6.6. Analyse de cultures : Lever, Van den Bergh, Jurgens

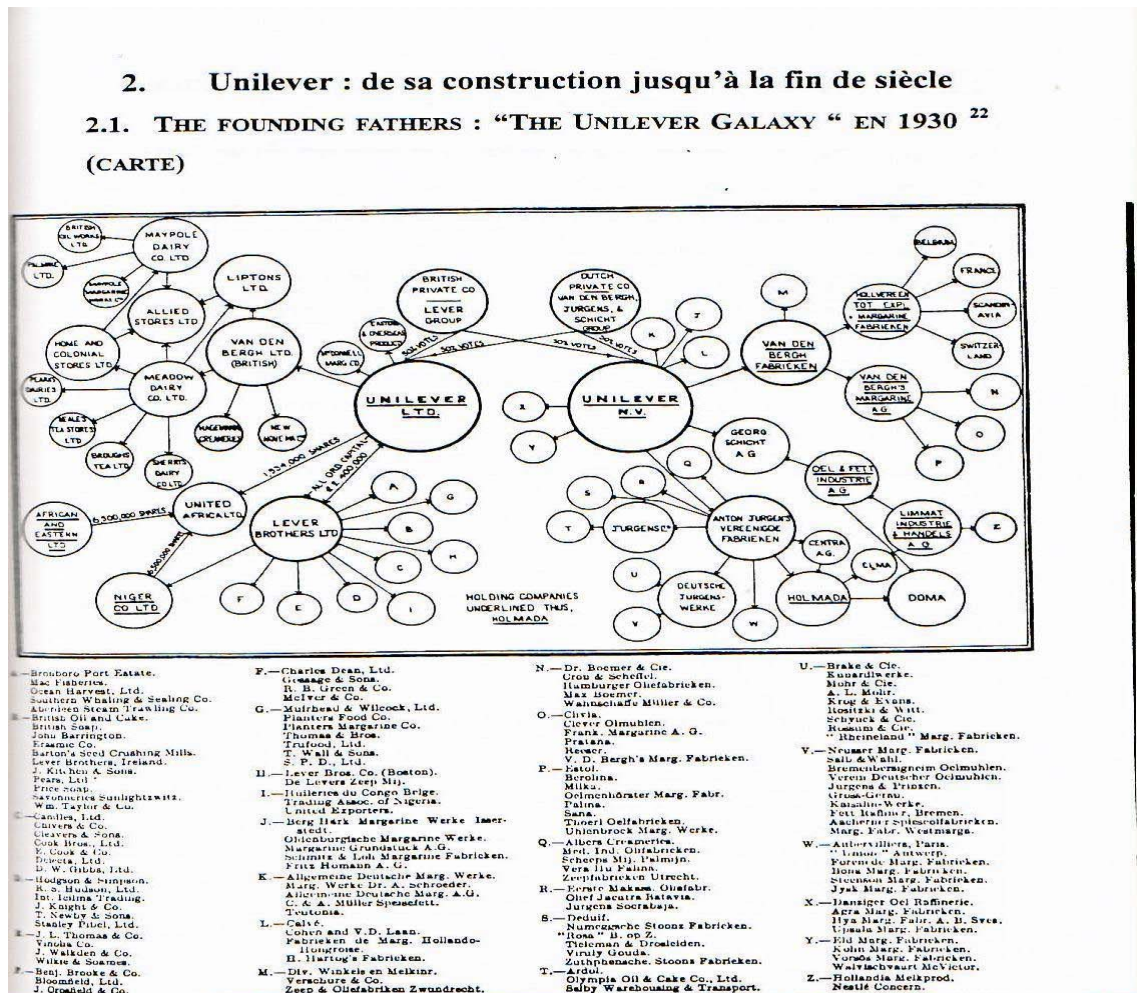
	Analyse de cultures : Lever, Van den Bergh, Jurgens			
	Familles créatrices : W. H. Lever (W.H.L.), Van den Bergh (V.d. B.), Jurgens	Actionnaires Lever Brothers, V. d. B., Jurgens	Managers délocalisés	Managers centraux
Principes	Créativité de produits : W.H.L., V.d.B., Jurgens Capacité d'anticipation : W.H.L., Jurgens Capacité de réponse aux besoins : W.H.L., V.d.B., Jurgens Hégémonie : W.H.L, Jurgens Souveraineté : W.H.L, Jurgens	Retour sur investissements	Suzeraineté versus besoin d'Indépendance W.H.L.	Missi dominici
Stratégie	Expansion multicanaux : Matières premières : W.H.L., V.d.B., Jurgens Pays : W.H.L. Jurgens Développements technologiques : W.H.L, V.d.B., Alliance technologique, disponibilité de procédé de transformation d'huile : W.H.L., V.d.B., Jurgens Facteur clé de succès : rapport Produits/Prix/ Qualité : W.H.L., Facteur stratégique de risque, disponibilité de matières premières : W.H.L., V.d.B., Jurgens Leadership, autocratie de W.H.L. et de Jurgens	Conserver le management par les fondateurs pour faire face aux crises, aux besoins de modernisation ou/et d'extension : W.H.L., V.d.B., Jurgens	Conflits potentiels entre besoins d'équilibres locaux et équilibre global W.H.L. (USA)	Agents de transfert Agents de contrôle
Moyens	Servir le client, aller le chercher, le conserver, standardiser, créer une unité derrière lui W.H.L, Une famille soudée : V.d.B. Un leader opportuniste en quête de création d'alliances : Jurgens La recherche d'économie d'échelle tout autant que le goût du pouvoir, et de la	Le financement de la totalité, puis d'une partie du capital par les fondateurs leur a permis d'imposer la maîtrise du management : W.H.L., V.d.B., Jurgens	Une seule entité Lever Brothers dans le monde : besoins de nouvelles réponses changer les marques, s'ajuster au prix de marché, ajuster la communication :	Standardiser Éduquer Sanctionner

Analyse de cultures : Lever, Van den Bergh, Jurgens				
	Familles créatrices : W. H. Lever (W.H.L.), Van den Bergh (V.d. B.), Jurgens	Actionnaires Lever Brothers, V. d. B., Jurgens	Managers délocalisés	Managers centraux
	puissance sont des moteurs puissants d'action : W.H.L.		W.H.L	
Valeurs	Respect du client (prix, qualité) : W.H.L, V.d.B. Identité du produit : la marque Lever imposée par W.H.L., Travail, hiérarchie, rigueur, continuité, régularité, honnêteté(Weber) : .H.L. V.d. B. Moralité, loyauté : Jurgens La prise de risque sur son capital donne le pouvoir de décision : W.H.L.	Les actionnaires tiers (non- opérationnels) visent le profit immédiat : W.H.L.,V.d.B., Jurgens	Autonomie versus Cohésion globale : W.H.L., V.d.B., Jurgens	Cohérence Pertinence
Limites	Distance de culturelles Distance du décideur vis-à- vis du management ; L'expansion aux USA remet en cause des choix des valeurs qui avaient été des FCS par ailleurs : réponse aux besoins du consommateur versus choix autocratique de la politique de marque, de prix, de qualité : W.H.L. Le vieillissement des hommes et des familles, L'absence de prise de recul face aux besoins managériaux crée une forme d'hermétisme au changement : W.H.L., V.d.B., Jurgens	Conflit entre expansion/vision à long terme/résultat court terme	Des « agents » commerciaux dans un 1 ^{er} temps (théorie de l'agence) W.H.L Des managers professionnels, lorsque leur entité devient une entreprise industrielle W.H.L., V.d.B., Jurgens	Risque de conflit entre reproduction de modèle et besoin d'ajustement de stratégie

2. Unilever : de sa construction jusqu'à la fin de siècle

2.1.. THE FOUNDING FATHERS : "THE UNILEVER GALAXY " EN 1930 ²²

(CARTE)



²² W.J.Reader, p.17 et The Economist décembre 1930.

²² W.J.Reader, p.17 et The Economist décembre 1930.

2.2. INVENTAIRE DE LA GALAXIE EN 1929 ²³: THE FOUNDING FATHERS.

Nous n'avons pas voulu dénaturer les écrits de Reader en conservant ce titre : " les pères fondateurs : la galaxie d'Unilever en 1929".

Notre objet est de donner une représentation de l'étendue du champ micro économique ²⁴ et macroéconomique ²⁵ du groupe Unilever.

L'existence de plus de 160 sociétés et d'une vingtaine de sociétés « parentes de niveau 1 » ou « parentes de niveaux deux ou trois » montre le besoin de rationalisation de la structure qui s'est appuyé sur quelques concepts :

- Scinder les opérations de production des opérations de commercialisation par entités distinctes ou bien les rassembler sous une même entité,
- Avoir eu une structure dominante par pays, par métier-marché,
- Conserver un portefeuille des marques positionnées sur un marché,
- Conserver un certain nombre de filiales dormantes dans chaque pays, qui sont susceptibles d'être « réveillées » en fonction des besoins de la gestion.

Par facilité de lecture, nous indiquons que les sociétés en caractère gras représentent des groupes ou des "sous-groupes" dont l'ensemble des filiales n'est pas mentionné. Les historiens font état d'un portefeuille total de filiales de l'ordre de 500.

La Galaxie 1930 (conversion en termes de structures)

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf ²⁶	Filiales
Britannique	British Private Company (Lever Group)				
Britannique		Unilever Ltd			
Britannique			<i>Lever Brothers Ltd</i>		

²³ W.J.Reader, p.17 et The Economist décembre 1930.

²⁴ puisqu'il s'agit de sociétés opérationnelles

²⁵ puisqu'il s'agit, souvent, de plus du tiers, pour atteindre parfois 80% du marché (dans la margarine par exemple).

²⁶ Référence à l'analyse de "The Economist"

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Britannique				A	Bromborough Port Estate
Britannique				A	Mac Fisheries
Britannique				A	Ocean Harvest, Ltd
Britannique				A	Southern Whaling & Sealing Co.
Britannique				A	Aberdeen Steam Trawling Co.
Britannique				B	British Oil and Cake
Britannique				B	British soap
Britannique				B	John Barrington
Britannique				B	Erasmic Co
Britannique				B	Barton's Seed Crushing Mills
Irlandaise				B	Lever Brothers (Ireland) Ltd
Britannique				B	J. Kitchen & Sons
Britannique				B	Pears, Ltd
Britannique				B	Price Soap
???				B	Savonneries Sunlightzwits
Britannique				B	Wm. Taylor & Co.
Britannique				C	Candles Ltd
Britannique				C	Chivers & Co.
Britannique				C	Cleavers & Sons
Britannique				C	Cook Bros. Ltd
Britannique				C	E. Cook & Co
Britannique				C	Delecta, Ltd
Britannique				C	D.W.Gibbs, Ltd
Britannique				D	Hodgson & Simson
Britannique				D	R.S. Hudson, Ltd
Britannique				D	Int. Iclima trading
Britannique				D	J. Knight & Co
Britannique				D	T. Newby & Sons
Britannique				D	Stanley Pibel, Ltd
Britannique				E	J.L. Thomas & Co
Britannique				E	Vinolia Co
Britannique				E	J. Walkden & Co
Britannique				E	Wilkie & Soames
Britannique				F	Benj. Brooke & Co
Britannique				F	Bloomfield, Ltd
Britannique				F	J.Crosfield & Co
Britannique				F	Charles Dean, Ltd
Britannique				F	Gossage & Sons
Britannique				F	R.B.green & Co
Britannique				F	McIver & Co
Britannique				G	Muirhead &

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
					Wilcock ,ltd
Britannique				G	Planters Foods Co.
Britannique				G	Planters Margarine Co.
Britannique				G	Thomas & Bros
Britannique				G	Trufood, Ltd
Britannique				G	T.Walls & Sons
Britannique				G	S.P.D.Ltd.
USA				H	Lever Bros. Co. (Boston)
Néerlandaise				H	De Levers Zeep Mi.j
Congo belge (Zaire)				I	Huileries du Congo Belge
Nigeriane				I	Trading Assoc. of Nigeria
Britannique				I	United Exporters
Britannique					Eastern & Overseas Products
Britannique					McDonnell Marg. C.D.
Britannique			<i>United Africa Ltd</i>		
Britannique					African & Eastern Ltd
Britannique					Niger Company Ltd
Britannique		Van den Bergh Ltd (British)			
Britannique					New Novema Company
Britannique					Wagemann Creameries
Britannique		Liptons Ltd			
Britannique			Meadow Dairy Company Ltd		
Britannique					Sherrys Dairy Company Ltd
Britannique					Broughs Tea Ltd
Britannique					Meales Tea Stores
Britannique					PearksDairies Ltd
Britannique			Home & Colonial Stores Ltd		
Britannique			Maypole Dairy Company Ltd		
Britannique			<i>Allied Stores Ltd</i>		
Britannique					Maypole Margarine Works Ltd

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Britannique					Palemine Ltd
Britannique					British Oil Works Ltd
	Dutch Private Company, Van den Bergh, Jurgens, L Schicht Group				
	Unilever N.V.				
Allemande				J	Berg Ilárk Margarine Werke Insaertstedt.
Allemande				J	Oldenburgische Margarine Werke
Allemande				J	Margarine Grunstuck A..G
Allemande				J	Schmitz & Loh Margarine Fabrieken
Allemande				J	Frotz Hohmann A.G.
Allemande				K	Allgemein Deutsche Margarine Werke
Allemande				K	Margarine Werke Dr. A.. Schroeder
Allemande				K	C. & A. Müller Speisefett
Allemande				K	Teutonia
Néerlandaise				L	Calvé
Néerlandaise				L	Cohen and V.D. Laan
Néerlandaise & Hongroise				L	Fabrieken de Margarine Hollando-Hongroise
				L	H.Hartog's Fabrieken
Néerlandaise		Van de Bergh Fabrieken			
			Hollverein Tot. Expl. "Margarine Fabrieken		
Belge					Belgium
Française					France
« Scandinave »					Scandinavia
Suisse					Switzerland
Néerlandaise				M	Div. Winkels en Melkkinr.
Néerlandaise				M	Verschure & Co .

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Néerlandaise				M	Zeep & Oliefabriken Zwindrecht
Allemande		Van den Bergh's Margarine A.G			
Allemande				N	Dr. Boemer & Cie.
Allemande				N	Cross & Scheffel.
Allemande				N	Hamburger Oliefabrieken
Allemande				N	Max Boemer
Allemande				N	Wahnschaffe Müller & Co;
Allemande				O	Olivia
Allemande					Clever Olmuhlen
Allemande				O	Frank. Margareine A.G.
Allemande				O	Pratana
Allemande				O	Reeser
Allemande				O	V.D. Bergh's Margarine Fabrieken
Allemande				P	Estol
Allemande				P	Berolina of Berlin
Allemande				P	Milka
Allemande				P	Oelmenhörster Margarine Fabrieken
Allemande				P	Palma
Allemande				P	Sana
Allemande				P	Thoerl Oelfabrieken
Allemande				P	Uhlenbrock Margarine Fabrieken
Néerlandaise		Anton Jurgens Verenigde Fabrieken			
<i>Néerlandaise</i>			<i>Holmada</i>		
Néerlandaise			Centra A.G.		
Néerlandaise				Q	Albers Creameries
Néerlandaise				Q	Med. Ind. Oelfabrieken
Néerlandaise				Q	Scheepa Mij. Plamijn

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Néerlandaise				Q	Vera Hu Falina
Néerlandaise				Q	Zeeppabreken Utrecht
Néerlandaise				R	Eerste Makass. Oelfabrieken
Néerlandaise				R	Olief Jacutra Ratavia
Néerlandaise				R	Jurgens Socrabaja
Néerlandaise				S	Deduij
Néerlandaise				S	Numeggache Stoonz Fabrieken
Néerlandaise				S	“Rosa” B.op.Z.
Néerlandaise				S	Tielemann & Drosleiden
Néerlandaise				S	Viruly Gouda
Néerlandaise				S	Zuthphensche. Stoons Fabrieken
France				W	Aubervilliers, Paris
Belge (?)				W	« Union » Antwerp.
Belge (?)				W	Forenade Margarine Fabrieken
Belge (?)				W	Bona Margarine Fabrieken
Danoise (?)				W	Stenson Margarine Fabrieken
Danoise (?)				W	Jysk Margarine Fabrieken
Britannique		Jurgens Co.			
Britannique				T	Ardol
Britannique				T	Olympia Oil & Cake Co. Ltd.
Britannique				T	Salby Warehousing & Transport
Allemande		Deutsche Jurgens Werke			
Allemande				U	Brake & Cie
Allemande				U	Kunardwerke
Allemande				U	Mohr & Cie
Allemande				U	A.L Mohr.
Allemande				U	Krog & Evans
Allemande				U	Rositzki & Witt
Allemande				U	Schynck & Cie

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Allemande				U	Rossum & Cie
Allemande				U	„Rheineland“ Margarine Fabrieken
Allemande				V	Neusser Margarine Fabrieken
Allemande				V	Salb & Wahl
Allemande				V	Bremenbersigneim Oelmuhlem
Allemande				V	Verein Deutscher Oelmuhlem
Allemande				V	Jurgens & Prinzen
Allemande				V	Gross-Gerau
Allemande				V	Kaisalin-Werke
Allemande				V	Fett Raffiner, Bremen
Allemande				V	Aascherner Spiescofabrieken.
Allemande				V	Margarine Fabrieken Westmarga.
Territoire de Danzig				X	
Pays scandinaves				X	Agra Margarine Fabrieken
Pays scandinaves				X	Hya Margarine Fabrieken A.B. Sves.
Pays scandinaves				X	Upsala Margarine Fabrieken
Pays scandinaves (?)				Y	Eld Marg. Fabrieken
Pays scandinaves (?)				Y	Kohn Marg. Fabrieken
Pays scandinaves (?)				Y	Vorsös Marg. Fabrieken
Pays scandinaves (?)				Y	Walvischvaart McVictor
Néerlandais				Z	Hollandia Melkprod.
					??? Nestlé Concern

Pays	Sociétés Mères (pouvoirs de vote)	Sociétés parentes	Sociétés filiales et parentes de filiales	Réf 26	Filiales
Autrichienne		Georg Schicht A.G.			
Autrichienne			Oel & Fett Industrie A.G.		
Autrichienne			Limmat Industrie & Handels A.G.		
Autrichienne					Doma
					Elma

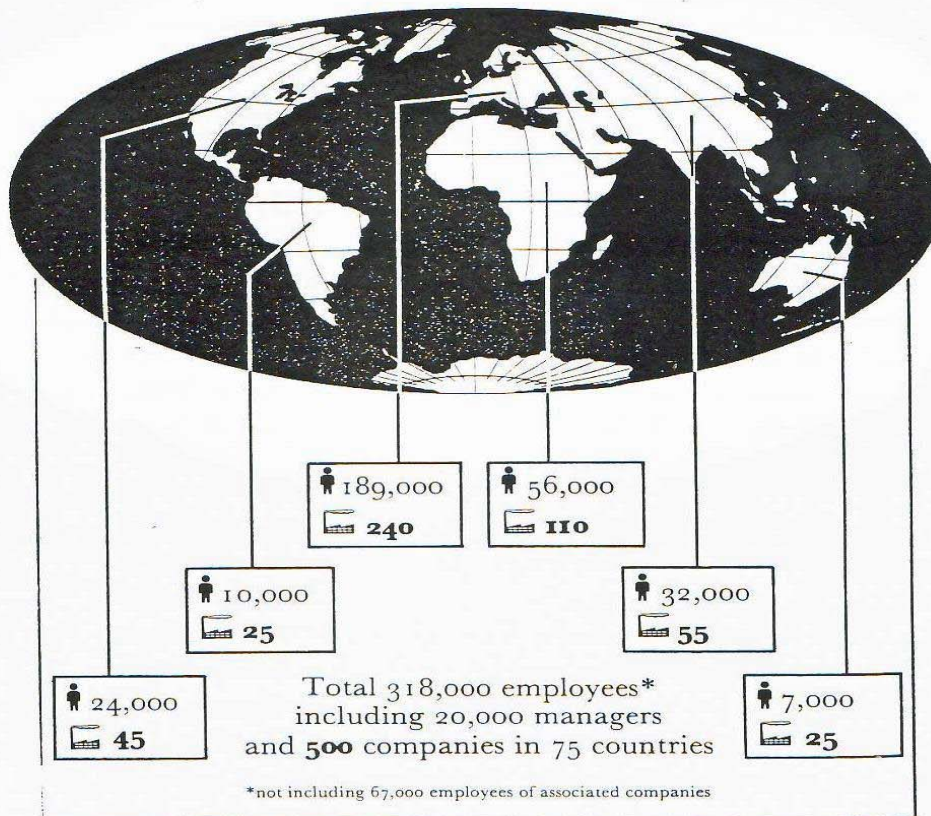
Dès 1930, le groupe, de structure multi-domestique, est créé. Les concepts définis perdureront plus de soixante ans : Le contenu des filiales s'ajustera aux besoins multiples de la représentation des marques. L'acte souverain d'extension, de restriction, de transformation des filiales appartient au groupe, plus préoccupé de la réponse attendue du marché, que de la structure juridique adoptée.

Cependant, l'EMN s'est engagée dans un **processus récurrent de restructuration juridique** pragmatique de recentrage des filiales sur une filiale « dominante » et de conserver des sociétés holdings qui lui permettent de faire des regroupements sur un principe ad'hocratique

2.3. UNILEVER MONDE, 1978 : NOMBRE DE SOCIETES OPERATIONNELLES ET D'EMPLOYES

2.3. UNILEVER MONDE, 1978 : NOMBRE DE SOCIETES OPERATIONNELLES ET D'EMPLOYES

Unilever Worldwide, 1978



50

J.Ch.Bécour, thèse, Annexes
1. Des protagonistes à Unilever

2.4. INVENTAIRE COMPARE DES SOCIETES 1987 1993 2000 (SOURCE INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANIES HISTORIES,1987; 1993; ET RAPPORT ANNUEL 2000) ET COMMENTAIRES

Le contenu de la structure juridique de chaque filiale poursuit des phases, que nous qualifierons de classiques : expansion, atteinte de maturité, besoin de prise de recul (besoins de consolidation, d'ajustement), voire de désinvestissement.

Une partie de l'expansion s'effectuant par voie externe, celle-ci remet parfois en cause le choix des activités dominantes (activité cœur du business), le besoin de reclassement des portefeuilles d'activités de groupes de filiales, le besoin de sacrifices de marques, tout autant que de nouvelles acquisitions en vue d'extension de gammes²⁷ .

Le document publié St James Press en 1987 & 1993, rassemblé ci-après, permet de prendre conscience de la taille du groupe, quelques 60 ans après sa formation et après une période de recherche de nouveaux marchés (extension des cosmétiques et des parfums, expansion dans le domaine des crèmes glacées, des surgelés, expansion dans une variété de produits alimentaires divers tels que les thés, retrait des marchés du yaourt et des produits frais, retrait d'activités de négoce divers,... etc.).

Tous ces éléments sont des **facteurs explicatifs, mais aussi répétitifs d'Unilever dans la durée.**

La partie « 2000 » du document²⁸

75

²⁷ Phénomène que certains ont pu comparer à l'hydre marine et que Reader associe à la notion de galaxie.

²⁸ extraite du rapport à l'assemblée générale des actionnaires de 2000.

Inventaire des filiales²⁹

La liste des principales Filiales du Groupe nous paraît démontrer l'extrême stabilité de la structure juridique du groupe, même si celles-ci évoluent dans leur portefeuille de produits au fil de l'évolution des besoins des marchés.

La comparaison de cette liste avec celle publiée dans l'ouvrage de Reader (50 ans d'Unilever), montre l'effort de réorganisation qui s'est opérée entre 1929 et 1939.

Analyse par les noms de filiales

L'analyse portant sur les noms conduit aux remarques suivantes:

- le poids de Lever brothers, l'un des « pères fondateurs », reste majeur ;
- le poids des autres fondateurs (Van den Bergh et Jurgens) est plus limité, ayant été érodé lors de la fondation d'Union-Unie ; il tend à réapparaître dans l'inventaire 2000 ;
- le nom de sociétés acquises lors du processus de création du Groupe subit des sorts multiples : conservation du nom, lorsque ces noms étaient porteurs d'une image dans un métier (Hartog : Métier de la viande) ou d'un savoir-faire (Crosfield en chimie industrielle) ou bien ; disparition du nom, lorsque les spécificités des marques avaient une plus grande importance pour le marché que le nom des fondateurs ;
- Les noms des sociétés acquises ont été conservés lorsque le nom de la société servait d'ombrelle aux marques qu'elles commercialisaient (Iglo, Lipton, Blohorn, Brasserie du Logone, Chesebrough Pond's...) ;
- Les sociétés, en général, apparaissent spécialisées dans un domaine d'activité et donnent ainsi une forme de visibilité économique, mais laissent ouvert l'éventuel reclassement d'activité ;

²⁹ International Directory of Companies' histories, St James Press 1987 & 1993.

- Les particularismes nationaux apparaissent sauvegardés, tels que ceux des Pays Scandinaves ;
- Les sociétés « Unilever ... assorties du nom d'un pays » apparaissent avoir une vocation centrale de gestion générale (corporate) jusqu'en 1990, tout au moins; ensuite, en 2000, l'association du nom Unilever à l'activité ou à un marché apparaît dominer. Cependant, l'acquisition de « Bestfoods », au quatrième trimestre 2000, pose à nouveau la problématique des choix stratégiques évoqués précédemment. Les années qui viennent infirmeront ou confirmeront ce choix.

La comparaison de l'édition 1987 avec celle parue dans l'ouvrage de Reader (tableau précédent), issue de « The Economist, le 27 décembre 1930, démontre que l'effort de rationalisation des structures juridiques, dans la période 1930-1947 dont l'aboutissement est reflété par la colonne 1987, se trouve au mis en cause par une mégafusion que représente l'acquisition de Bestfoods en 2000.

Comparaison Portefeuille des filiales 1987, 1993 2000

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
Afrique du Sud	Afr	PLC	Unilever South Africa (Pty) Ltd	Idem			Idem
Afrique de l'Est	Afr	PLC	East Africa Industries Ltd	Idem	trad		Néant
Arabie Saudite	Afr	PLC				+	Binzagr Lever Ltd
Arabie Saudite	Afr	PLC				+	Binzagr Lipton Ltd
Arabie Saudite	Afr	PLC				+	Binzagr Wall's Ltd
Arabie Saudite	Afr	PLC				+	Lever Arabia
Cameroun	Afr	NV	R.W.King SA	Idem	trad		Néant
Cote d'Ivoire	Afr	NV	Blohorn SA	Idem			Idem
Cote d'Ivoire	Afr	NV	CFCI SA	Idem	trad		Néant
Cote d'Ivoire	Afr	NV	Uniwx SA	Idem			Néant
Dubaï	Afr	PLC				+	Unilever Gulf Free Zone Establishment
Egypte	Afr	PLC				+	Fine Foods Egypt SAE

³⁰ Acquisition Bestfoods

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
Egypte	Afr	PLC				+	Lever Egypt SAE
Ghana	Afr	PLC	UAC of Ghana Ltd	Idem			Unilever Ghana Ltd
Israël	Afr	PLC				+	Glodat Strauss Ltd
Israël	Afr	PLC				+	Lever Israël Ltd
Kenya	Afr	PLC				+	Unilever Kenya Ltd
Kenya	Afr	PLC	Brooke Bond Ltd	Idem			Brooke Bond Kenya Ltd
Malawi	Afr	PLC	Lever Brothers (Malawi) Ltd	Idem			Idem
Maroc	Afr	PLC					Lever Maroc S.A.
Nigeria	Afr	PLC					Lever Brothers Nigeria PLC
Nigeria	Afr	PLC	Palmol (Nigeria) Ltd	Idem			
Sierra Leone	Afr	PLC	UAC of Sierra Leone Ltd	Idem	trad		Néant
Tanzanie	Afr	PLC	UAC of Tanzania Ltd	Idem	trad		
						+	Brooke Bond Tanzania Ltd
Tchad	Afr	NV	Brasseries du Logone SA	Idem			Néant
Tunisie		NV					Société des Produits Chimiques et détergents
Uganda	Afr	PLC	Gailey & Roberts (Uganda) Ltd.	Idem	trad		Néant
Uganda	Afr	PLC				+	Unilever Uganda Ltd
Zaïre	Afr	NV	Plantations Lever Zaïre sarl	Idem			Plantations et huileries du Congo
Zaïre	Afr	NV	Sedec sarl	Idem	trad		Néant
Zaïre	Afr	NV	Compagnie des Margarines, Savons et Cosmétiques au Zaïre sarl	Idem			Compagnie des Margarines, Savons et Cosmétiques au Congo
Zambie	Afr	PLC				+	Lever Brothers Zambia Limited
Zimbabwe	Afr	PLC				+	Lever Brothers (Private) Ltd
Australie	AP	PLC	Unilever Australia Ltd	Idem			Lever Brothers (Private) Ltd
Bangladesh	AP	PLC	Lever Brothers Bangladesh Ltd	Idem			Idem
China	AP	NV	Lever Brothers (China) Ltd	Idem			Unilever China Ltd
China	AP	NV				Bf	Bestfoods Guangzhou Ltd
China	AP	NV				+	Unilever Company LTD (CLS)
China	AP	NV				+	Unilever Foods (China) Company Ltd
China	AP	NV				+	Unilever Service (Shanghai) Company Limited
China	AP	NV				+	Wall's (China)

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
							Company Ltd
Chine (S.A.R.)	AP	NV				+	Unilever Hong Kong Ltd
Corée du Sud	AP	NV				+	Unilever Korea
Indes	AP	PLC	Formosa United Industrial Corporation Ltd	Idem			Néant
Hindustan	AP	PLC ³¹	Hindustan Lever Ltd	Idem			Idem
Iles Salomons	AP	PLC	Lever Solomons Ltd	Idem			Néant
Indonésie	AP	NV	P.T. Unilever Indonesia	Idem			Idem
Indonésie	AP	NV				Bf +	P.T. Knorr Indonesia
Japon	AP	NV	Nippon Lever BV	Idem			Idem
Indes	AP	PLC	Leverindus AB	Idem			Néant
Malaisie	AP	PLC	Lever Brothers (Malaysia) Ltd, Sdn. Bhd	Idem			Idem
Malaisie	AP	PLC	Palmol Plantations , Sdn. Bhd	Idem			Idem
Nouvelle Zélande	AP	PLC	Unilever New Zealand Ltd	Idem			Idem
Pakistan	AP	PLC	Lever Brothers Pakistan Ltd	Idem			Idem
Pakistan	AP	PLC				+	Rathan Bestfoods Ltd
Philippines	AP	NV	Philippine Refinig Company, Inc.	Idem			Unilever Philippines (PRC) Inc.
Singapour	AP	PLC	Lever Brothers Singapore , Sdn. Bhd	Idem			Unilever Singapour Private Ltd
Sry Lanka	AP	PLC	Lever Brothers (Ceylon) Ltd	Idem			Unilever Ceylon Ltd
Taïwan		NV					Unilever Taïwan Ltd
Thaïland	AP	NV	Lever Brothers Thailand Ltd	Idem			Unilever Thai Holdings Ltd
Vietnam	NV	NV					Lever Vietnam
West indies	AP		Lever Brothers West indies Ltd	Idem			Néant
						Bf +	Bestfoods Deutsland Gmbh & Co.OHG
Allemagne ³²	E	NV	Nordsee Deutsche Hochseefisherei GmbH	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	4P Folie Forchheim GmbH	Idem	emb		Néant
Allemagne	E	NV	4P Nicolaus Kempten GmbH	Idem	emb		Néant
Allemagne	E	NV	4P Rube Göttingen	Idem	emb		Néant
Allemagne	E	NV	4P Verpackungen	Idem	emb		Néant

³¹ NV : 2%

³² Par convention nous avons utilisé le terme d'Allemagne pour désigner l'ancienne Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne dans ses nouveaux contours.

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
			Ronsberg GmbH				
Allemagne	E	NV	Deutsche Unilever GmbH	Idem			Idem
Allemagne	E	NV	Elida Gibbs GmbH	Idem			Fusion avec Lever GmbH
Allemagne	E	NV	Langnese-Iglo GmbH	Idem			Idem
Allemagne	E	NV	Lever GmbH	Idem			Lever Fabergé Deutschland GmbH
Allemagne	E	NV	Meistermarken-Werke GmbH	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	Nordsee GmbH	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	Schafft Fleischwerke GmbH	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	Spezialfabrik für Back-und Grossküchenbedarf	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	Unichema Chemie GmbH	Idem	chim		Néant
Allemagne	E	NV	Unifrost GmbH	Idem			Néant
Allemagne	E	NV	Union Deutsche Lebensmittelwerke GmbH	Idem			Idem
Autriche	E	NV	Österreichische Unilever GmbH	Idem			idem
Autriche	E	NV				+	Austria frost Nahrungsmittel Ges.m.b.h
Autriche	E	NV				Bf +	C.H.Knorr Nahrungsmittelfabrik Ges.m.b.
Belgique	E	NV	Lever-Pond's SA	idem			Unilever Belgium
Belgique	E	NV				Bf +	Bestfoods Belgium N.V./S.A.
Danemark	E	NV	Uni-Dan A/S	Idem			Unilever Danmark A/
Danemark	E	NV				Bf +	Bestfoods Nordic A/S;
République Tchèque	E	NV				+	Unilever ČR s.r.o.
Espagne	E	NV	Lever España SA	Idem			Néant
Espagne	E	NV	Agra SA	Idem			Unilever Foods España S.A
Espagne	E	NV				Bf +	Bestfoods España S.A
Espagne	E	NV	Frigo SA	Idem			
Espagne	E	NV	Industrias Revilla SA	Idem			Néant
Espagne	E	NV	Pond's Española SA	Idem			Néant
Espagne	E	NV	Unilever España SA	Idem			Idem
Finlande	E	NV	Suomen Unilever Oy	Idem			Idem
Finlande	E	NV				Bf +	Nordic Best Food Oy
France	E	NV	Unilever Export France SA	Idem	trad		Néant
France	E	NV	4P Emballages France SA	Idem	emb		Néant
France	E	NV	Astra-Calvé SA	Idem			Astra Fralib

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
France	E	NV	CNF SA	Idem	trad		Néant
France	E	NV	Compagnie des Glaces et surgelés Alimentaires et de Boissons	Idem			Française d'alimentation et de Boissons SA Idem
France	E	NV	Française de Soins et Parfums				Elida-Fabergé
France	E	NV				+	Amora Maille S.A.
France	E	NV				+	Boursin
France	E	NV				+	Choky S.A.
France	E	NV	Iglo-Ola	Idem			Cogesal-Miko
France	E	NV				+	Frigedoc S.A.
France	E	NV				+	Relais d'Or-Miko
France	E	NV				Bf +	Bestfoods france S.A.
France	E	NV	Unilever France	Idem			Idem
France	E	NV	Lever SA	Idem			Idem
France	E	NV	Niger Afrique SA	Idem	trad		Néant
France	E	NV	Niger France SA	Idem	trad		Néant
Grèce	E	NV	Elais Oleaginous Products AE	Idem			Idem
Grèce	E	NV	Lever Hellas AEBE	Idem			Idem
Hongrie	E	NV				+	Unilever Magyarország Beruházási Kft
Hongrie	E	NV				Bf +	Bestfoods Hungary Ltd
Irlande	E	PLC	Lever Brothers (Ireland) Ltd	Idem			Lever Fabergé Ireland Ltd
Irlande	E	PLC					Van den Bergh Foods Ltd
Irlande	E	PLC				Bf +	Korr Bestfoods Ltd
Italie	E	NV	3C Industriale SpA	Idem			Néant
Italie	E	NV				Bf +	Bestfoods Italia Spa
Italie	E	NV	Lever Sodel SpA	Idem			Lever Fabergé Italia Spa
Italie	E	NV					Van den Bergh Italia Spa
Italie	E	NV	Sagit SpA	Idem			Idem
Italie	E	NV	Unil-It SpA	Idem			Unilever Italia Spa
Italie	E	NV				Bf +	Bestfoods Benelux B.V.
Norvège		NV				Bf +	Bestfoods Nordic A/S
Pays Bas	E	NV	Unichema Chemie BV	Idem			Néant
Pays Bas	E	NV	Unilever Export BV	Idem	trad		Néant
Pays Bas	E	NV	Calvé Nederland BV	Idem			Néant
Pays Bas	E	NV	Crosfield Chemie BV	Idem	chim		Néant
Pays Bas	E	NV	Elida Gibbs BV	Idem			Néant
Pays Bas	E	NV	Exportslachterij Udem BV	Idem	trad		Néant
Pays Bas	E	NV	Hartog	Idem			Néant
Pays Bas	E	NV	Iglo Ola BV	Idem			IgloMora Groep B.V.

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000	
Pays Bas	E	NV	Lever BV	Idem			Lever Fabergé Nederland B.V.	
Pays Bas	E	NV	Lever Industrial BV	Idem			DiverseyLever B.V.	
Pays Bas	E	NV	Loders Croklaan BV	Idem			Idem	
Pays Bas	E	NV	Lucas Aardenburg BV	Idem			Néant	
Pays Bas	E	NV	Naarden international	Idem	chim		Néant	
Pays Bas	E	NV	National Starch & Chemical BV	Idem	chim		Néant	
Pays Bas	E	NV	Nederlandse Unilever Bedrijven BV	Idem			Unilever N.V.	
Pays Bas	E	NV	Quest International Nederland BV	Idem	chim		Néant	
Pays Bas	E	NV	Unilever Becumij NV	Idem			Néant	
Pays Bas	E	NV	Unimills BV	Idem			Idem	
Pays Bas	E	NV	Union	Idem			Néant	
Pays Bas	E	NV	UVG Nederland BV	Idem			Idem	
Pays Bas	E	NV	Van den Bergh en Jurgens BV	Idem			Van den Bergh Nederland B.V.	
Pays Bas	E	NV	Vinamul BV	Idem	chim		Néant	
Pays Bas	E	NV	Vinamul Ltd	Idem	chim		Néant	
Pays Bas	E	NV	Zeeffabrik de Fenix BV	Idem			Néant	
Pologne	E	NV				+	Unilever Polska S.A.	
Pologne	E	NV			Bf	+	Bestfoods Polska Sp.zo.o	
Portugal	E	NV	Iglo Indústrias de Gelados lda	Idem			IgloOlá-Distribuição de gelados e de Ultracongelados, Ltd	
Portugal	E	NV	Indústrias Lever Portuguesa, Lda	Idem			Lever Elida-Distribuição de produtos de Limpeza e Higiene Pessoal Lda.	
Portugal	E	NV			Bf	+	Knorr Bestfoods Portugal Produtos Alimentares S.A.	
Roumanie	E	NV					Unillever Romania	
Royaume Uni	E	PLC	Lever Brothers Company	Idem			Lever Brothers Ltd	
		PLC				Bf	+	Bestfoods UK Ltd
Royaume Uni	E	PLC	Batchelors Foods Ltd	Idem			Néant	
Royaume Uni	E	PLC	Birds Eye Wall's Ltd	Idem			Idem	
Royaume Uni	E	PLC	Boem Silcock Ltd	Idem	alim bét		Néant	
Royaume Uni	E	PLC	Brook Bond Foods Ltd	Idem			Néant	
		PLC					+	DiverseyLever Ltd
		PLC					+	Calvin Klein Cosmetics U/K Ltd
Royaume	E	PLC	Chesebrough-Pond's	Idem			Néant	

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf³⁰	Rapport annuel 2000
Uni			Ltd				
Royaume Uni	E	PLC	Elida Gibbs Ltd	Idem			Elida Fabergé Ltd
Royaume Uni	E	PLC	Erith Oil Works Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Gailey & Roberts Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	H.Leverton Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Hatton et Cookson SA	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Inited Agricultural Merchants Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	John West Foods Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Joseph Crosfield & Sons Ltd	Idem	chim		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Lever Brothers Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Lever Brothers Ltd	Idem			Idem
Royaume Uni	E	PLC	Lever Brothers (Private) Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Lever Industrial Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Lipton Export Ltd	Idem			Lipton Ltd
Royaume Uni	E	PLC	Lipton Tea Company Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Loders Croklaan Ltd	Idem	chim		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Marine Harvest Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Mattessons Wall's Ltd	Idem			Néant
Royaume Uni	E	PLC	Oxoid Ltd	Idem	chim		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Plant Breeding International Cambridge Ltd	Idem	alim bét		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Quest International (fragances, Flavours, food Ingredients) UK Ltd	Idem	chim		Néant
Royaume Uni	E	PLC	UAC International Ltd	Idem	trad		Néant
Royaume Uni	E	PLC	UAC Ltd	Idem	trad		Néant
Royaume Uni	E	PLC	UML Ltd	Idem	trad		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Unichema Chemicals Ltd	Idem	chim		Néant
Royaume Uni	E	PLC	Unilever Export Ltd	Idem	trad		Néant

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
Royaume Uni	E	PLC	Unilever UK Central Resources Ltd	Idem			Idem
Royaume Uni	E	PLC					Unilever PLC
Royaume Uni	E	PLC					Unilever UK Holdings Ltd
Royaume Uni	E	PLC					Unipath Ltd
Royaume Uni	E	PLC	Van den Bergh en Jurgens Ltd	Idem			Van den Bergh Foods Ltd
Royaume Uni	E	PLC	W&C McDonnell Ltd	Idem			Néant
Russie	E	NV					Unilever SNG
Slovaquie	E	NV				+	Unilever Slovensko spol. sr. O
Suède	E	NV				Bf +	Bestfoods Nordic AB
Suède	E	NV	Elida Robert Group AB	Idem			Fusion
Suède	E	NV	Margarinbolaget AB	Idem			Van den bergh Foods AB
Suède	E	NV	Glace-Bolaget AB	Idem			GB Glace AB
Suède	E	NV	Lever AB	Idem			Lever Fabergé AB
Suède	E	NV	Novia Livsüedelsindustrier AB	Idem			Néant
Suède	E	NV	Svenska Unilever Förvaltnings AB	Idem			Néant
Suisse	E	NV	Meina Holdings AG	Idem			Idem
						Bf +	Bestfoods Knorr Holding GMBH
Suisse	E	NV	Astra Fett und Oelwerke AG	Idem			Néant
Suisse	E	NV				+	Pierrot-Lusso AG
Suisse	E	NV	Elida Cosmetic AG	Idem			Unilever Cosmetics International S.A.
Suisse	E	NV	Lever AG	Idem			Lever Fabergé AG
						+	DiverseyLever AG
Suisse	E	NV					Lipton Sais
Suisse	E	NV					Sunlight AG
Suisse	E	NV	A. Sutter AG	Idem	chim		Néant
Suisse	E	NV	Chesebrough-Pond's (Genève) SA	Idem			Néant
Suisse	E	NV	Sais	Idem			Néant
Suisse	E	NV	Unilever (Schweiz) AG	Idem			Idem
Turquie	E	NV				+	LeverElida Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş
Turquie	E	NV				+	UnileverTüketim Ürünleri Satış Pazarlama ve Ticaret A.Ş
Turquie	E	NV				+	Unikom Gıda Sanayi

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
							ve Ticaret A.Ş
Turquie	E	NV	Unilever-Is Ticaret ve Sanayi Türk Limited Sirketi	Idem			Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş
Turquie	E	NV	Paasivaara Oy	Idem			Néant
Argentine	LA	NV	Unilever y Asociados S.A.I.C.F.	Idem			Unilever de Argentina S.A.
Argentine	LA	NV				Bf +	Refineras de Maíz S.A.I.C.F.
Bolivie	LA	NV					+ Quimbol Lever S.A.
Brésil	LA	NV	Plantaciones Unipalma de Los Llanos SA	Idem			Néant
Brésil	LA	NV				Bf +	Refinnacoes de Milho, Brazil S.A.
Brésil	LA	NV	Indústrias Gessy Lever Ltda	Idem			Idem
Chili ³³	LA	NV	Lever Chile SA	Idem			Idem
Chili	LA	NV				Bf +	Industrias de Maíz y Alimentos S.A.
Colombie	LA	NV	Compañia Colombiana de Grasas Cogra-Lever SA	Idem			Unilever Andina (Colombia) S.A.
Colombie	LA	NV				Bf +	DISA S.A.
Colombie	LA	NV					+ Varela S.A.
Costa Rica	LA	NV				Bf +	Productos Agroindustriales del Caraïbe S.A.
République Dominicaine	LA	NV					+ Unilever Dominicana S.A.
Equateur	LA	NV					+ Corporacion Jaboneria Nacional S.A.
El Salvador	LA	NV					+ Industrias Unisola S.A.
Guatemala	LA	NV				Bf +	Productos de Maíz , S .A.
Honduras	LA	NV					+ Lever de Honduras S.A.
Mexique	LA	NV	Pond's de Mexico SA de CV	Idem			Unilever de Mexico
Mexique	LA	NV				Bf +	Alimentos y Productos de Maíz , S.A.
Antilles néerlandaises	LA	NV					+ Unilever Becumij N.V.
Nicaragua	LA	NV					+ Lever de Nicaragua S.A.
Panama	LA	NV					+ Unisola de Panama S.A.
Paraguay	LA	NV					+ Unilever Capsa del Paraguay S.A.

³³ PLC 25%

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
Pérou	LA	NV					+ Industriais Pacocha S.A.
Trinité & Tobago	LA	NV					+ Lever Brothers West Indies Ltd
Uruguay	LA	NV					+ Sudy Lever S.A.
Vénézuéla	LA	NV					+ UnileverAndina S.A.
Vénézuéla	LA	NV				Bf	+ Aliven S.A.
Canada	NA	NV	Unilever Canada Limited	Idem			Idem
Canada	NA	PLC					UL Canada, Inc
Canada	NA	PLC	A & W Foods Services of Canada Ltd	Idem			Néant
Canada	NA	PLC	Chesebrough-Pond's (Canada)Ltd	Idem			Néant
USA (États Unis d'Amérique)	NA	NV/PLC ³⁴				Bf	+ Arnold Foods Company, Inc.
USA	NA	NV/ PLC					+ Ben & Jerry's Foods Company, Inc.
USA	NA	NV/ PLC				Bf	+ Bestfoods-Caribbean, Inc.
USA	NA	NV/ PLC				Bf	+ Bestfoods Europe (Group) Ltd
USA	NA	NV/ PLC					+ Diversey Lever , Inc.
USA	NA	NV/ PLC					+ Elizabet Arden Co.
USA	NA	NV/ PLC				Bf	+ Entenmann's Inc.
USA	NA	NV/ PLC					+ Good Humor-Breyers Ice Cream
USA	NA	NV/ PLC					+ Gorton's
USA	NA	NV/ PLC				Bf	+ Henry Food Products Co, Inc
USA	NA	NV/ PLC					+ Slim-Fast Foods Company
USA	NA	NV/ PLC					+ Unilever Cosmetics international
USA	NA	NV/ PLC					+ Unilever Home & Personal Care USA
USA	NA	NV/ PLC	Chesebrough-Pond's, Inc.	Idem			Néant
USA	NA	NV/ PLC	National Starch and Chemical Corporation	Idem	chim		Néant
USA	NA	NV/ PLC	Prince Matchabelli, Inc.	Idem			Néant
USA	NA	NV/ PLC	Ragú Foods, Inc.	Idem			Néant
USA	NA	NV/ PLC	Sequoia- Turner Corporation	Idem			Néant
USA	NA	NV/ PLC	Thomas J. Lipton Inc.	Idem			Lipton
USA	NA	NV/ PLC	Thomas J. Lipton,	Idem			Néant

³⁴ Les quote-parts des intérêts aux USA sont répartis ainsi : NV : 75% ; PLC : 25 %

Pays	Zone géog	Rattach.	Edition 1987	Edition 1993		réf ³⁰	Rapport annuel 2000
			Inc.				
USA	NA	NV/ PLC	Unilever Capital Corporation	Idem			Idem
USA	NA	NV/PLC	Unilever United States, Inc.	Idem			Idem
USA	NA	NV/ PLC	Lawry's Foods, Inc.	Idem			Néant
Non identifié ³⁵	Z	Z	Anderson Clayton & Co. SA	Idem			Néant
Non identifié	Z	Z	HB Ice cream Ltd	Idem			Néant
Non identifié	Z	Z	Paul et Vincent Ltd	Idem			Néant
Non identifié	Z	Z	Sudy Leve	Idem			Néant

Commentaires

Si les inventaires 1987, 1993 montrent une grande stabilité (-96, + 92), l'inventaire de 2000 révèle des changements profonds : un plus grand nombre de pays apparaît, les activités sont rassemblées dans une même structure dénommée soit Unilever pour les détergents et les cosmétiques, soit Van den Bergh, pour les marchés alimentaires.

Cet effort de simplification de structure touche principalement les pays les plus industrialisés. Il est en conformité avec la volonté de réduction du nombre de marques³⁶ qui correspond à **l'évolution de l'organisation transnationale vers l'entreprise globale dont les produits sont standardisés, mais aussi à la pression du marché**, la grande distribution refusant de commercialiser les marques, et les références, de faible chiffre d'affaires.

Le terme « **Néant** », utilisé dans la colonne « 2000 », mérite les commentaires suivants :

la disparition des entités, existant encore en 1993, ne signifie pas systématiquement la disparition de l'activité couverte par leurs anciennes structures.

Cependant, à la lecture peuvent être identifiés :

³⁵ Les quatre sociétés qui suivent non plus que être affectées, faute d'information pertinente, ni à un pays/région, ni un des deux groupes NV ou PLC.

³⁶ annoncé par communiqués de presse, interviews de dirigeants, articles rédactionnels dans la presse économique.

- La cession des activités chimie fine, les fabrications de parfums et arômes, (chim)
- La cessation d'activité majeure de production et commercialisation des aliments du bétail, (alim bét)
- La cession des firmes de production d'emballage (emb), et des entreprises de services tels que transports, informatiques,... (serv),
- Retrait des marchés de trading pur (trad)
- La concentration des détergents et des cosmétiques, (dét. cosm)
- L'ouverture au marché chinois et des marchés des anciens pays de l'est,
- La reconnaissance de l'existence d'entité opérationnelle dans chacune des Nations d'Amérique latine,
- La très grande stabilité des structures dans les pays africains (hormis les activités du trading), et dans ceux du Moyen-Orient et de l'Orient.

Paradoxalement, la valeur absolue du nombre de filiales opérationnelles reste comparable. A la simplification du portefeuille d'activités et du couple marchés/produits, est substituée la complexité de gestion de nouveaux couples marchés/produits (Bestfoods).

Cette dernière évolution du groupe, au-delà de notre période d'études *devrait faire objet* d'une confrontation avec les idées de développées au fil de ce travail :

- la gestion des déséquilibres créés par la confrontation de la **vision des marchés**,
- l'attente de résultats alternatifs possibles liés par un **objectif de rentabilité** attendue de la part des nouveaux marchés dans les pays émergents, associé à une **recherche d'économie de coûts de transactions** (réorientation de la recherche et du développement, minimisation des coûts de gestion de multi-activités,... etc.),
- le besoin de trouver, de développer, de consolider un **vecteur de rassemblement humain** capable de **mobiliser les énergies, de perpétuer les modes de penser**, au-delà de la simple conduite des affaires (monitoring), et de préparer les dirigeants futurs que nous avons identifiés comme étant le **Club**.

La recentralisation des activités dans les années (19)93-2000, nous apparaît être du même ordre que celle entreprise à partir de 1930 (*bis repetita*).

Une différence essentielle apparaît être qu'il y a une plus grande difficulté (situation 1987) de remanier un portefeuille de filiales, de marchés/produits auto-générés, pour un groupe, dont les auteurs ont utilisé la gestion sociale comme mode de rétention du personnel et de l'exécutif, et de répétition (théorie de l'écologie des populations) de modèles socio-économiques (processus de socialisation), que de remanier (situation 1930) un portefeuille de filiales, anciennes concurrentes, récemment acquises et volontaires à l'entrée dans une plus grande structure sur un même marché.

Le premier peut être assorti d'une conscience collective « trahie » ; le second peut être considéré comme une mesure d'ordre purement économique à l'égard de structures plus faibles vis-à-vis de leaders de marché, même si, au plan des individus, les conséquences morales et parfois sociales sont du même ordre : risque de perte d'emploi, sentiment d'instabilité, changement de modes de comportement de la part de nouveaux employeurs, risque de perte de statut,... etc.

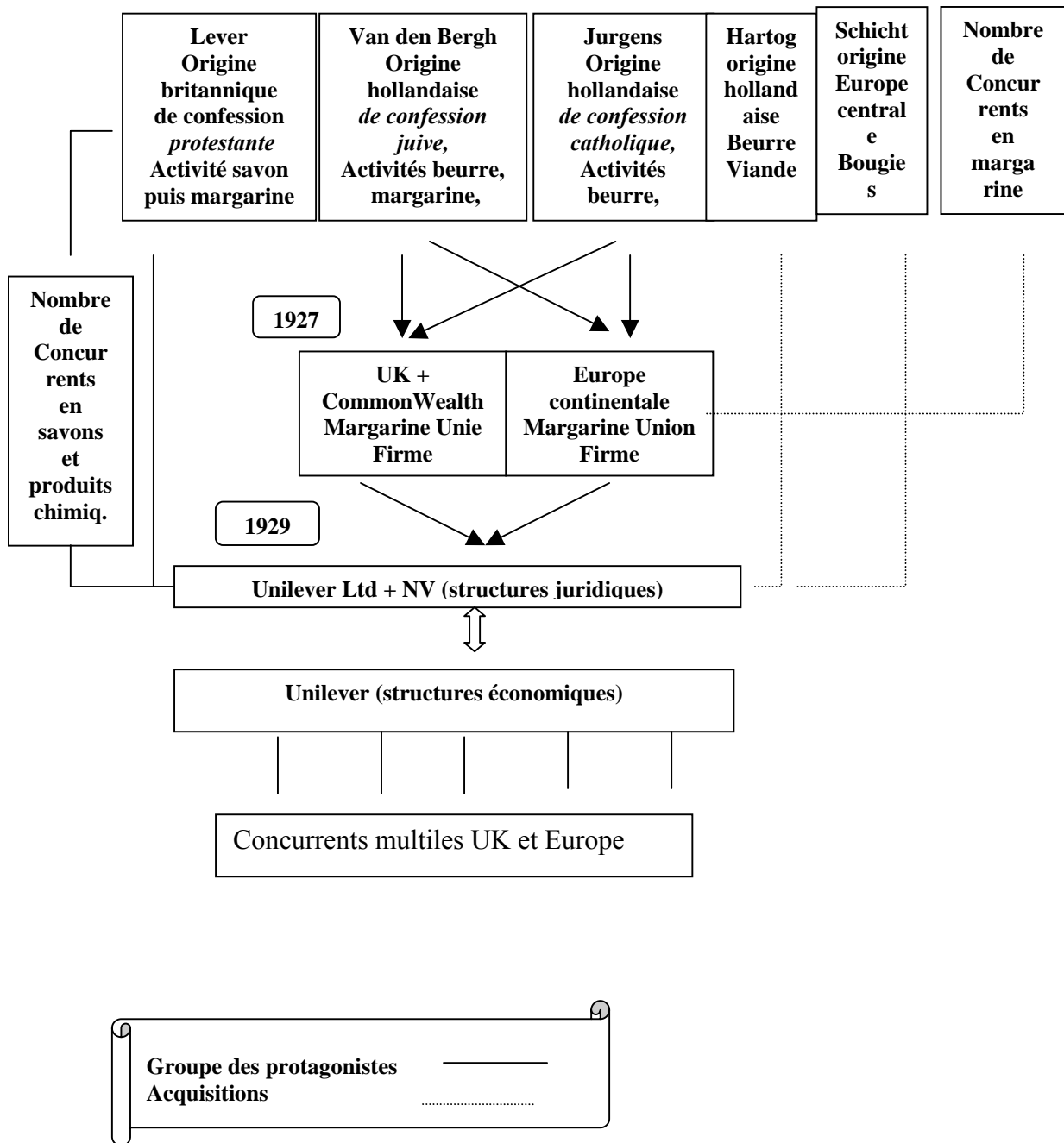
L'ensemble de cette section démontre que l'apprentissage organisationnel passe par la capacité de remodelage des structures juridiques pour les rapprocher du marché

2.5.UNILEVER CONSEILS D'ADMINISTRATION ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

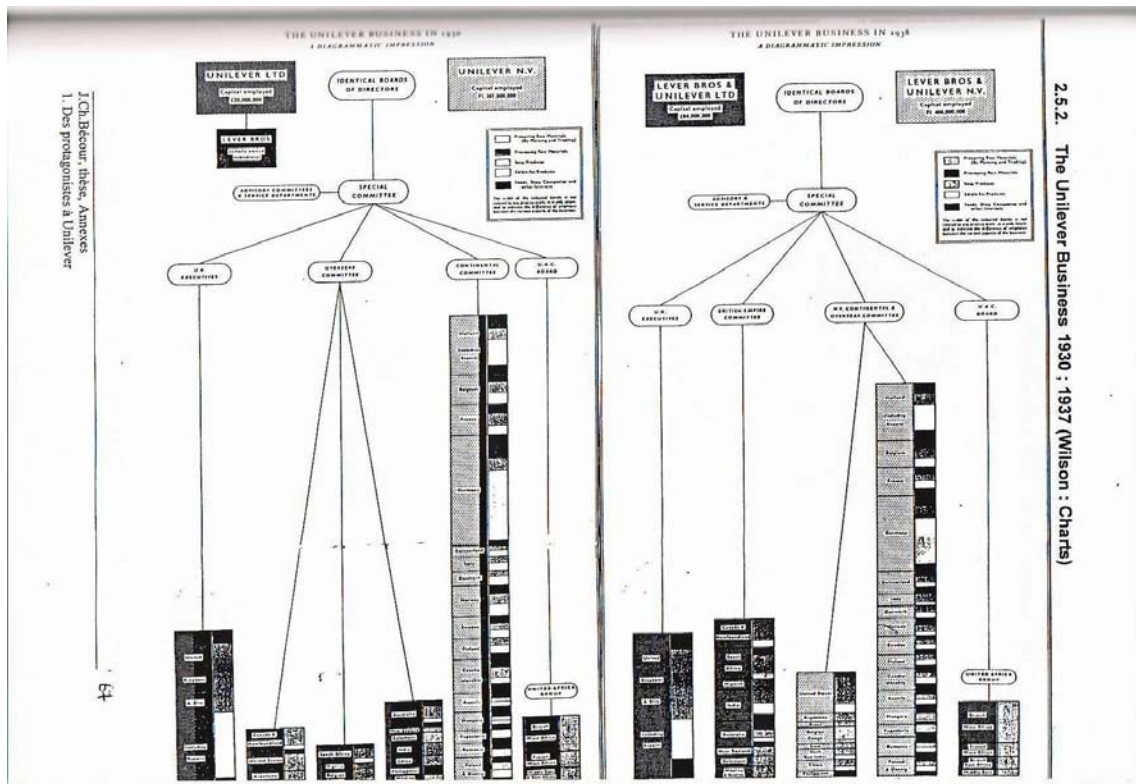
2.5.1. Schéma général de la création d'Unilever : Protagonistes/ Union Unie/Autres concurrents/Unilever 1856-1924-1929-1930

Nous renvoyons à la page suivante le schéma de la création d'Unilever

Schéma général de la création d'Unilever Période de référence 1856 - 1929



2.5.2. The Unilever Business 1930 ; 1937 (Wilson : Charts)



2.5.3. Les membres du conseil d'administration des familles Van den Berg , Jurgens , Union –Unie, dans Unilever

2.5.3.1. L.ever Brothers & Unilever NV

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Arthur Hartog	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1966		
Charles Edmund Tatlow	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Clement Ed. Davies	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		1957
Croudson W. Barnish	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1967		
Fr D'Arcy Cooper	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Franz Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1945		
G. Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
Georg Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
H. Davies	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Harold R. Greenhalgh	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
Heinrich Schicht	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1945		
J.L. Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
J.L. Polak	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1947		
J. Lomax Simpson	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
J.P. Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
James Lever Ferguson	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1939		
L. H. Hartland-Swann	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1938		
P.D.H. Hendricks	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1946		
Paul Rijkens	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
Sidney Van den Bergh	L.B & Unilever NV	Dir	1937			
The 2nd V. Leverhulme	L.B & Unilever NV	Dir	1937	1949		
Charles Hugh Clarke	L.B & Unilever NV	Dir	1938			
J.W. Beyen	L.B & Unilever NV	Dir	1939	1946		
R.J.H. Patyn	L.B & Unilever NV	Dir	1939	1941	1947	
G.de. Baat	L.B & Unilever NV	Dir	1940			
H. Reichle	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K. Lindermann	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K. Blessing	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941		
K.P.van d. Mandele	L.B & Unilever NV	Dir	1940	1941	1966	
C.M. Santkin	L.B & Unilever NV	Dir	1941	1945		
A.G. Short	L.B & Unilever NV	Dir	1945	1947		
Frank Samuel	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
H.H. Bagnall	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
J.H. Hansard	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
R.E. Huffam	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
R.H. Muir	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
Rudolf G. Jurgens	L.B & Unilever NV	Dir	1945			
A.E.J. Simon Thomas	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1957	
F.J. Tempel	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1966	
Roger Hardman Heyworth	L.B & Unilever NV	Dir	1947		1954	
A.H. Smith	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
F.D. Morrell	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
G.J. Cole	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1966	
H. Hartog	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1961	
W.A. Faure	L.B & Unilever NV	Dir	1949		1959	
G.D.A. Klijnstra	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
R.H.Siddons	L.B & Unilever NV	Dir	1956			

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
J.A. Connel	L.B & Unilever NV	Dir	1951		1961	
J.M. Moorsel	L.B & Unilever NV	Dir.	1953		1967	
A.C.C. Baxter	L.B & Unilever NV	Dir	1955		1966	
A.D. Bonham Carter	L.B & Unilever NV		1953			
A.F.H. Blaauw	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
A.J.C. Hoskins-Abraham	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
A.M.. Knox	L.B & Unilever NV		1952			
A.W.J. Caron	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
D.A. Orr	L.B & Unilever NV	Dir	1967			
D.J. Mann	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
E.G. Woodroffe	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
E. Smit	L.B & Unilever NV	Dir	1964			
F.J. Pedler	L.B & Unilever NV	Dir	1956			
J.F. Knight	L.B & Unilever NV	Dir	1958			
J.G. Collingwood	L.B & Unilever NV	Dir	1965			
J.J.H. Nagel	L.B & Unilever NV	Dir	1966			
J.M. Goudswaard	L.B & Unilever NV	Dir	1967			
J.P. Stubbs	L.B & Unilever NV	Dir	1960			
M.M. van Hengel	L.B & Unilever NV	Dir	1957			
P. Kuin	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
S.G. Sweetman	L.B & Unilever NV	Dir	1961			
The Viscount Trenchard	L.B & Unilever NV	Dir	1967			

2.5.3.2. *L.ever Brothers & Unilever Ltd*

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Arthur Hartog	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1957
Charles Edmund Tatlow	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		1954
Clement Ed. Davies	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1959
Croudson W. Barnish	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1948		1961
Fr. D'Arcy Cooper	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Franz Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1939		
G. Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1960
Georg Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1946
H. Davies	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		1956
Harold R. Greenhalgh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1941		
Heinrich Schicht	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1939		
J.L Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	
J.L.Polak	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1940	1945	1946
J.Lomax Simpson	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1946
J.P. Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1948	1945	1965
James Lever Ferguson	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1940		
L. H. Hartland-Swann	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1938		
P.D.H.Hendricks	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937	1946		
Paul Rijkens	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1955
Sidney Van den Bergh	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1963
The 2nd V Leverhulme	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1937		1945	1949
Charles Hugh Clarke	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1938		1945	1953
Frank Samuel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1954
J.H.Hansard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1956
J.W.Beyen	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940	1946	1945	1946
R.H.Muir	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1940		1945	1951
R.E. Huffam	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1941		1945	1959

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Rudolf G. Jurgens	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1941		1945	
A.G. Short	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1942		1945	1946
H.H.Bagnall	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1943	1950		
G.de. Baat	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1945		1945	
A.E.J.Simon Thomas	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1957
F.J.Tempel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1966
Roger Hardman Heyworth	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1947		1947	1954
A.H.Smith	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
F.D.Morrell	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
G.J.Cole	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			1966
H.Hartog	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
W.A. Faure	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1948			
A.M.Knox	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1952	1967		
A.D.Bonham Carter	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1953	1967		
J.F. van Moorsel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1953	1967		
J.A.Connel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1954			
	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1955			
G.D.A.Klijnstra	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1955			
A.C.C.Baxter	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956			
A.F.H.Blaauw	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956	1966		
E.G.Woodroofe	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956		xxx	
F.J.Pedler	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1956		xxx	
M.M. van Hengel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1957			
J.F.Knight	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1958			
A.W.J.Caron	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
D.J.Mann	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
J.P.Stubbs	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1960			
A.J.C.Hoskins-Abraham	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
P.Kuin	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
S.G.Sweetman	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1961			
E.Smit	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1964			
J.G.Collingwood	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1965			
J.J.H.Nagel	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1966			
D.A.Orr	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			
J.M.Goudswaard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			
The Viscount Trenchard	L.B.&Unilever ltd	Dir.	1967			

2.5.3.3. Unilever Ltd/NV

NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Albert Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Anton Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1933		
Arthur Hartog	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Charles Ed. Tatlow	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Charles Rowarth Baker	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
Croudson W. Barnish	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
D.Harwick	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930	1933		
Donald Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
F.D'Arcy Cooper	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Franz Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Georg Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1956
H.Davies	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930	1933		
H.Goodwin Hart	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1932		
Harold R. Greenhalgh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Heinrich Schicht	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1951

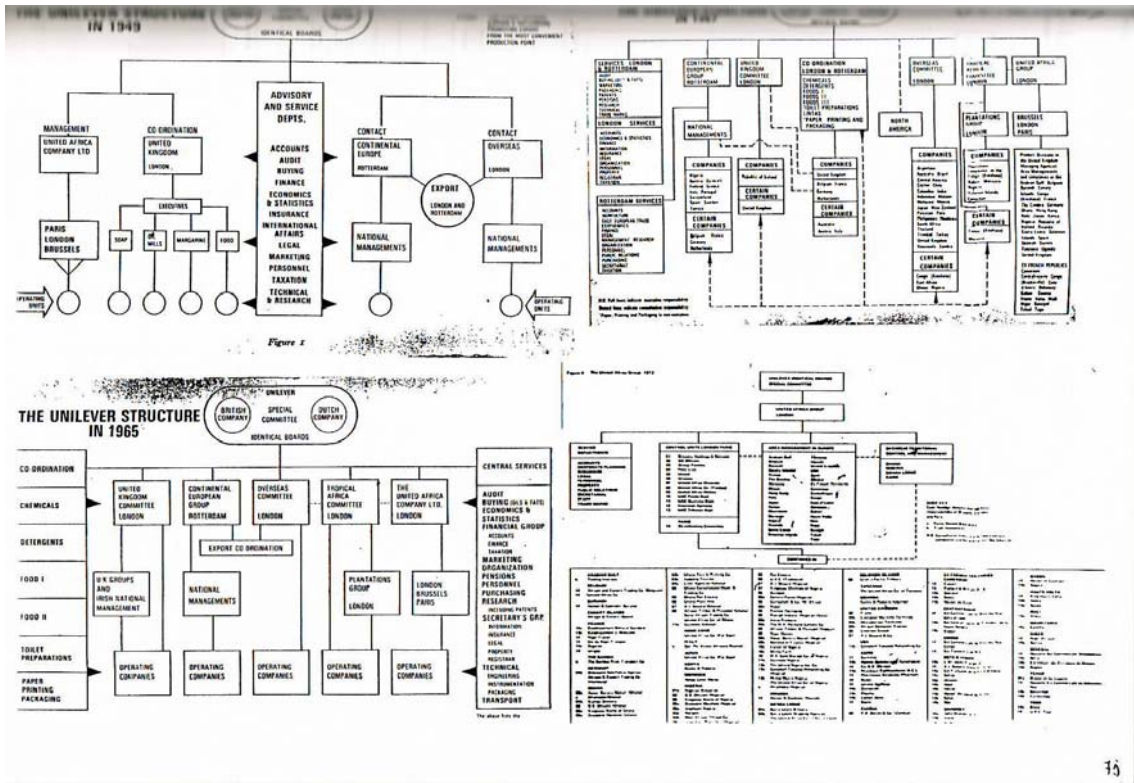
NOM	Société	Fonction	De	à	à	à
Horatio Ballantyne	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
J. Westall Pearson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
J.Cheshire	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		1960
J.M.B. Stubbs	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930	1933		1957
J.McDowell	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1935		
J.V.Fildes	Unilever Ltd/NV	Secret.	1930		1937	1946
Jacob Hartog	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1933		
James Lever Fergusson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
James Lomax Simpson	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
L. H. Hartland-Swann	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Leo Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		1953
MG.S.S.Long	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
Paul Rijkens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1946		
R.J.H.Patijn	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Rudolf Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
Sidney Van den Bergh	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			
The 2nd V Leverhulme	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930			1957
The E. of Beesborough	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
Victor Jurgens	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
W.Livesey Helm	Unilever Ltd/NV	Dir.	1930	1931		
Clement Ed. Davies	Unilever Ltd/NV	Dir.	1931	1956		1959
M.G.de Baat	Unilever Ltd/NV	Secret.	1931	1937		
N. Locking	Unilever Ltd/NV	Ch Acc.	1931	1954		
G.Heyworth	Unilever Ltd/NV	Dir.	1934	1951		
J.L Polak	Unilever Ltd/NV	Dir.	1934	1955		
P.D.H Hendriks	Unilever Ltd/NV	Dir.	1936	1946		
H.N.Saunders	Unilever Ltd/NV	Secret.	1946			1956
G.D.A.Klijnstra	Unilever Ltd/NV	Dir	1954		?1956	
	Unilever Ltd/NV	Dir	1955			
A.C.C.Baxter	Unilever Ltd/NV	Dir	1955			
A.F.H.Blaauw	Unilever Ltd/NV	Dir	1956	1966		
E.G.Woodroofe	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
F.J.Pedler	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
M.M. van Hengel	Unilever Ltd/NV	Dir	1956			
J.F.Knight	Unilever Ltd/NV	Dir	1957	1966		
A.W.J.Caron	Unilever Ltd/NV	Dir	1958			
A.J.C.Hoskins-Abraham	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
D.J.Mann	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
J.P.Stubbs	Unilever Ltd/NV	Dir	1960			
E.Smit	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
P.Kuin	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
S.G.Sweetman	Unilever Ltd/NV	Dir	1961			
J.G.Collingwood	Unilever Ltd/NV	Dir	1964			
J.J.H.Nagel	Unilever Ltd/NV	Dir	1965			
J.M.Goudswaard	Unilever Ltd/NV	Dir	1966			
D.A.Orr	Unilever Ltd/NV	Dir	1967			
The Viscount Trenchard	Unilever Ltd/NV	Dir	1967			

2.6. L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES D'UNILEVER

Nous empruntons à Wilson & Fieldhouse les organigrammes d'Unilever de 1949 à 1973 et extrayons les structures de 1996, 1999, 2000,2001 et 2002 à des plaquettes éditées par le service d'information d'Unilever France.

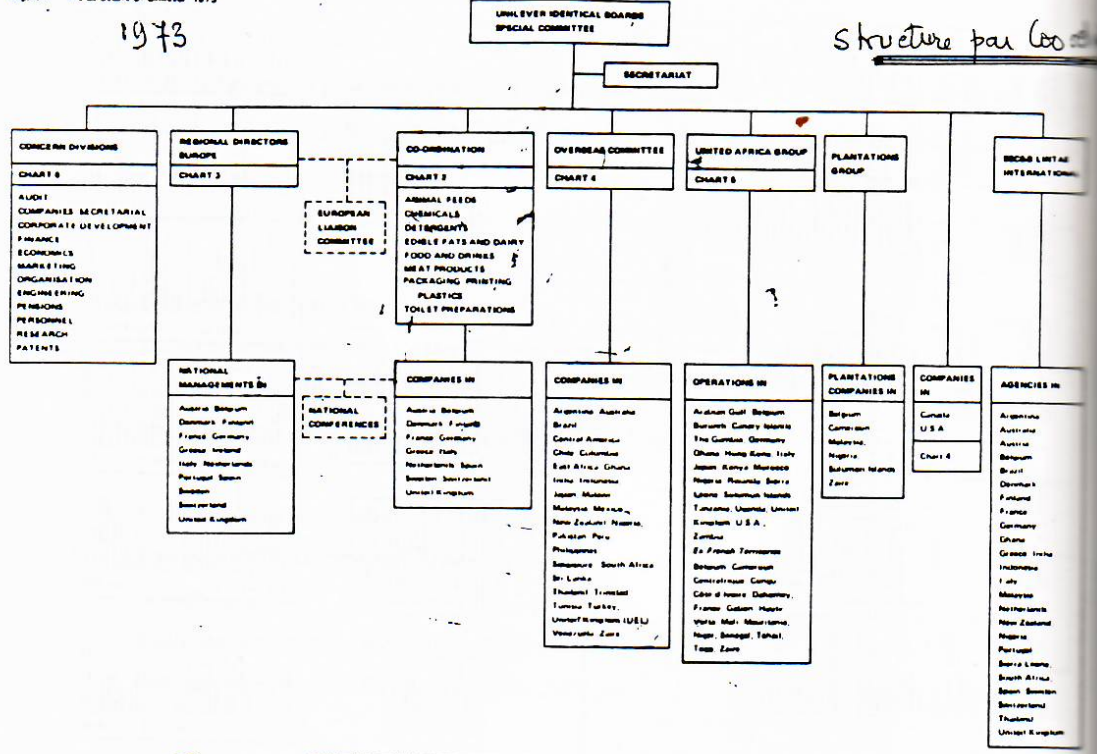
Unilever structure 1949 (Wilson)	p. 73
Unilever structure 1965 (Wilson)	p. 73
Unilever structure 1967 (Wilson)	p. 73
Unilever 1973 Les coordinations par activités (Fieldhouse)	p. 73
Unilever structure globale 1973 (Fieldhouse)	p. 74
Unilever 1973 The United Africa Group par coordinations (Fieldhouse)	p. 74
Unilever Structures : Evolutions 1996-2002	p. 75
Unilever Structures : Evolutions 1996-2002 (suite)	p. 76

Ces représentations ont plus pour objet de visualier des dessins de structures que d'informer sur le contenu détaillé des dites structures



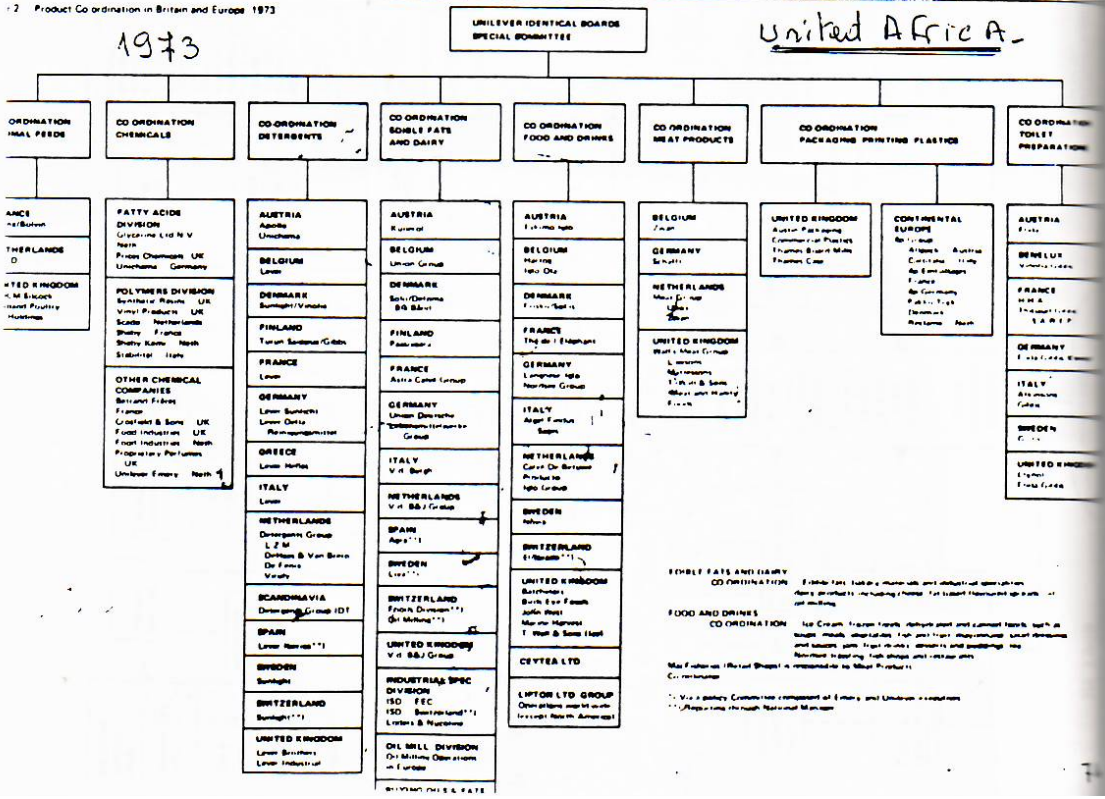
D'après D.K. Fieldhouse ; unilever 1978, p. 51-2 54

Figure 1 The Structure of Unilever 1973



Structure par Co

Product Co-ordination in Britain and Europe 1973



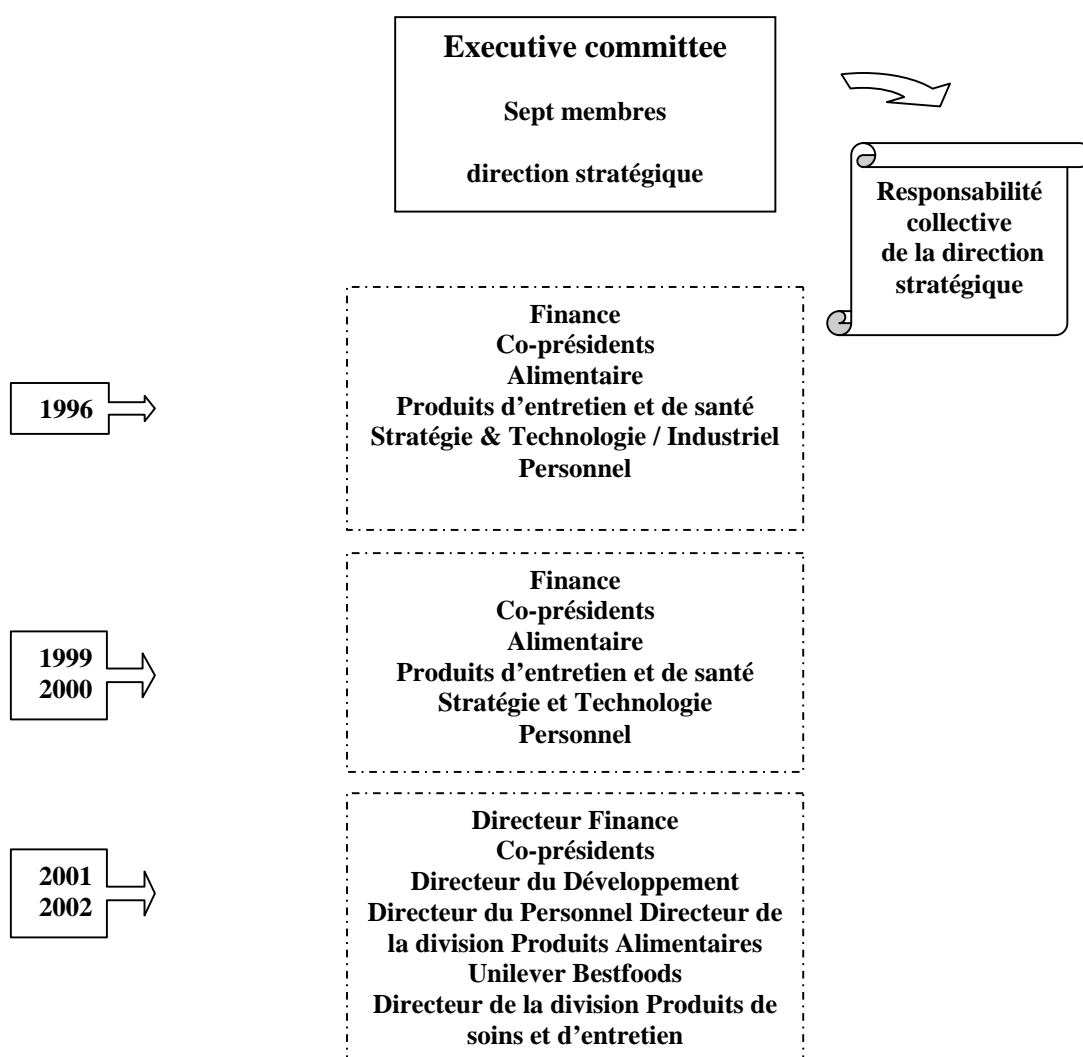
Unilever Structures : Evolutions 1996-2002

Les deux séries de représentations qui suivent ont pour objet de schématiser les structures de fonctionnement telles que décrites dans des « booklets » émis par le service communication d'Unilever France en 1996, 1999, 2000, 2001, 2002.

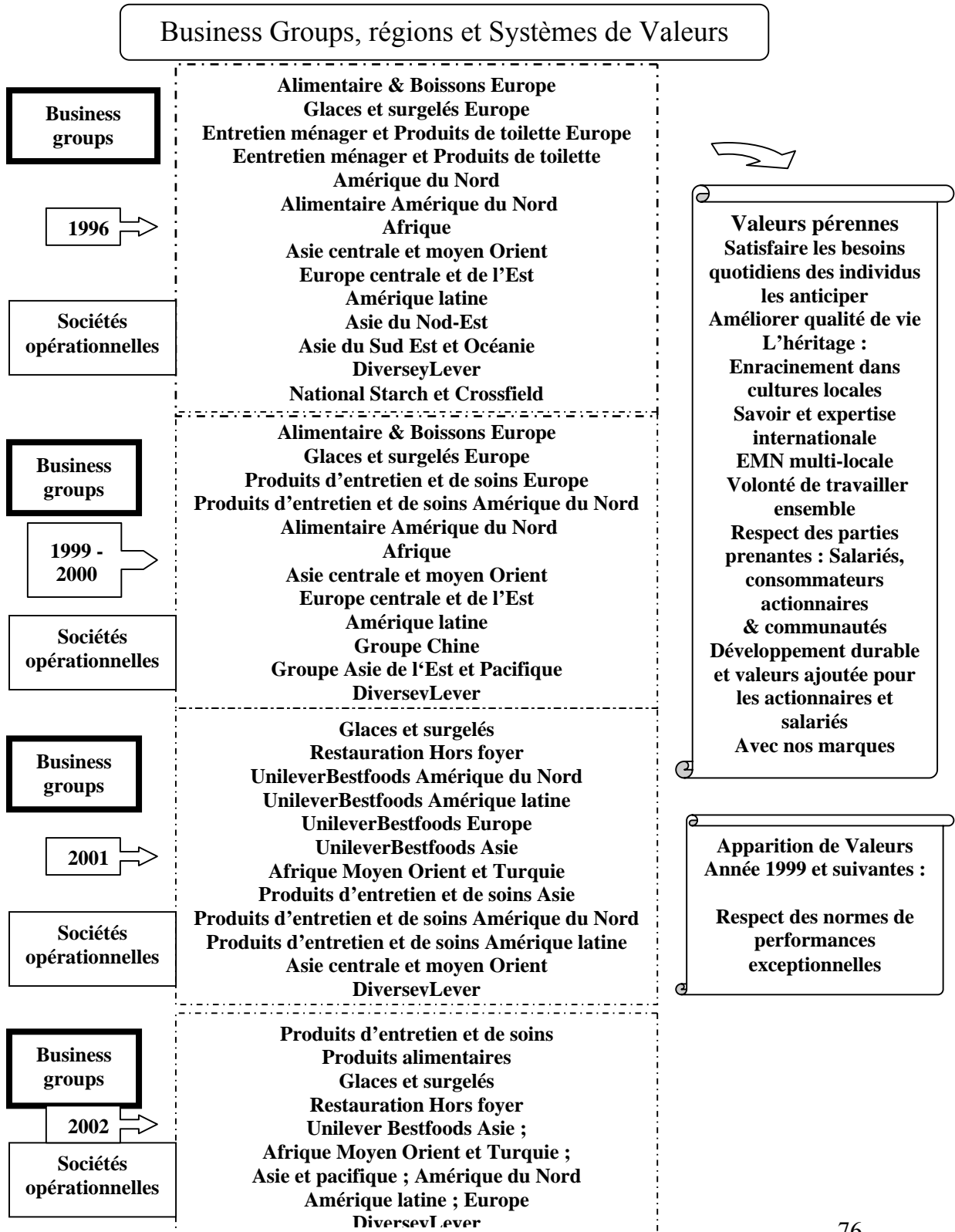
Par simplicité nous avons marqué une césure entre 1996 et 1999 pour montrer les différences sensibles.

La représentation Executive Committee délimite les champs de responsabilité collective et montre l'importance attachée à la prise de responsabilité des directeurs

Executive committee : années 1996 et suivantes



Cette deuxième série d'encadrés démontre l'extrême **flexibilité** d'Unilever dans la redéfinition des responsabilités des opérations, mais aussi **sa difficulté à opérer un choix entre une structure « division » et « par région »**. Le phénomène est amplifié par l'acquisition de Bestfoods et la volonté **d'intégration rapide des structures** des composantes des deux groupes, tout autant que par la sortie du périmètre de consolidation de DiverseyLever et de National Starch et Crossfield.



2.7. ELEMENTS D'APPRECIATION DU PROCESSUS DE SOCIALISATION, MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET BUSINESS PRESIDENTS EN 2000 (SOURCE : UNILEVER ANNUAL REPORT & ACCOUNTS ET FORM 20-F2000)

2.7.1. Membres du Conseil d'administration 2000

	Age	Date d'entrée groupe	Nombre d'années de groupe	Chairman	vice Chairman	Membre du Board Depuis	Expérience d'Exécutif international	Expérience externe : Advisory Boards
A.Burgmans (1)	54	1972	28	NV	PLC	1991	Oui	Oui
N.Fitzgerald (1)	55	1967	33	PLC	NV	1987	Oui	Oui
R.Brown	54	1974	27			1992	Oui	Oui
C.Butler (1)	54	1970	30			1992	Oui	Oui
P.Cescau (1)	52	1973	27			1999	Oui	
K.Dadiseth (1)	55	1973	27			2000	Oui	Oui
A.van Heemstra (1)	55	1970	30			2000	Oui	
A.Kemner (1)	61	1966	34			1989	Oui	
R.Markam (1)	54	1968	32			1998	Oui	
Ch. Strauss (2)	58	1986(2)				2000	Oui	

(1) Membre de l'exécutif

(2) Acquisition Ragú (USA)

2.7.2. Business Presidents : Régions, activités, divisions, global

business... (Source : Unilever Annual Report & Accounts et Form 20-F2000)

	Age	Date d'entrée groupe	Nombre d'années de groupe	Responsabilité présente (2000-2001)	Responsabilité passée
M.Stach	58	1970	30	Europe	Afrique
N.Beckerman (2)	45	2000	1	Amérique du Nord	Activités dans la structure Bestfoods
J.Rice	49	1981	9	Amérique latine	USA
D.Bivelacqua (2)	47	2000	1	Global Business	Asie
R.Polet	45	1978	22	Global Business	Europe
J.Martin	56	1968	32	Intégration Bestfoods	Europe centrale et de l'Est
A. Simon (2)	55	2000	1	Corporate	Corporate
R.Kugler	?	1979	21		Amérique latine
Ch. Strauss	Voir	ci-dessus			

	Age	Date d'entrée groupe	Nombre d'années de groupe	Responsabilité présente (2000-2001)	Responsabilité passée
A.Lenstra	52	1989	11	Afrique, moyen orient, Turquie	Europe
J.Fraser	57	1967	33	Asie centrale et Chine	Asie centrale et moyen orient
T. Gunning	50	1982	8	Asie, Pacifique de l'Est	Asie, Pacifique de l'Est
B.Lemagne	54	1972	28	Chine	Chine
H.Manwani	47	1976	24	Amérique Latine	
C.Yuceulug	55	1973	27	Diversey Lever	Lever Industrial International
S. Clift	43	1982	18	Marketing	Amérique Latine
J.Westerburgen	58	1988	17	Co-Secrétaire Général	
S.Williams	53	1986	14	Co-Secrétaire Général	
J. Algrove	48	1999	23	Controller	
J. Haars	49	1997	3	Treasurer	

(2)Acquisition Bestfoods

Le critère de nationalité est relativement significatif pour les membres du board, constitué principalement de citoyens britanniques et hollandais, mais aussi d'un citoyen indien, d'un français, et d'un américain ; par contre, les business présidents sont plus cosmopolites.

Le processus d'intégration des nouvelles filiales correspond à ce qu'évoque la doctrine académique :

Intégration dans les équipes de direction, changement de fonctions et partage d'activités anciennes et nouvelles pour bénéficier des échanges, partages de connaissances et parallèlement mise en place du processus général (fonction de J.Martin : harmonisation des rémunérations, des pensions, des stratégies produits, des normes comptables, des modes de reporting, de la formation, et des transferts...)

Le processus de socialisation est relativement lent (26ans pour les membres du conseil d'administration, hors administrateurs intégrés suite à « méga-acquisition », 22 ans pour les Présidents, hormis les exécutifs intégrés suite à « méga-acquisition »). Il a pour objet d'appréhender la multiplicité des logiques (Prahalad et Doz, 1987).

2.7.3. Eléments d'appréciation du processus de socialisation

Une logique d'identification au sein des entités

- des différences de modalités de gestions des ressources humaines,
- des différences entre entités opérationnelles (tailles, dominantes de marchés, réponses aux besoins des consommateurs, composantes humaines,...),
- des limites de standardisation possible, uniformité, symétrie.

Une logique d'identification des limites des potentiels humains des exécutifs dans la direction d'une entité, d'un groupe d'entités, d'un pays, d'un groupe de pays, d'une fonction « corporate », multiniveaux, globale.

Une logique d'identification d'un « portefeuille d'exécutifs » (vivier) en fonction des besoins futurs du groupe : aptitudes « visionnaires » (création d'opportunités), aptitudes corporate (affectio corporatis, coordination, promotion des idées, sélection des individus, capacité de remettre en cause, ...), aptitudes politiques (négociation/proposition/fermeté), éthique (charte d'éthique, qui privilégie le retrait d'un pays à l'acceptation de se soumettre à des pressions illicites)

Ce long processus de sélection, qui trouve sa source déjà au niveau de la sélection des managers auquel Stopford et Wells (p.93 S&W font allusion, en citant un directeur Ch.R. Williams³⁷, membre du C.A.d'Unilever : « **We try to instill in our managers a spirit of mutual trust and esteem, an attitude that is compatible with discipline, but not with senior formality or junior secretiveness** », est une longue séquence de recherches d'équilibres des différences d'univers de pensée (Douglas 1986), de « **processus organisationnels pas nécessairement reliés à un objectif défini, mais qui forment des canaux d'influence et d'information pouvant être utilisés de manière flexible dans des nombreux contextes** » (Bartlett & Ghoshal, 1989, p.349, emprunté à Ericsson). Les mêmes Bartlett & Ghoshal (1989, p.236) citent H.F. van den Hoven, ancien chairman : « **Notre contrôle du développement des hommes a été le plus important dans la gestion des opérations à l'étranger... . Les hommes sont le ciment qui scelle nos opérations dans le monde entier** »

L'environnement créé est décrit comme celui d'un club, où les membres du club de management s'identifient étroitement avec les valeurs et les objectifs de

³⁷ Ch.R.Williams, "Regional Management Overseas, Harvard Business Review, n°45, 1, janv-fév 1967, p.89

l'entreprise (Bartlett & Ghoshal, 1989, p.236) et y acquièrent le système rationnel de l'entité.

2.7.4. Contrôle des pouvoirs de nominations au conseil d'administration

Sous la rubrique control of Unilever dans le rapport d'assemblée générale Unilever Annual Account Report 2000 page 112 Unity of Management :

de manière à assurer l'unité et de management, N V et dePLC ont les mêmes directeurs. Nous atteignons ce résultat au moyen d'une procédure de nomination. Seulement les détenteurs d'action spéciale NV peuvent nommer les candidats à l'élection au conseil de NV, est-il seulement réel porteur d'actions différées (deffered stock) peuvent nommer les candidats à l'élection au conseil de PLC. Directeurs courants peuvent s'assurer que les actionnaires ne NV et PLC se voient présentés les mêmes candidats aux élections d'administrateurs, parce que les détenteurs communs de ces deux catégories d'action et actions différées de NV Elma et de United Holdings Limited sont des filiales de NV et PLC.

NV et PLC agissent conjointement en tant que directeurs de NV Elma et de United Holdings Limited . Les Chairmen de NV et PLC sont des directeurs additionnels de United Holdings Limited

Les systèmes de valeur s'analysent sous différentes formes

2.7.5. Les valeurs restent attachées à la personnalité des leaders et à leur culture

Les systèmes de valeurs sont attachés à la personnalité des créateurs avant de s'institutionnaliser comme système de valeur de l'entité.

Les systèmes de valeurs des créateurs puisent leurs sources soit dans leur culture religieuse (Van den Bergh), soit dans leur éducation personnelle (W.H.L.³⁸). L'empreinte imprimée par les créateurs repose sur un processus répétitif, un modèle

³⁸ rappel : inspiration de Smiles.

(cadeau de l'ouvrage de Smiles aux jeunes recrues et aux personnels qui se distinguent par leur travail et dans leur travail par W.H.L.).

La recherche par le leader d'une communauté de traits de caractères, de caractéristiques présentant des analogies avec ses propres traits de caractère chez ses subordonnés évoque, selon nous, l'image d'une « recherche de parenté putative³⁹ » (W.H.L.).

Les apports de sang neuf éduqués, hors de la consanguinité, dans les groupes « familiaux » conduit à déstabiliser la structure familiale.

La gestion des groupes protagonistes s'appuie sur les structures et les processus qui contiennent des représentations de valeurs qui marquent l'évolution :

Les facteurs environnementaux et les systèmes de valeur

Un des facteurs de déstabilisation du créateur apparaît lorsque le créateur est confronté à une impossibilité de reproduire « son modèle » : par exemple W.H. Lever doit faire face à un mode de pensée, à des systèmes de valeurs différents (principalement sur le marché américain, mais aussi lors du retour de l'armée des salariés) « Lever Brothers à la sortie de la guerre 1914-1918 » (cf.§)

La vertu des protagonistes (leur réalisme, leur pragmatisme) du changement est d'avoir réussi à échapper aux poids des acteurs, créateurs ou familles et leaders familiaux, mais « avec un effet retard » (faible réactivité) de la prise de conscience des protagonistes du risque de perte globale de leurs intérêts, ont été un agent puissant de changement des structures, ... avant que ces changements ne se matérialisent en changement de management stratégique :

Le Fondateur W.H.L. (à la suite d'investissements non contrôlés) appelle un leader charismatique, dès 1922, sous l'impulsion des banquiers, pour prendre le leadership du Groupe Lever Brothers, (mais il ne verra pas la naissance du nouveau groupe, en 1929 - Unilever -, puisqu'il décède en 1925) ; ce leader remettra en cause l'autocratie, le

³⁹ Julian Pitt-Rivers, Pseudo-Kinship, International Encyclopaedia of Social Sciences, pp. 408-413.

pouvoir dominant, pour le remplacer par un management professionnel, assis sur un système de valeur transférable, sur la longue période, à la structure puis par la structure managériale (*affectio corporatis*), quel qu'en soit son lieu d'exercice, et sur la longue période.

Les Familles Van den Bergh et Jurgens réussissent à faire échapper les négociateurs - quelques managers professionnels proches et dans le sillage des familles - à leur propre influence pour mener les négociations de rapprochement ⁴⁰, tout en créant une première tentative de rationalisation.

Stopford et Wells, 1972 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 attribuent un tel système de valeurs à l'existence d'une institution interne d'informelle, que Bartlett et Ghoshal désignent comme « le club des managers », chez Unilever, qui assure cohésion du management, cohérence des affaires, réduction des choix opportunistes personnels, maintenu dans un système intégré de management fort, centralisateur dans des aires réduites : définition des axes globaux de la stratégie (normes communes, centralisation de la recherche, délégations hiérarchisées, et processus communs de socialisation).

2.8. LA FORCE DES CONVENTIONS INTERNES

2.8.1.. Stabilité de la structuration des données administratives

L'histoire du groupe est marquée aussi par une stabilité de la structuration des données administratives, des concepts de contrôle définissant le contenu international uniforme⁴¹ et durable ⁴² :

Conventions de présentation

- vente (NSV, 1931⁴³),

⁴⁰ Le processus de passage d'un mode de fonctionnement **familial à un mode de fonctionnement managérial s'est effectué par un processus contractuel entre les acteurs futurs de la mise en œuvre du rapprochement**. Les **négociateurs des deux groupes** (Union-Unie et Lever Brothers) délégués par deux familles hollandaises et un manager professionnel, investi de la confiance du fondateur défunt et des actionnaires, purent dans un délai très court (quelques mois) réaliser l'unité reconnue comme une solution économique et non dévastatrice des intérêts communs d'anciens concurrents.

⁴¹ Cf. « socialisation des managers »

⁴² FieldHouse, 1978,

- profit brut (Gross Profit),
- profit net comptable après taxes (1902⁴⁴)
- profit commercial (Trading profit, 1923⁴⁵),
- profit opérationnel (Operational profit), capital employé (1911),
- capital brut employé (Gross capital employed),
- rendements (Rendement sur le capital employé, 1911),
- rendement des ventes,
- rendement par employé (dès 1901, chez Lever Brothers⁴⁶)

Conventions de calcul analytique

- la notion de taxe statistique ⁴⁷
- le volumes des ventes,
- le volume de production (1923)⁴⁸

L'ensemble des modes de présentation et de calcul des deux paragraphes précédents ont pour objet de donner des bases à un « benchmarking » interne, qui peuvent conduire à des processus de rationalisation⁴⁹ d'éliminer, par un processus de calcul, les différences fiscales, les différences créées par les phénomènes inflationnistes.

Ce langage commun intra- entreprise du plus haut niveau jusqu'en bas de la hiérarchie, à travers les métiers et fonctions (notion d'espace), assure la continuité de l'organisation (notion de durée), et représente une facilité de transfert des agents.

Les principes comptables évoluent entre le respect des normes comptables satisfaisant les pays des sociétés parentes (Royaume-Uni et Pays Bas), et s'adaptent progressivement (avec la cotation à New York et la mise en portefeuille des titres par

⁴³ op.cit. p.116

⁴⁴ op.cit. p.467

⁴⁵ op.cit, p.382

⁴⁶ op.cit. p.466, et Wilson, t.1, p. 79

⁴⁷ op.cit. p.116

⁴⁸ op.cit. p.382

⁴⁹ en 1901-1902, 1915, 1922-23 chez Lever Brothers ; 1890, chez Van den Bergh , pour ne citer que quelques exemples . Plus tard, après la constitution d'Unilever, les processus de rationalisation ont conduit à des changements de stratégies et, *a fortiori*, de structures

les institutionnels américains), jusqu'à la prise en compte des principes imposés par le SEC (Security Exchange Commission, notamment la Form 20, F 2000 ⁵⁰).

Calendrier universel

Des règles de mise en œuvre d'un calendrier unique pour l'ensemble des entités, (à partir du calendrier romain) permettent de définir les périodes (nombres de semaines par mois comptable) sur la très longue durée et facilitent les processus de phasage et de coordination des opérations, face à la complexité de la gestion des calendriers fiscaux et des jours fériés⁵¹ avec une forme de paradoxe que l'année civile (du 1er janvier/31 décembre) est applicable aux sociétés d'origine britannique⁵².

Ces questions montrent les limites entre les valeurs des vocables de « but » (pourquoi l'entreprise existe), « objet » (quel est son domaine, ses champs d'activité), « finalités » (quels résultats en sont attendus : présence sur le marché, performances des acteurs et des actifs)

2.8.2. Les conventions et le comportement

Nous avons pu observer différents types de comportements d'acteurs, qui, au sein d'organisations (pays, filiales) confrontés à des environnements hostiles, ont réussi à résister à la pression externe ; ces cas n'ont qu'un caractère illustratif.

Les cadres locaux du Zaïre, sur une période de près de 20 ans, en absence de tout exécutif expatrié, ont réussi à maintenir les conventions, les règles de fonctionnement du groupe, bien qu'ils fussent sous la tutelle du gouvernement local

L'exécutif local d'une brasserie au Tchad, bien que menacé par une troupe incontrôlée, s'appuie sur une interdiction de délivrer de la marchandise sans un document officiel, a refusé l'enlèvement gratuit de quelques caisses de bières, ... lorsque la valeur en espèces de plusieurs semaines de chiffre d'affaires était stockée dans des pièces attenantes.

⁵⁰ Comptes annuels 2000

⁵¹ Cf. annexe des fêtes dans les principaux pays du monde.

⁵² L'année fiscale britannique a pour point de départ le 1er avril.

Le représentant unique et isolé du groupe, dans une firme associée dans un pays d'Afrique en partenariat à 50 %, a veillé, pendant des années, à faire pratiquer les règles de gestion du groupe, en dépit de la pression du partenaire local pourtant doté d'une puissance financière et politique.

Dans un autre registre, face à des cultures, des environnements antagonistes, remettant en cause les modes de fonctionnement profond de la filiale ou faisant courir des risques aux individus, le groupe a préféré se retirer du pays, indépendamment de toute question de performance (résultats) de la filiale.

2.9.UNILEVER EN EUROPE 2000 (Source : « Les 15000 plus grandes entreprises de l'Europe »)

2.9.1. Commentaires de lecture

Les tableaux Unilever Europe sont le fruit du rapprochement des données extraites du booklet d'A.G. 2000 « principales filiales et principaux investissements en Europe » (p.101-102) et de celles extraites de l'ouvrage « Europe's 15.000 Largest Companies 2001 »⁵³ qui recense les sociétés industrielles et les sociétés de service.

Nous avons fusionné ces deux listes car nous avons identifié des sociétés classées en « services » mais ayant une vocation industrielle et commerciale.

Sur le plan méthodologique, nous avons supprimé un certain nombre de lignes qui nous sont apparues faire double emploi (même nom de société, mêmes données chiffrées enregistrées sur deux listes) ; nous n'avons pas pu vérifier les informations, qui généralement ne sont accessibles qu'à des « initiés », sauf lorsque les sociétés sont soumises à une obligation de publication dans chacun des pays visés.

Des disparités nombreuses existent dont celle des résultats d'une année sur l'autre. Les tris successifs permettent de les identifier.

⁵³ ELC Publications 2001

Nota : Toutes les informations portant sur des valeurs sont en U.S. \$, elles nous apparaissent viser l'année 2000, car les opérations de regroupement, centrée sur 2001 en deux activités et le recentrage des marques n'apparaît que faiblement.

Le tri par pays européens et nombre de salariés permet de mettre en évidence :

l'existence de **disparité de tailles** d'entreprises et leur dispersion géographique :

- Unilever NV, société mère regroupe les activités des filiales autres que celles du Commonwealth britannique ; son champ territorial est largement supérieur à la somme des sociétés européennes listées ;
- des sociétés rentrent dans la catégorie des plus de 1000 personnes et un plus grand nombre seraient catégorisées comme des moyennes entreprises par leur nombre de salariés (100 à 800 personnes) ;

la filialisation par activité dans les pays.

Le tri par pays européen et l'importance du chiffre d'affaires démontrent l'existence de disparités de volumes d'affaires qui permettent d'avoir une vue de l'ampleur des marchés ; toutefois, le classement ELC peut créer une confusion, car, pour quelques pays, les éditeurs ont considéré sur le même plan des sociétés rassemblant l'ensemble des activités du pays (holding nationales et, dans d'autres cas, les chiffres d'affaires réalisés par filiales opérationnelles.

Le tri par Pays et chiffre d'affaires par salarié démontre encore des disparités entre sociétés qui ont au moins deux sources :

la couverture d'activités (production, commercialisation, ...) par la filiale ;

la couverture de marchés.

Le tri par Pays et ratio chiffre d'affaires/actifs montre encore des disparités dans l'utilisation du « capital » et la relative faible rotation du capital.

Cet ensemble, qui ne porte que sur les données européennes donne une image de la seule **complexité** financière de la multinationale. Il démontre l'importance du besoin de

coordination des actions et des acteurs. Il permet d'appréhender ce que nous avons appelé le marché interne des managers, le besoin de ne pas créer un système de contrôle qui fait reposer toutes les relations inter-sociétés sur un système formel.

2 9.2. Tableaux

2.9.2.1. Unilever Europe classement décroissant par chiffre d'affaires

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	154,17
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	250,32
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	175,58
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	181,74
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	259,94
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5220,63
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	224,14
2300		Unilever (Schweiz)	Suis	604347							1963	
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	700,96
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	99,11
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	298,38
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	653,59
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		492,06
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	267175,50
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	645,81
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	264,28
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	322,54
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	315,45
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	774,80
3079		Amora Maile	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	440,12
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	334,18
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Aut	338865				566	189434		1956	598,70
3728		Van den Bergh Foods AB	Suede	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	346,08
3729		Fralib Sourcing Unit	Fr	287314	14520		62,1	624	116958	23392	1973	460,44
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	521,13
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	281,37

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	242,38
4651		Fima Produtos Alimentares	Port	204000		6000		479			1942	425,89
5089		GB Glace AB	Suede	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	191,48
2577	x	Unilever Internat. Market developmnt	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	314,59
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	281,84
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		64,01
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	
3456	x	Lever AB	Suede	74228	-849	-849		167	15845			444,48
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	311,56

2.9.2.2. Unilever Europe, classement décroissant par pays européen et nombre de salariés

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	154,17
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	250,32
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	175,58
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	99,11
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	181,74
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	224,14
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	259,94
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	298,38
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	264,28
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		64,01
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	322,54
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	315,45
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		492,06
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	334,18
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	242,38

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
3079		Amora Maile	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	440,12
5089		GB Glace AB	Suede	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	191,48
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	653,59
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	700,96
3728		Van den Bergh Foods AB	Suede	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	346,08
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	645,81
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	281,37
3729		Fralib Sourcing Unit	Fr	287314	14520		62,1	624	116958	23392	1973	460,44
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Aut	338865				566	189434		1956	598,70
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	774,80
4651		Fima Produtos Alimentares	Port	204000		6000		479			1942	425,89
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	281,84
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	521,13
2577	x	Unilever Internat. Market delevpmnt	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	314,59
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	311,56
3456	x	Lever AB	Suede	74228	-849	-849		167	15845			444,48
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5220,63
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	267175,50
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	
2300		Unilever (Schweiz)	Suis	604347							1963	

2.9.2.3. Unilever Europe, classement décroissant par pays européen et importance du chiffre d'affaires

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	181,74
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	259,94

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	99,11
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	267175,50
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Aut	338865				566	189434		1956	598,70
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5220,63
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	281,37
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	264,28
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	334,18
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	700,96
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	653,59
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	322,54
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	315,45
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	774,80
3079		Amora Maile	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	440,12
3729		Fralib Sourcing Unit	Fr	287314	14520		62,1	624	116958	23392	1973	460,44
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	242,38
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	175,58
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	224,14
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	298,38
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		492,06
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	645,81
2577	x	Unilever Internat. Market developmnt	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	314,59
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		64,01
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	250,32
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	154,17
4651		Fima Produtos Alimentares	Port	204000		6000		479			1942	425,89
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	281,84
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	311,56
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	521,13
3728		Van den Bergh Foods AB	Suede	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	346,08
5089		GB Glace AB	Suede	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	191,48

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
3456	x	Lever AB	Suede	74228	-849	-849		167	15845			444,48
2300		Unilever (Schweiz)	Suis	604347							1963	

2.9.2.4. Unilever Europe, classement décroissant par Pays et chiffre d'affaires par salarié

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	267175,50
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5220,63
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	774,80
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	700,96
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	653,59
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	645,81
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Autr	338865				566	189434		1956	598,70
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	521,13
3729		Fralib Sourcing Unit	Fr	287314	14520		62,1	624	116958	23392	1973	460,44
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		492,06
3456	x	Lever AB	Suède	74228	-849	-849		167	15845			444,48
3079		Amora Maile	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	440,12
4651		Fima Produtos Alimentares	Port	204000		6000		479			1942	425,89
3728		Van den Bergh Foods AB	Suède	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	346,08
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	334,18
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	322,54
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	315,45
2577	x	Unilever Internat. Market developmnt	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	314,59
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	311,56
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	298,38
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	281,84
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	281,37
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	264,28

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	259,94
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	250,32
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	242,38
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	224,14
5089		GB Glace AB	Suède	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	191,48
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	181,74
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	175,58
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	154,17
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	99,11
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		64,01
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	
2300		Unilever (Schweiz)	Suisse	604347							1963	

2.9.2.5. Unilever Europe, classement décroissant par importance des actifs et des bénéfices « n

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
5089		GB Glace AB	Suède	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	191,48
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	224,14
3456	x	Lever AB	Suède	74228	-849	-849		167	15845			444,48
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	645,81
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5220,63
4651		Fima Produtos Alimentares	Port	204000		6000		479			1942	425,89
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	298,38
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	154,17
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	250,32
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	653,59
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	700,96

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'affaires : nb salariés
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	322,54
3728		Van den Bergh Foods AB	Suède	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	346,08
2577	x	Unilever Internat. Market developmnt	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	314,59
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	315,45
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	175,58
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	281,37
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		64,01
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		492,06
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	281,84
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
3079		Amora Maille	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	440,12
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	774,80
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	521,13
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	264,28
3729		Fralib Sourcing Unit	Fr	287314	14520		62,1	624	116958	23392	1973	460,44
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	334,18
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	311,56
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	242,38
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Autr	338865				566	189434		1956	598,70
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	267175,50
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	259,94
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	181,74
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	99,11
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
2300		Unilever (Schweiz)	Suisse	604347							1963	

2.9.2.6. *Unilever Europe, classement décroissant par Pays, chiffre d'affaires et ratio chiffre d'affaires/actifs*

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'aff : actifs
1102		Knorr-Bremse Gmbh	All	1399269	1008928							
2335		Nordsee Gmbh	All	592261				5976		25330	1889	
1514		Langenese Iglo	All	965013				5310		48251	1936	
1675		Bestfoods Gesellschaft Mit	All	857786				3300		64	1989	
1042	x	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	All	534351				2			1955	
1477	x	Osterreichische Unilever Gmbh	Aut	338865				566	189434		1956	1,79
707	x	Unilever Belgium	Belg	819639	7450	7450		157	144163	55980	1987	5,69
4443		Unilever Danmark	Dan	222000	-8000	-2	-85,2	789	225396	9389	1964	0,98
2582		Unilever Foods Espagne	Esp	512184	16097		10,1	1938	384920	160,134	1998	1,33
3348		Unilever Espana	Esp	339860	10282		10,7	1017	316699	95783	1980	1,07
1972	x	Relai D'OR Miko	Fr	220564	1541		-60,5	910	63375	-2549	1954	3,48
2313		Lever	Fr	600724	38241	37634	90,8	857	212688	42124	1955	2,82
2692		Cogesal Miko	Fr	478965	20876	32125	79	1485	173233	26423	1960	2,76
2973		Elida Fabergé	Fr	416844	37634		84,2	538	161699	44721	1985	2,58
2422		Asra-Calvé	Fr	564045	51096	51670	46,1	863	290731	110896	1928	1,94
2903		Bestfoods France	Fr	429648	35041	23651	38,9	1362	241148	90184	1955	1,78
3079		Amora Maille	Fr	393908	41278		28,4	895	308064	145314	1979	1,28
1854		Van den Bergh Foods ltd	G-B	779781	68998	86220	84,6	3479	292252	81576	1895	2,67
2577	x	Unilever Internat. Market development	G-B	136847	-27303	-27303	543,3	435	58798	-5025	1928	2,33
2546		Elida Fabergé Ltd	G-B	523109	79846	79846	234,3	810	233380	34080	1910	2,24
3247		Elida Fabergé Ltd	G-B	358727	51984	50303	238,9	887	166703	21760	1910	2,15
2343		Lever Bros ltd	G-B	587814	54109	54090	68,7	1970	291044	78784	1937	2,02
2433		Bestfoods UK ltd	G-B	558000	6000	15514	61,2	1134	48217	9806		11,57
3235	x	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	G-B	87153	-1527	-1517	-4,2		51006	35780	1907	1,71
6841		Unipath Ltd	G-B	106000	1000	1845	6,1	1656	101625	16398		1,04
1354		Birds Eye Wall's Ltd	G-B	1106000	20000	22967	-0,9	6299	2234233	235077	1960	0,50
6470		Lever Industrial Ltd	G-B	117000								
613		Unilever Italial Spa	It	2567000	-16000	518032	-1,9	10255	1367019	824590	1927	1,88
16		Unilever NV	P-B	41163055	2783530	5367195		267000	28016741		1927	1,47
8201		Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Port	62000	10000			199			1963	
4561		Fima produtos alimentares	Port	204000		6000		479			1942	
5902		Iglo- Industrias de Gelados	Port	135000		11000		479			1912	

Rang List. 1	Rang List. 2	Nom de société	Pays	Chiffre d'affaires	Bénéfice "n"	Bénéfice n-1	Fds propres	Nomb. Pers.	Actifs	Capital	Année création	Chif d'aff : actifs
4106		Suomen Unilever Oy	SF	249102	26678		87,6	478	186333	30452	1924	1,34
3456	x	Lever AB	Suede	74228	-849	-849		167	15845			4,68
3728		Van den Bergh Foods AB	Suede	287593	28564	28564	40,7	831	128938	70216	1913	2,23
5089		GB Glace AB	Suede	169652	8906	8906	29,8	886	96279	29838	1919	1,76
2300		Unilever (Schweiz)	Suis	604347							1963	

2.9.2.7. Unilever Europe, classement des classements : image de la complexité et de l'hétérogénéité

Classement des classements : image de la complexité et de l'hétérogénéité

Classement par Ch.d'affaires	Classement par nombre de personnes	Classement par chiffres/salarié	Classement par Valeurs d'actifs	Classement par le résultat en « n »	Classement par le résultat en « n -1 »
Unilever NV	Unilever NV	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	Unilever NV	Unilever NV	GB Glace AB
Unilever Itial Spa	Unilever Itial Spa	Unilever Belgium	Birds Eye Wall's Ltd	Knorr-Bremse Gmbh	Van den Bergh Foods ltd
Knorr-Bremse Gmbh	Birds Eye Wall's Ltd	Elida Fabergé	Unilever Itial Spa	Elida Fabergé Ltd	Lever AB
Birds Eye Wall's Ltd	Nordsee Gmbh	Lever	Unilever Foods Espagne	Van den Bergh Foods ltd	Elida Fabergé Ltd
Langenese Iglo	Langenese Iglo	Asra-Calvé	Unilever Espana	Lever Bros ltd	Unilever Belgium
Bestfoods Gesellschaft Mit	Van den Bergh Foods ltd	Elida Fabergé Ltd	Amora Maile	Asra-Calvé	Fima Productos Alimentares
Unilever Belgium	Bestfoods Gesellschaft Mit	Osterreichische Unilever Gmbh	Van den Bergh Foods ltd	Amora Maille	Lever Bros ltd
Van den Bergh Foods ltd	Lever Bros ltd	Suomen Unilever Oy	Lever Bros ltd	Lever	Unilever NV
Unilever (Schweiz)	Unilever Foods Espagne	Fralib Sourcing Unit	Asra-Calvé	Elida Fabergé	Unilever Italia Spa
Lever	Unipath Ltd	Bestfoods UK ltd	Bestfoods France	Bestfoods France	Asra-Calvé
Nordsee Gmbh	Cogesal Miko	Lever AB	Elida Fabergé Ltd	Van den Bergh Foods AB	Lever
Lever Bros ltd	Bestfoods France	Amora Maile	Unilever Danmark	Suomen Unilever Oy	Cogesal Miko
Asra-Calvé	Bestfoods UK ltd	Fima Productos Alimentares	Lever	Cogesal Miko	Van den Bergh Foods AB
Bestfoods UK ltd	Unilever Espana	Van den Bergh Foods AB	Osterreichische Unilever Gmbh	Birds Eye Wall's Ltd	Unilever Internat. Market development
Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	Relai D'OR Miko	Unilever Espana	Suomen Unilever Oy	Unilever Foods Espagne	Bestfoods France
Elida Fabergé Ltd	Amora Maile	Cogesal Miko	Cogesal Miko	Fralib Sourcing Unit	Birds Eye Wall's Ltd

Classement par Ch.d'affaires	Classement par nombre de personnes	Classement par chiffres/salarié	Classement par Valeurs d'actifs	Classement par le résultat en « n »	Classement par le résultat en « n -1 »
Unilever Foods Espagne	GB Glace AB	Bestfoods France	Elida Fabergé	Unilever Espana	Unilever Danmark
Cogesal Miko	Asra-Calvé	Unilever Internat. Market development	Unilever Belgium	Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Unipath Ltd
Bestfoods France	Lever	Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Van den Bergh Foods AB	GB Glace AB	Bestfoods UK ltd
Elida Fabergé	Van den Bergh Foods AB	Lever Bros ltd	Fralib Sourcing Unit	Unilever Belgium	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd
Amora Maile	Elida Fabergé Ltd	Iglo- Industrias de Gelados	Unipath Ltd	Bestfoods UK ltd	Iglo- Industrias de Gelados
Unilever España	Unilever Danmark	Unilever Danmark	GB Glace AB	Relai D'OR Miko	Knorr-Bremse Gmbh
Osterreichische Unilever Gmbh	Fralib Sourcing Unit	Unilever Foods Espagne	Relai D'OR Miko	Unipath Ltd	Amora Maille
Van den Bergh Foods AB	Osterreichische Unilever Gmbh	Bestfoods Gesellschaft Mit	Unilever Internat. Market development	Lever AB	Elida Fabergé
Fralib Sourcing Unit	Elida Fabergé	Unilever Italia Spa	Unilever Overseas Buying Services Ltd	Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	Suomen Unilever Oy
Suomen Unilever Oy	Fima Productos Alimentares	Relai D'OR Miko	Bestfoods UK ltd	Unilever Danmark	Unilever Foods Espagne
Unilever Danmark	Iglo- Industrias de Gelados	Van den Bergh Foods ltd	Lever AB	Unilever Italia Spa	Fralib Sourcing Unit
Relai D'OR Miko	Suomen Unilever Oy	GB Glace AB	Knorr-Bremse Gmbh	Unilever Internat. Market developmnt	Unilever Espana
Fima Productos Alimentares	Unilever Internat. Market developmnt	Langenese Iglo	Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Iglo- Industrias de Gelados	Knorr Portuguesa produtos Aliment.
GB Glace AB	Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Birds Eye Wall's Ltd	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	Fima Productos Alimentares	Relai D'OR Miko
Unilever Internat. Market development	Lever AB	Unilever NV	Bestfoods Gesellschaft Mit	Osterreichische Unilever Gmbh	Osterreichische Unilever Gmbh
Iglo- Industrias de Gelados	Unilever Belgium	Nordsee Gmbh	Langenese Iglo	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh
Lever Industrial Ltd	Lever Seifen und Waschmittel Gmbh	Unipath Ltd	Nordsee Gmbh	Bestfoods Gesellschaft Mit	Bestfoods Gesellschaft Mit
Unipath Ltd	Knorr-Bremse Gmbh	Knorr-Bremse Gmbh	Lever Industrial Ltd	Langenese Iglo	Langenese Iglo
Unilever Overseas Buying Svcs Ltd	Lever Industrial Ltd	Lever Industrial Ltd	Fima Productos Alimentares	Nordsee Gmbh	Nordsee Gmbh
Lever AB	Unilever Overseas	Unilever Overseas	Iglo- Industrias de	Lever Industrial Ltd	Lever Industrial Ltd

Classement par Ch.d'affaires	Classement par nombre de personnes	Classement par chiffres/salarié	Classement par Valeurs d'actifs	Classement par le résultat en « n »	Classement par le résultat en « n -1 »
	Buying Svcs Ltd	Buying Svcs Ltd	Gelados		
Knorr Portuguesa produtos Aliment.	Unilever (Schweiz)	Unilever (Schweiz)	Unilever (Schweiz)	Unilever (Schweiz)	Unilever (Schweiz)

Les « Zones Ombrées » ont pour objet de mettre en évidence les cohérences de rang. Celles-ci sont plus nombreuses au niveau de société qui ont regroupé les activités et ainsi opéré des effets de compensation. La structure juridique a un effet d'écran, qui rend illisible pour un tiers les informations.

2.10. UNILEVER 1975/1990 INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

L'objet des annexes qui suivent est de donner une information sur l'EMN objet du terrain « Unilever » puisées dans des informations publiées et disponibles pour les actionnaires.

Ces informations permettent de mettre en évidence la notion de complexité économique, financière, (évolution des taux de change et des taux d'inflation) voire sociale, et d'illustrer par des valeurs chiffrées un certain nombre de stratégies d'acquisitions, de cessions et de politiques de gestion poursuivies (Amortissement, R & D, volume de personnel) et de leurs influences sur les activités (Chiffre d'affaires, profits, rémunération des actionnaires).

L'information des actionnaires est relativement constante sur cette période.

2.10.1. Généralités

L'information sur la décade 1975-85 fait état des activités principales dans 75 pays, différemment réparties selon les pays :

Les activités « produits de grande consommation » recouvrent les corps gras, les produits alimentaires divers, les surgelés et glaces, le thé, les soupes, les produits d'assaisonnement et à base de viande, et les détergents ; en outre elles couvrent les activités dans les plantations, les matériaux d'emballage et le carton, la distribution dans les pays africains de l'Ouest et du Golfe Persique, dont le rendement économique apporte une contribution importante et renforce les forces et la stabilité du groupe.

Les accords entre les deux groupes (N.V. & P.L.C.) prévoient que le capital des filiales est détenu soit directement soit indirectement par une seule d'entre elles, par contre les deux sociétés sont gérées, dans toute la mesure du possible, comme une seule entité, ayant un conseil d'administration commun, et les dividendes versés aux actionnaires « ordinaires » de chacune sont égalisés suivant une formule inchangée depuis des décades, et les procédés de fabrication et les marques et leur sont communs.

Les plans, les objectifs sont communs à l'ensemble des deux groupes, et le centre fixe les objectifs généraux et en assure le suivi.

Les implantations de sa recherche se situent dans 40 Pays, et des laboratoires centraux en Europe, aux U.S.A et aux Indes (1975/1985).

Le développement est assuré soit en interne, soit par des acquisitions.

L'organisation a des objectifs d'accroissement de son efficacité, de sa productivité et l'élévation de ses standards dans toutes les activités. Elle s'appuie sur la gestion de ses marques et d'investissements publicitaires, sur la recherche et l'amélioration constante de la qualité de ses produits et l'innovation dans de nouveaux produits et de nouveaux procédés.

Unilever tend à maintenir des circuits courts de communication et de délégation, dans la limite des plans fixés ; la firme assure les managements des filiales d'une grande autonomie (1976/1986). A partir de 1986, les activités connexes n'apparaissent plus dans la charte de cette décennie.

A partir de 1988, l'indication du poids des matières premières disparaît des chartes, et en 1989, (décennie 1979/1989), il est fait mention d'activités de développement dans 100 pays qui lui permettent de faire face aux besoins de développement dans le monde et d'adapter les produits aux besoins des consommateurs locaux et aux disponibilités locales de matières premières (réactivité).

Ce ne sera qu'à partir de 1991, que l'information sur l'évolution des marchés financiers de ses titres apparaîtra (Capitalisation boursière) ; ce que nous interprétons comme une conséquence de l'acquisition aux USA de nouvelles filiales et devoir être rapproché de l'accroissement du pourcentage de titres détenus par la marché américain depuis 1983.

2.10.2. Chartes de 1982/92 et suivantes

Les changements suivants sont intervenus dans la présentation des résultats et du « cash flow ».

A compter du 1^{er} Janvier 1990, un **taux moyen de change** a remplacé le taux constaté au dernier jour de l'exercice ; ce qui explique que les résultats de 1989 et 1990 ont été « réévalués » pour les comparaisons des décennies suivantes.

Dans les chartes à compter de 1991, les effets de l'hyper inflation touchant un certain nombre de pays ont été corrigés pour les chiffres de 1987 à 1990 pour évaluer le chiffre d'affaires et les coûts d'opérations ; toutefois, lorsque les différences constatées étaient de faible influence sur le profit opérationnel, les données parues antérieurement n'ont pas été corrigées.

La mention "non communiqués " est indicative d'un changement de communication avec le marché financier, et donc d'un changement de stratégie tournée plus vers les investisseurs américains, qui date de 1987 pour la capitalisation boursière, et de 1991/92 pour les cours aux bourses d'Amsterdam et de New York.

L'importance des fluctuations de cours de matières premières si elles restent importantes pour les Margarines est moins significative pour les autres produits/activités.

L'information sur les variations des valeurs de devises s'accentue.

Les évaluations en US \$ ne faisant pas partie des informations auditées n'est donnée qu'à titre informatif

Les rapports qui analysent les chiffres sur des périodes de 10 ans, édités chaque année, font état des principales Sociétés opérationnelles suivantes : Van den Bergh, Lipton, Lever Brothers et Elysabeth Arden ; ce qui ne signifie pas que des sociétés de grande taille n'existent pas en dehors de ces dernières.

Ils font état aussi de produits de marque dans les domaines d'activités suivants: Margarines, Fromages, Glaces, Thés, Poudre de lavage, Savons, Shampoings, Dentifrices, Soins corporels, Parfums

Les documents ci-après identifient le résumé des données chiffrées présentées dans les informations communiquées aux actionnaires. Ils sont extraits de plaquettes comparant chaque année les dix dernières années d'activité.

2.10.2.1. Informations communiquées (Sources : Unilever Charts)

	Charts 1982-1992 Unilever	Charts 1984-1994 Unilever
Turnover and profits	X	Non repris dans les documents utilisés
Profits	X	
Turnover and operating profits	Non communiqués	X
Profit before taxation and net profit		X
Percentage analysis by operations	X	X
Percentage analysis by geographical areas	X	X
Profit margins and working capital ratio	X	X
Number of employees	X	X
Research and Development	X	X
Capital expenditure	X	X
Acquisitions and disposals	X	X
Movement in net debt	X	X
Closing in net debt	X	X
Financing ratios	X	X
Return on capital employed and pay-out ratio	X	X
Earnings and dividends per share	X	X
Share price development	X	X
Share price development and market capitalisation	X	X
Estimated distribution of Unilever shares	X	X
Other Informations	X	X
Financial Calendar	X	X

De ces chartes peuvent être induits deux enjeux pour lesquels Unilever n' a jamais pris partie définitivement : Peut-on ignorer totalement une gestion géographique et une gestion par activités ? Quelles limites accorder aux réponses à donner en terme de « globalisation » et/ou de mondialisation des marchés ? Rappelons que les études réalisées par Bartlett et Ghoshal datent de cette période.

2.10.2.2. Synoptique des contenus des chartes 1975-1985, 1981-1991 (Sources : Unilever Charts)

	Unilever charts 1975-1985, Guilder Version	Unilever charts 1976-1986, Guilder Version	Unilever charts 1977-1987, Guilder Version	Unilever charts 1978-1988, Guilder Version	Unilever charts 1979-1989, Guilder Version	Unilever charts 1980-1990, Guilder Version	Unilever charts 1981-1991, Guilder Version
Turnover and profits	X	X	X	X	X	X	X
Percentage analysis by operations	X	X	X	X	X	X	X
Percentage analysis by geographical areas	X	X	X	X	X	X	X
Profitability	X	X	X	X	X	X	X
Ratios	X	X	X	X	X	X	X
Appropriation of profit on ordinary activities	X	X	X	X	X	X	X
Earnings and dividends per share	X	X	X	X	X	X	X
Number of employee	Non repris dans les documents utilisés	X	X	X	X	X	X
Turnover and staff costs per employee	X	Non repris dans les documents utilisés					
Value added	X	X	X	X	X	X	X
Capital expenditure and depreciation	X	X	X	X	X	X	X
Research and Development	X	X	X	X	X	X	X
Source and use of funds	X	X	X	X	X	X	X
Estimated distribution of Unilever shares	Non repris dans les documents utilisés		X	X	X	X	X
Combined market capitalisation			X	X	X	X	X
Geographical distribution of Unilever shares	X	X	Non repris dans les documents utilisés				
World raw material prices and major currencies	X	X	X	X	X	X	X

2.10.2.3. Chiffre d'affaires et profits (Profit opérationnel, profit avant taxes, profit attribué aux actions ordinaires) de 1975 –1990 (en Millions de Florins hollandais)

(Sources : Unilever Charts)

1975	Chiffre d'affaires	Profit opérationnel	Profit avant Impôts	Profit attribué aux actions ordinaires
1975	36705	2000	1919	771
1976	36493	2602	2553	1199
1977	39879	2316	2397	1125
1978	39271	2347	2431	1088
1979	43251	2569	2556	1328
1980	51468	2914	2990	1421
1981	56115	3325	3347	1848
1982	55903	2999	3068	1579
1983	59434	3323	3416	1697
1984	66791	3941	3823	2078
1985	66771	3797	3814	2064
1986	55363	3632	3694	2144
1987	55111	4572	4417	2516
1988	61961	5486	5262	3021
1989	71172	6548	5943	3466
1990	72117	6644	5774	3605

Ce tableau doit être lu à la lumière des différentiels d'inflation, des différentiels d'impôts, tout autant des différentiels de conjoncture de marchés d'une part, et des l'évolution des positionnements adoptés sur les dits marchés que les tableaux suivants permettent d'éclairer.

2.10 2.4. Chiffre d'affaires par activités 1975-1990 (en % : Margarine & Corps gras, Détergents, Soins du corps, Aliments Surgelés & boissons, Produits alimentaires divers, Chimie fine, Agri business, UACI, Intérêts divers) (Sources : Unilever Charts)

	Produits alimentaires				Détergents	Soins	Intérêts divers				Total	
	Margarine Corps gras	Surgelés	Aliments & boissons	Produits alimentaires			Totx	Détergents	Soins du corps	Chimie fine		Agri business
1975	27	Non communiqués		25	52	17	4	3	5	11	8	27
1976	24			26	50	16	4	3	5	12	10	30
1977	26			26	52	16	4	3	5	10	10	28
1978	26	11	15	Non repris dans les documents utilisés	52	15	4	4	5	9	11	29
1979	26	11	14		51	15	4	6	6	8	10	30
1980	24	11	12		47	17	4	6	6	8	12	32
1981	24	10	13		47	18	4	6	6	9	10	31
1982	23	10	14		47	19	5	6	6	9	8	29
1983	23	10	15		48	20	5	7	6	6	8	27
1984	26	10	15		51	20	5	8	5	5	6	24
1985	24	10	17		51	19	5	7	5	5	8	25
1986	22	12	16		50	22	6	7	4	Non repris dans les documents utilisés	11	22
1987	19	13	17		49	22	9	8	3		9	20
1988	20	12	18		50	22	10	8	3		7	18
1989	Non repris dans les documents utilisés			51	51	22	11	8	Non repris dans les documents utilisés		8	16
1990				51	51	21	12	8			8	16

Produits alimentaires: selon les documents « chartes 198x-199x » cette ligne de produits distingue ou intègre les margarines et corps gras alimentaires, les surgelés, les aliments secs et boissons. L'analyse de ces activités reflète les orientations stratégiques et *a fortiori* a une influence sur les structures

** Intérêts divers: les regroupements reflètent un deuxième changement d'orientation stratégique, et notamment, le désintérêt sur l'Afrique de l'Ouest et l'activité « agri-business »

2.10.2.5. Evolution Chiffre d'affaires/Profit opérationnel/Profit avant taxes/Profit attribués aux actions ordinaires & Variations de taux des monnaies (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	En Florins hollandais			Profit attribué aux actions ordinaires	Indices base 100 en 1975*				Indices base 100 en 1980			
	Chiffre d'affaires	Profit opérationnel	Profit avant taxes		D.M	US \$.	Florins hollandais	£	D.M	US \$.	Florins hollandais	£
1975	36705	2000	1919	771	100,0	100,0	100,0	100,0	Non repris dans les documents utilisés			
1976	36493	2602	2553	1199	112,9	101,1	107,1	82,2				
1977	39879	2316	2397	1125	119,5	96,5	107,0	86,7				
1978	39271	2347	2431	1088	123,9	89,6	109,9	84,2				
1979	43251	2569	2556	1328	128,8	90,9	110,3	90,9				
1980	51468	2914	2990	1421	122,4	91,8	107,6	104,1	100,0	100,0	100,0	100,0
1981	56115	3325	3347	1848	125,0	100,1	109,2	95,8	101,0	116,0	100,0	93,0
1982	55903	2999	3068	1579	134,0	111,1	115,3	91,3	102,0	123,0	100,0	83,0
1983	59434	3323	3416	1697	134,2	117,8	113,5	90,1	103,0	144,0	100,0	88,0
1984	66791	3941	3823	2078	133,3	129,2	112,3	82,2	104,0	167,0	100,0	81,0
1985	66771	3797	3814	2064	139,8	115,9	116,4	86,8	104,0	130,0	100,0	79,0
1986	55363	3632	3694	2144	Non repris dans les documents utilisés				104,0	102,0	100,0	64,0
1987	55111	4572	4417	2516					103,0	84,0	100,0	66,0
1988	61961	5486	5262	3021					104,0	94,0	100,0	71,0
1989	71172	6548	5943	3466					104,0	100,0	100,0	69,0
1990	72117	6644	5774	3605					104,0	85,0	100,0	64,0

Les variations de taux des monnaies atteignent les chiffre d'affaires, les profits opérationnels, les flux d'achats internationaux, les chiffres d'affaires inter-sociétés ; en outre, les niveaux d'impôts perçus varient d'État à État. Ce tableau montre l'importance du seul facteur de contingence , le taux de change à un moment dans l'année, cause d'un déséquilibre permanent vis à vis duquel les experts financiers restent faiblement armés

2.10.2.6. Chiffre d'affaires par activités : en % (Sources : Unilever Charts)

	Margarine Corps gras	Surgelés	Aliments & boissons ⁵⁴ Produits alimentaires	Détergents	Soins du corps	Chimie fine	Agri business	UACI	Interêts divers ⁵⁵	Totaux
1975	27	Non repris dans les documents utilisés	25	17	4	3	5	11	8	100
1976	24		26	16	4	3	5	12	10	100
1977	26		26	16	4	3	5	10	10	100
1978	26	11	15	15	4	4	5	9	11	100
1979	26	11	14	15	4	6	6	8	10	100
1980	24	11	12	17	4	6	6	8	12	100
1981	24	10	13	18	4	6	6	9	10	100
1982	23	10	14	19	5	6	6	9	8	100
1983	23	10	15	20	5	7	6	6	8	100
1984	26	10	15	20	5	8	5	5	6	100
1985	24	10	17	19	5	7	5	5	8	100
1986	22	12	16	22	6	7	4	Non repris dans les documents utilisés	11	100
1987	19	13	17	22	9	8	3		9	100
1988	20	12	17,	22	10	8	3		8	100
1989	Non repris dans les documents utilisés		51	22	11	8	Non repris dans les documents utilisés		7	100
1990			51	21,	12	8			7,	100

⁵⁴ Produits alimentaires: selon les documents "charts 198x-199x", cette ligne de produits distingue ou intègre les margarines -corps gras, les surgelés, les aliments secs et boissons. Ceci reflète des orientations stratégiques *et a fortiori* sur les structures.

⁵⁵ Intérêts divers : ce regroupement reflète un deuxième changement d'orientation stratégique: le désintérêt sur l'Afrique de l'Ouest et l'activité agri-business

2.10.2.7. Profit opérationnel par activités en % (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	Margarine Corps gras	Surgelés	Aliments & boissons	Produits alimentaires	Détergents	Soins du corps	Chimie fine	Agri business	UACI	Interêts divers
1975	16			21	26	6	3	2	23	4
1976	19			20	20	5	4	3	23	6
1977	21			21	20	6	5	4	12	11
1978	25	12	13		20	2	6	4	11	7
1979	21	15	13		19	4	9	4	8	7
1980	24	12	11		22	6	7	3	7	7
1981	25	8	14		23	8	8	3	8	3
1982	23	10	15		26	7	10	3	6	1
1983	24	8	18		26	6	13	4	2	1
1984	22	10	21		22	5	14	3	1	1
1985	20	11	21		13	5	13	6	3	8
1986	23	11	20		17	6	12	3		8
1987	20	11	20		20	10	12	3		4
1988	20	10	21		16	11	13	2		7
1989	Non repris dans les documents utilisés				50	17	13	13		7
1990	Non repris dans les documents utilisés				51	18	13	11		7

Ce tableau montre les variations des résultats par activités et qui incitent à des réponses variables en fonction des marchés, voire à l'abandon de cibles, mais celles-ci suscitent aussi l'existence d'un besoin de gestion des déséquilibres : difficulté de faire des prévisions, besoin d'ajustement des performances de chaque activité pour réguler l'ensemble.

2.10.2.8. Evolution des chiffres d'affaires, profits opérationnels et capital employé (1975-1990) Sources : Unilever Charts)

	Chiffre d'affaires			Profit opérationnel			Capital employé		
	Europe	Amérique du Nord	Reste du monde	Europe	Amérique du Nord	Reste du monde	Europe	Amérique du Nord	Reste du monde
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1975	68	10	22	47	11	42	73	10	17
1976	67	10	23	55	8	37	72	10	18
1977	72	9	19	64	8	28	72	10	18
1978	74	9	17	68	7	25	71	13	16
1979	73	10	17	65	10	25	72	13	15
1980	70	11	19	59	9	32	71	13	16
1981	68	13	19	53	11	36	68	15	17
1982	65	14	21	45	14	41	64	15	21
1983	64	16	20	44	19	37	63	16	21
1984	61	19	20	44	20	36	58	19	23
1985	64	17	19	55	11	34	62	17	21
1986	62	18	20	59	10	31	*52	*24	*24
1987	62	19	19	58	17	25	*57	*23	*20
1988	60	20	20	58	19	23	*51	*27	*22
1989	59	22	19	53	24	23	*48	*30	*22
1990	61	21	18	60	18	22	*50	*28	*22

- Net operating assets à partir de 1989.

Cette charte montre l'orientation depuis 1981 de l'activité en dehors de l'Europe au bénéfice des États-Unis ; elle montre, en outre, l'extrême sensibilité du profit opérationnel dans tous les pays du monde et l'importance du **capital employé** qui peut comprendre des emplois non commerciaux, transformé, à partir de 1989, en **actif net opérationnel**, qui contribue à la réalisation du chiffre d'affaires et des

profits. Elle « supporte » notre assertion de l'**existence de déséquilibres permanents dans la maîtrise du chiffre d'affaires, des profits et aussi du capital employé (ou de l'actif net opérationnel)** puisque ces derniers sont influencés par le niveau des investissements, et des crédits accordés aux clients reçus des fournisseurs.

2.10.2.9. Analyse de la Valeur Ajoutée (Sources : Unilever Charts)

			% de Valeur Ajoutée						
	Matières & Services	Valeur Ajoutée	Rémunérat. pensions et charges sociales	Taxes	Intérêts	Dividendes	Dividendes : actions de préférence	Amortissements	Report à nouveau
1975	74	26	70	10	4	4	1	7	4
1976	72	28	65	12	3	4	1	7	8
1977	73	27	67	11	3	4	1	7	7
1978	72	28	67	12	3	4	1	7	6
1979	72	28	68	9	4	4	1	7	7
1980	72	28	68	10	4	4	1	7	6
1981	72	28	67	9	4	4	1	7	8
1982	73	27	68	9	4	4	1	7	7
1983	72	28	68	9	4	4	1	8	6
1984	74	26	66	9	4	4	1	8	8
1985	74	26	66	9	4	4	1	8	8
1986/90	Non repris dans les documents utilisés								

A l'inverse des autres chartes, cette dernière dénote une relative constance de la valeur ajoutée, dans chacune de ses composantes, toutes activités confondues. Par exemple, une analyse du poste « Matières et Services » serait riche d'enseignement ; dans l'activité « Corps gras » le poste matières premières pèserait un poids majeur, et soumis aux fluctuations des cours tant des matières, que des devises (US \$) ; l'activité « Soins corporels » montrerait le poids des coûts de commercialisation et de communication ; l'activité « détergents » se situerait à mi-chemin, la valeur des matières premières étant

influencée par le cours des produits dérivés du pétrole, le cours de l'énergie, et les efforts consacrés à la distribution et à la communication. En 1983, le changement du taux d'amortissement prend en compte le risque d'obsolescence plus rapide des instruments de production.

2.10.2.10. Dépenses d'investissements par « régions » et par nature de monnaies (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	Dépenses d'investissements en immobilisation			Total des investissements			Total Charges d'amortissement
	Europe	Amérique du Nord	Reste du Monde	Soit, évalué en			
	Mln Fl	Mln Fl	Mln Fl	Mln Fl	Mln \$	Mln £	
1975	917	113	183	1213	Non repris dans les documents utilisés		958
1976	776	92	229	1097			1005
1977	991	97	280	1368			1123
1978	959	125	274	1358			1167
1979	1155	179	240	1574			1314
1980	1597	189	414	2200			1536
1981	1338	208	556	2102			1689
1982	1233	254	546	2033	774	481	1760
1983	1270	443	467	2180	712	491	1920
1984	1333	675	458	2466	693	597	2015
1985	1515	704	434	2653	961	663	1936
1986	1406	452	387	2245	1029	695	1763
1987	1497	511	371	2379	1336	714	1767
1988	1745	733	533	3011	1505	832	1949
1989	1954	932	695	3581	1683	1026	2139
1990	2043	811	691	3545	1948	1094	2208

Les enseignements à retirer de ce tableau : Rarement le groupe investit plus que le montant de ses amortissements annuels. En quinze années, le groupe a changé de cible d'investissements : S'il a multiplié par deux ses investissements en Europe, par contre, et il a multiplié par huit ses investissements en Amérique du Nord et un peu plus de trois fois dans le reste du monde en florins. Les chiffres sont trompeurs si l'on tient compte des variations de valeur du \$ par rapport au florin.

2.10.2.11. Nombre d'employés par régions (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	Chiffres d'affaires /employés				
	Total	Europe	Amérique du Nord	Reste du Monde	dont Plantations
1975	322	Non communiqués			
1976	315	194	20	101	Non repris dans les documents étudiés
1977	327	194	20	113	
1978	316	190	24	104	
1979	309	178	22	109	
1980	300	172	21	107	
1981	292	168	21	105	
1982	283	156	20	107	26
1983	267	149	19	99	26
1984	319	150	22	147	78
1985	304	134	22	148	78
1986	298	122	23	153	78
1987	294	115	27	152	78
1988	291	110	29	152	79
1989	300	112	36	152	78
1990	304	114	35	155	76

L'année 1984 marque un changement dans la physionomie du groupe, il perd sa caractéristique de firme majoritairement européenne par l'acquisition d'un groupe international américain, dont l'équilibre des filiales est différent de l'équilibre global du groupe. A partir de cette date, Unilever désinvestit en Europe, ce qui se traduit par une réduction du nombre de salariés (150 en 1984 versus 114 en 1990) par un lent processus de recentrage sur ses activités de base (Core activities)

2.10.2.12. Recherche & Développement (1975-1990) en % des ventes à tiers indices 1975 et 1980 (Sources : Unilever Charts)

	Mln Florins	en % ventes à tiers 100 base 1975	en % ventes à tiers 100 base 1980
1975	423	100	
1976	457	109	
1977	513	111	
1978	532	118	
1979	602	120	
1980	731	124	
1981	766	118	96
1982	808	126	102
1983	923	135	110
1984	1000	130	105
1985	1013	132	107
1986	985		125
1987	1100		141
1988	1201		137
1989	1309		130
1990	1325		129

L'intérêt de cette charte est double : elle renseigne sur l'effort de recherche, qui augmente d'environ 30% tous les dix ans mais, aussi, elle fait référence à la notion de ventes à tiers., sans pour autant donner la proportion des ventes réalisées inter-filiales. L'accroissement des activités hors Europe renforce naturellement les pratiques de ventes inter-sociétés, internationalise les gammes de produits et remet en cause la notion de « multidomesticité ». Les alliances entre états amplifieront le processus de changement structurel.

2.10.2.13. Evolution des Gains par actions (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	En %				Gains (earnings) 1 Florins holl.	Dividendes	Gains (earnings) 2 en pence	Dividendes	Gains (earnings) 3 en US\$	Dividendes
	Taxation	Intérêts minoritaires & dividendes actions préférentielles	Dividendes actions ordinaires	Report à Nouveau						
1975	50	7	20	23	13,84	7,65	38,23	13,94	Non communiqués	
1976	47	6	15	32	21,51	8,36	77,2	19,98	Non communiqués	
1977	49	4	17	30	20,19	8,56	69,47	20,39	Non communiqués	
1978	52	4	17	27	19,53	8,8	73,44	22,67	Non communiqués	
1979	44	4	19	33	23,83	9,88	84,71	24,05	Non communiqués	
1980	47	4	19	30	25,49	11,12	75,41	22,91	Non communiqués	
1981	41	4	17	38	33,16	12,04	105,39	26,87	Non communiqués	
1982	44	4	19	33	28,34	12,04	100,41	28,83	Non communiqués	
1983	46	4	19	31	30,46	13,02	102,84	30,86	Non communiqués	
1984	42	4	18	36	37,01	14,11	134,33	35,52	Non communiqués	
1985	42	4	19	35	36,79	14,82	137,96	38,62	Non communiqués	
1986	39	4	20	37	*7,64	*3,07	*35,51	*10,23	3,50	1,41
1987	40	3	20	37	*8,97	*3,62	*40,54	*12,09	5,04	2,03
1988	40	3	20	37	*10,78	*4,29	*44,68	*13,4	5,39	2,15
1989	Non communiqués				*12,36	*4,71	*53,15	*16,75	5,81	2,22
1990	Non communiqués				*12,86	*5,27	*59,52	*18,16	7,06	2,90

* division des titres

2.10.2.14. Mouvement d'acquisitions & de ventes d'entités (1982- 1990) (Sources : Unilever Charts)

	Acquisitions & Ventes d'entités évaluées		Nombre de transactions	Mln \$		Mln £	
	en Florins	en Florins		Acquisitions	Ventes	Acquisitions	Ventes
1982	440	70	20	168	27	105	17
1983	87	41	14	27	13	19	9
1984	2432	92	14	683	26	589	22
1985	442	844	47	160	306	110	221
1986	1247	642	51	572	294	386	199
1987	2887	412	34	1622	232	867	124
1988	1230	494	45	616	248	340	137
1989	5301	290	71	2491	136	1519	83
1990	1267	356	72	696	195	391	110
Totaux	15333	3241	368	7035	1477	4326	922

L'information sur les mouvements d'identités (acquisitions et ventes), qui n'apparaît qu'à partir de 1982, démontre une volonté d'information des actionnaires américains sur la balance des investissements réalisés dans leur « région » ; c'est ainsi qu'apparaît une acquisition majeure aux Etats Unis en 1989 (Ragú), dont on retrouvera des traces au niveau du Conseil d'Administration d'Unilever, puisqu'en 2000, un administrateur de cette firme y apparaît, rompant une règle pérenne du processus de socialisation.

Ce tableau montre la réduction du niveau d'imposition des profits. La politique d'un des créateurs, de garantir un revenu fixe aux actionnaires ordinaires, se révèle pérennisée. La conservation de 23 et 38 % des profits à la disposition du management d'une part, stabilisant ainsi les ressources financières apparaît être une **règle constante de gestion interne**.

En 1986, Unilever divise ses titres par 5, ce qui se traduit par

- 1) Gains (Earnings) en florins, dividendes en florins ; profit sur opérations courantes attribuables au capital (actions ordinaires) par action au nominal de 20 florins ; et (*) profit sur opérations courantes attribuables au capital (actions ordinaires) par action au nominal de 4 florins
- 2) Gains (Earnings) en pence, dividendes en pence ; profit sur opérations courantes attribuables au capital (actions ordinaires) par action au nominal de 25 pence ; et (*) profit sur opérations courantes attribuables au capital (actions ordinaires) par action au nominal de 5 pence ;

Gains (Earnings) en US \$ Dividendes en US \$; par action au nominal de 4 florins ; par action au nominal de 5 pence.

Nous avons buté contre une anomalie dans la distribution des dividendes ; en dépit de la convention d'égalisation, les dividendes versés en florin sont proportionnellement plus forts de l'ordre de 30% que ceux distribués en pence. Ce phénomène nous est resté inexpliqué.

2.10.2.15. Répartition des actionnaires NV & PLC par Pays régions (1975-1990) (Sources : Unilever Charts)

	Répartition des actionnaires N.V. en %										Actionnaires PLC	
	Pays bas	Suisse	Royaume Uni	Allemagne	France	Belgique	Divers	Total Europe	USA	Total	Royaume Uni	Divers
1975	59	19	6	5	3	3	2	97	3	100	99%	1%
1976	58	19	6	5	4	3	2	97	3	100	99%	1%
1977	58	20	5	5	4	3	2	97	3	100	99%	1%
1978	55	21	4	7	4	3	2	96	4	100	99%	1%
1979	53	22	5	6	4	3	2	95	5	100	99%	1%
1980	51	22	7	6	4	3	2	95	5	100	99%	1%
1981	46	20	15	5	3	3	2	94	6	100	99%	1%
1982	42	21	19	4	3	2	2	93	7	100	99%	1%
1983	41	18	13	4	3	2	1	82	18	100	99%	1%
1984	47	18	8	3	2	3	1	82	18	100	99%	1%
1985	45	17	7	3	2	3	2	79	21	100	99%	1%
1986	50	18	6	2	2	3	3	84	16	100	99%	1%
1987	51	16	8	1	2	3	3	84	16	100	99%	1%
1988	54	16	6	1	1	3	3	84	16	100	99%	1%
1989	49	16	8	Non repris dans les documents utilisés			7	80	20	100	99%	1%
1990	47	14	8				7	76	24	100	99%	1%

Si l'internationalisation hors Europe a visé en priorité les activités, l'actionnariat n'y pas échappé puisqu'en 1990, le total de l'actionnariat américain atteint 24%. L'imprécision de l'information vient de la méconnaissance de la nationalité des actionnaires détenteurs de titres en Suisse, et de la composition du poste « divers » (28% en 1986 ; 23% en 1989). L'actionnariat néerlandais est passé au-dessous de la barre des 50% de 1981 à 1985, et en 1989

2.10.2.16. Capitalisation Boursière & Cotations de N.V à New York 1975-1990)

(Sources : Unilever Charts)

	Capitalisation Boursière à Amsterdam		Cotations de N.V. à N.Y.			
	+ haut	+ bas	En Florins hollandais	en US \$		
1975	Non repris dans les documents utilisés		Non repris dans les documents utilisés			
1976						
1977	8493	6603				
1978	7958	6555				
1979	8761	6587				
1980	8232	6374				
1981	10883	7722				
1982	12988	8875	38,30	14,50		
1983	15395	11667	50,50	16,40		
1984	17328	12845	61,50	17,60		
1985	21637	16236	80,30	29,45		
1986	* 28150	* 17760	103,80	47,57		
1987	43810	25588	101,90	57,00		
1988	34305	28480	119,30	58,25		
1989	43859	30101	160,60	84,75		
1990	45617	36615	151,50	90,50		

* Rappelons que les Deux entités d'Unilever ont divisé leurs titres par cinq en 1986

Bourses de cotation

NV : Amsterdam, Londres, New York, Autriche, Belgique, Paris, Francfort, Luxembourg, Suisse

PLC : Londres, New York (en certificats de dépôts américains)

2.10.2.17. Indices comparatifs D.M. , Florins hollandais, £ sterling., U.S.\$ (1975- 1990) (Sources : Unilever Charts)

	Indices bases 100 en 1975				Indices bases 100 en 1980 (Changement de base de calcul)				
	D.M	Florins hollandais	£	US \$.		D.M	US \$.	Florins hollandais	£
1975	100,0	100,0	100,0	100,0	1975	Non repris dans les documents utilisés			
1976	112,9	107,1	82,2	101,1	1976				
1977	119,5	107,0	86,7	96,5	1977				
1978	123,9	109,9	84,2	89,6	1978				
1979	128,8	110,3	90,9	90,9	1979				
1980	122,4	107,6	104,1	91,8	1980	100,0	100,0	100,0	100,0
1981	125,0	109,2	95,8	100,1	1981	101,0	116,0	100,0	93,0
1982	134,0	115,3	91,3	111,1	1982	102,0	123,0	100,0	83,0
1983	134,2	113,5	90,1	117,8	1983	103,0	144,0	100,0	88,0
1984	133,3	112,3	82,2	129,2	1984	104,0	167,0	100,0	81,0
1985	139,8	116,4	86,8	115,9	1985	104,0	130,0	100,0	79,0
1986	Non repris dans les documents utilisés				1986	104,0	102,0	100,0	64,0
1987					1987	103,0	84,0	100,0	66,0
1988					1988	104,0	94,0	100,0	71,0
1989					1989	104,0	100,0	100,0	69,0
1990					1990	104,0	85,0	100,0	64,0

Cette charte illustre un des éléments de la complexité de la gestion des EMNs qui se trouve amplifié lorsqu'il existe une convention d'égalisation des résultats (entre NV et Ltd), des opérations de cession interne, des principes de « réévaluation » permanente des actifs immobilisés pour le calcul des investissements, etc.

2.10.2.18. Autre élément d'appréciation de la complexité

Répartition des achats de produits alimentaires selon le type de points de ventes de 1970 à 1982 France, (Source INSEE, janvier 1985)

	Marchés	Commerce spécialisé	Alimentation générale				Grossistes Coopératives Magasins d'entreprise	Achat à la ferme ou au producteur	Total
			Types Traditionnels	Hyper/Super marchés	Autres libres services	Vente ambulante			
1970	8,2	34,6	21,1	14,5	14,4	3,2	1,6	2,4	100,0
1971	7,7	33,7	17,4	21,1	13,3	2,9	1,7	2,2	100,0
1972	8,3	32,8	16,2	22,7	12,9	2,7	1,7	2,7	100,0
1973	6,4	33,6	15,2	25,7	11,7	2,4	1,9	3,1	100,0
1974	6,1	32,5	16,6	25,5	11,8	2,5	2,0	3,0	100,0
1976	7,0	30,7	12,1	31,5	11,2	2,5	2,3	2,7	100,0
1977	6,9	28,9	12,5	33,1	10,9	2,9	2,2	2,6	100,0
1978	6,8	29,7	11,0	35,1	9,9	2,1	2,5	2,9	100,0
1979	7,7	30,3	9,7	37,1	8,4	1,9	2,5	2,4	100,0
1980	7,8	29,1	8,7	38,7	8,8	2,1	2,2	2,6	100,0
1981	7,9	29,6	7,6	39,4	8,9	1,8	2,3	2,5	100,0
1982	7,6	28,9	7,3	41,8	8,3	1,6	2,0	2,5	100,0

2.10.2.19. Evolution du chiffre d'affaires de l'alimentation générale , répartition selon les types d'établissements (Source INSEE, Comptes commerciaux de la nation)

chiffre d'affaires de l'alimentation générale , répartition selon les types d'établissements			
	1975	1983	1984
Hypermarchés	24,1	34,7	36
Supermarchés	20,5	28,4	29,5
Magasins populaires	9,3	7,4	7
Magasins de petites surfaces	46,1	29,5	27,5
Ensemble	100	100	100
Valeur (en milliards)	143,5	385,4	426,8

3. Analyse de Fortune 500

3.1. ANALYSE DES MOUVEMENTS DES 500 PREMIERES ENTREPRISES MONDIALES (FORTUNE 500)

		arrivals	Returned to the 500	displaced	Dispaced dont acquises ou Merger	Displaced Dont changement de nom (a) Liquidée (b)	Displaced Dont no longer classified as industrial	Dispaced dont consolidée ailleurs	Spun off
2002	USA	44		44		19(a)+ 1(b)			8
1993	USA	24	4	28	2	1 (a)	2		
1992	USA	19	9	28	5		3		
1991	USA	28	7	35	5		4		
1991	Monde	36		36	6		5		
1990	USA	39	7	46	15+6		4	2	
1989	USA	45	9	45	12			3+1	
	Monde	23	16	39	7		6	2	
1988	USA	31	10	41	25	1(b)	1		

Analyse portant sur les n° de la Revue Fortune 500 des années 1988-1989-1990-1991-1992 & 2002.

3.2. LES IDEES GAGNANTES 1956-1995 (FORTUNE 15 MAI 1995)

3.2.1. Idées gagnantes en technologie

Quand les lois de la physique rencontrent les lois de la jungle (Stratford Sherman)

	Idées gagnantes en technologie
1956	Général Electric commence à produire des diamants industriels
1958	Pan Am inaugure le service commercial de jet sur la ligne New York Paris
1958-1959	les circuits intégrés, développés par Kilby sont introduits chez Texas Instruments et par Noyce chez Fairchild
1959	Haloïd Xerox le produit le copieur sur papier simple
1962	AT & T lance Telstar, premier satellite de communication
1962	l'ouvrage le printemps silencieux de Rachel Carson's lance une alarme sur les pesticides
1964	lancement de la souris coordinateur
1967	Amana introduit le four à micro-ondes
1969	ARPAnet à l'origine d'internet, connecte de quatre scientifiques dans des universités américaines de l'ouest
1970	Pan Am inaugure le service de jet pour les personnes plus lentes sur les vols New York Londres
1971	Intel introduit les microprocesseurs
1972	EMI Britannique introduit le scanner "CT"
1972	les TV couleur dépasse pour la première fois les TV en noir et blanc
1973	Sharp introduit les calculateurs avec LCD
1974	la deuxième génération de micro processeurs d' Intel rend possible la construction de micro-ordinateurs
1978	une nouvelle combinaison de DNA rend possible, pour la première fois, un clone de l'insuline humaine
1981	IBM entre dans le marché des PC
1981	PARC Xerox introduit le graphite dans ses fabrications
1983	Ameritech reçoit sa première licence de téléphones cellulaires
1983	les disques compacts sont introduits
1988	le fax décolle aux USA, 145 après l'invention
1989	Lotus introduit « Notes groupware »
1991	les ventes de disques compacts dépassent les ventes de cassettes
1995	FCC commence à soulever le spectre de licence aux enchères pour les services de communications personnelles

3.2.2. Idées gagnantes en finances

Le concept chaud d'aujourd'hui c'est le feu de forêt de demain (Terence P.Paré)

	Idées gagnantes en finances
1956	Ling electronics une graine de conglomerat est enregistrée
1958	la théorie de la structure du capital de Miller et Modigliani encourage l'utilisation des dettes
1958	Bank of America émet BankAmericard qui s'appellera par suite Visa
1965	les actifs de fonds de pension atteignent 483 milliards de dollars contre 286 milliards en 1960 comme les investissements institutionnels continuent d'augmenter
1969	Ling electronics, sous la dénomination actuelle de Ling- Temco Vought, atteint le 14e rang sur la liste de fortune 500
1970	Time Magazine utilise le mot de « stagflation » (coined au Royaume-Uni) pour

	Idées gagnantes en finances
1956	Ling electronics une graine de conglomerat est enregistrée
	décrire l'économie
1971	Nixon libère le dollar de l'étalon pour s'opposer aux autres monnaies
mai 1973	le modèle d'options de Black & Scholes crée des dérivés possibles complexes
octobre 73	la guerre arabe-Israël : le prix du pétrole atteint des sommets
1976	Vanguard lance le premier fonds disponible publique indexé
1977	Les frères Lehman souscrits les premières émissions de junk bonds
1979	les industries Houdaille reprennent KKR pour 370 millions de dollars en LBO
1986	Ling- Temco Vought dénommé LTV s'inscrit pour une protection de biens (procédure de banqueroute)
1987	crash à Wall Street, le Dow Jones tombe à 508, le 19 octobre.
1988	KKR baigne la bataille pour la reprise de RJR Nabisco. Le prix de la victoire : 25 milliards de dollars
avril 1989	le Sénat approuve la formation de RTC
octobre 89	la reprise de UAL (financé par des dettes) s'effondre ; une fièvre sur les junk bond éclate
1993	le flux d'actif net dans les marchés émergents de fonds mutuels passent de 4.5 milliards de dollars à 184 milliards l'année précédente
1994	les produits dérivés créés des pertes énormes à Gibson Greetings et Procter & Gamble
1995	le trader sur les produits futurs, âgé de 28 ans Nichols Leeson fait tomber Barings PLC, une firme âgée de 230 ans, en perdant plus de 2 milliards de contrats de produits futurs

3.2.3. Idées gagnantes en marketing

Pour éviter un écrasement, précède la masse (Patricia Sellers)

	Idées gagnantes en marketing
1955	Ray Croc ouvre son premier MacDonald
1956	Lever Brothers lance Wisk le premier détergent liquide
1957	Ford abandonne Edsel, une perte de plus de 250 millions de dollars
1959	Mattei introduit Barbie
1960	Le FDA approuve Enovid de Searle comme premier contraceptif oral
1961	Procter & Gamble lancent Pampers
1962	Walmart, Kmart, Target et Woolco ouvrent leurs portes
1963	La génération Pepsi lance la guerre de la cola
1964	Blue Ribbon Sports (maintenant connu sous le nom de Nike (expédie) ses premières chaussures, Ford lance la mustang
1969	Donald Fisher ouvre le Gap, magasins spécialisés en jeans
1971	La publicité sur les cigarettes sont interdites à la radio et la télévision
1973	Fédéral exprès commençons servi de livraisons du lendemain
1976	À San Diego, Sol Price ouvre son premier magasin « club »
1979	Bernard Marcus et Arthur Blank commence son activité produits de la maison (« Home depot ») à Atlanta
1980	Ted Turner crée CNN
1981	MTV commence. Frénétique vidéo esthetics changent la publicité
1982	Gannet lance USA to day
1983	Chrysler introduit les minivan
1994	Le monopole de distance d'AT & T se termine ; les computers de Apple introduisent Macintosh
1985	Le nouveau Coca-Cola est lancé ; le vieux Coke est rapporté soixante-dix-neuf jours en arrière

	Idées gagnantes en marketing
1990	Saturne, la première division nouvelle voiture de GM depuis 1919 fait sortir la première voiture
1993	Philippe Morris réduit les prix de ces Marlboros de 40 cents par paquet et perd 13.4 milliards de dollars sur ce valeur de marché en une journée
1994	Représente une révolution en matière de publicité : IBM retire son activité des agences locales pour les offrir à Ogilvy & Mather

3.2.4. Idées gagnantes en management

Sagesse distillée : l'ami peux-tu élaborer un paradigme ? (Brian Dumaine)

	Idées gagnantes en management
1955	Les organisations fonds adopté les idées du livre de Peter Drucker : la pratique du management
1956	General Electric ouvre son centre de formation et identifie le management comme quelque chose qui doit être enseigné.
1958	Lincoln Electric expérimente le flat management, en s'appuyant sur les ouvriers pour obtenir des règles de travail plus flexibles
1960	Douglas McGregor publie le côté humain de l'entreprise qui souligne la théorie X. (les employés sont des machines) et la théorie Y (les employés sont des familles étendues)
1963	Harold Geneen engage une course aux acquisitions qui va rendre ITT l'un des plus grands conglomérats les Etats-Unis
1969	GE se bat pour affronter des acquisitions et de vient l'une des plus grandes compagnie à adopter un plan stratégique
1971	Werner Erhard lance les séminaires de formation haut-de-gamme en management
1980	W E Deming apparaît dans un documentaire de la NBC, il devient consultant de Ford
1980	Rand ARASKOG devient le président d'ITT que, pour réduire la dette de nous avons donc quelques-unes des 50 entreprises acquises par Geneen
1980	Le Japon dépasse les États-Unis comme premier producteur mondial d'automobiles
1982	T.Boone Pickens, président de Mesa petroleum, fait sa première OPA hostile pour Cities Services . Il échoue.
1985	Ford introduit Taurus, l'une des premières automobiles à être dessinée et construite en utilisant des équipes cross fonctionnelles.
1987	Manpower de vient le plus grand employeur privé aux USA avec plus de 465 000 ouvriers temporaires.
1988	Hewlett-Packard développe l'imprimante Deskjet en 22 mois.
1990	Prahalad et Hamel publient « le cœur de compétences dans les organisations dans Harvard business revue
1993	Hammer et Champy publie « réingénierie des organisations : manifeste pour une révolution du business

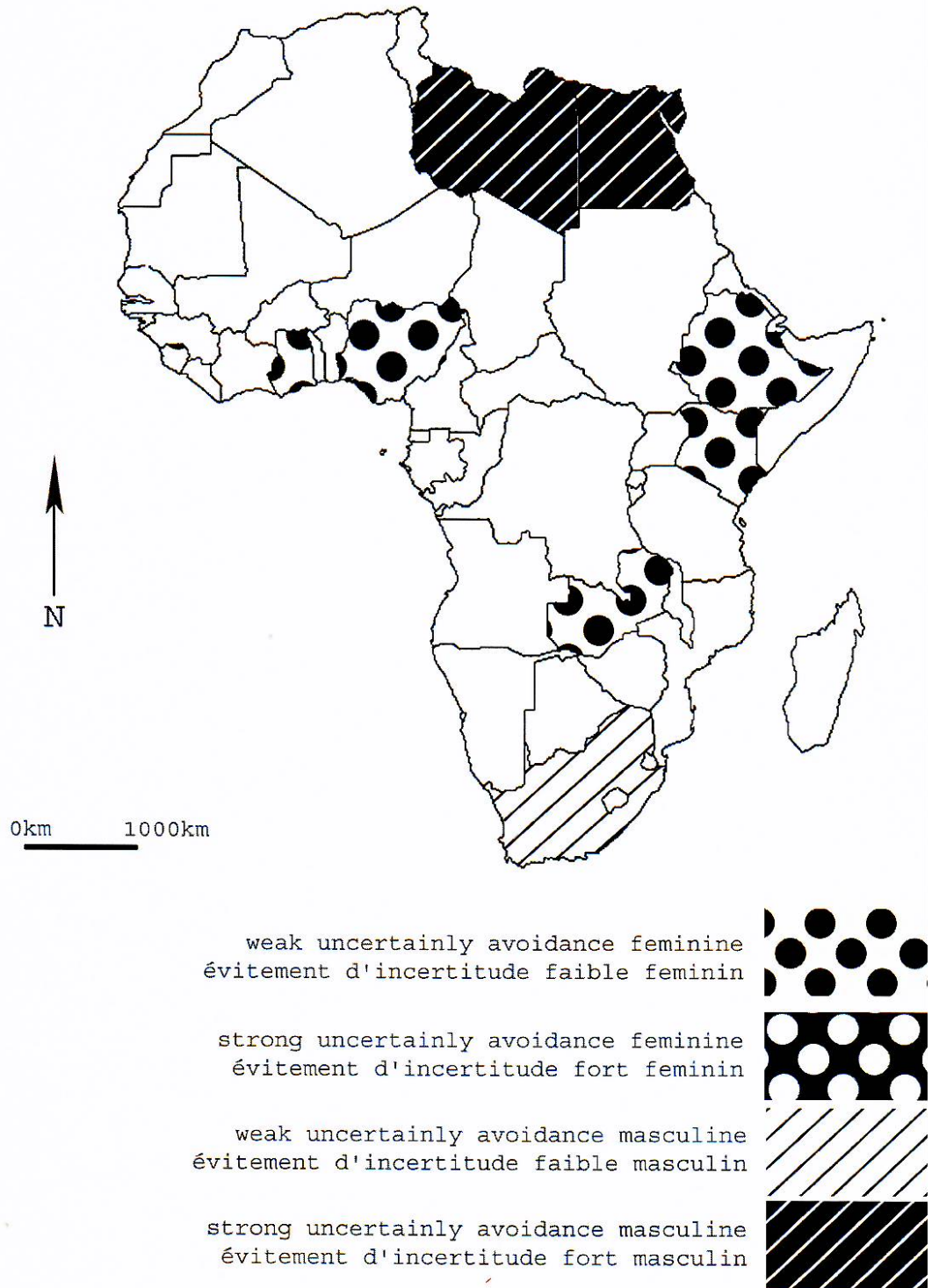
4. Essai de représentation cartographique des distances d'évitement d'incertitude (homme femme) selon Hofstede (1982)

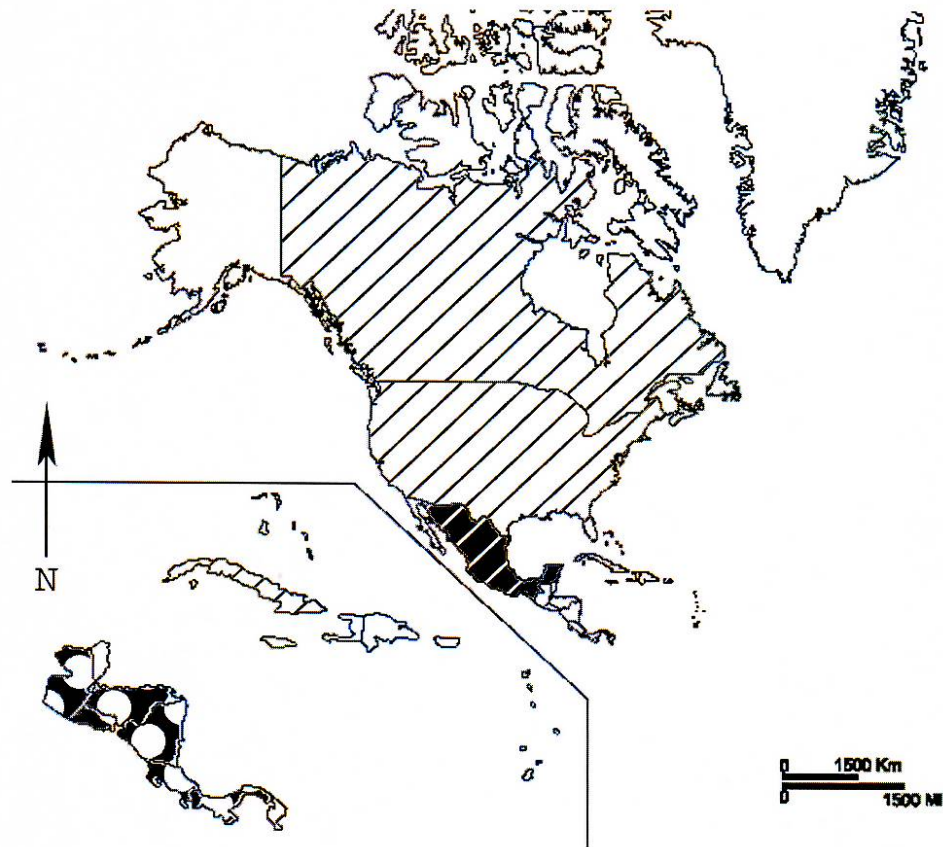
Afrique	p. 128 a
Amérique du nord	p. 128 b
Amérique du sud	p. 128 c
Asie	p. 128 d
Europe	p. 128 e
Océanie	p. 128 f

L'objet de ces cartes est de permettre de visualiser une des difficultés de la gestion des ressources pour une EMN .

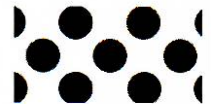
Les mesures effectuées ar Hofstede en 1982, mériteraient d'être reprises plus de vingt après leurs premières parutions afin de mesurer la vitesse de transformation sociologiques des différents continents, et a fortiori d'être complétées pour les grands espaces non couverts en Afrique, en Asie, en Europe de l'Est

Afrique

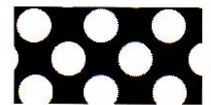




weak uncertainly avoidance feminine
 évitement d'incertitude faible féminin



strong uncertainly avoidance feminine
 évitement d'incertitude fort féminin



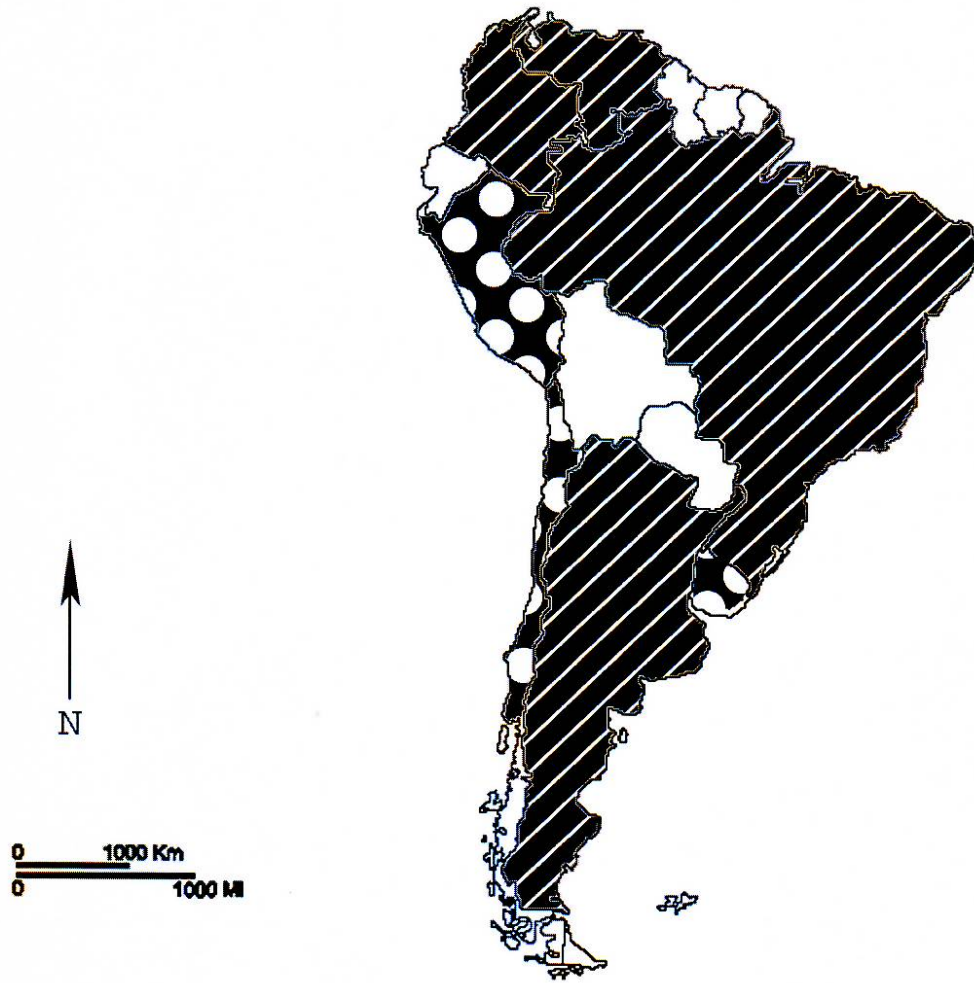
weak uncertainly avoidance masculine
 évitement d'incertitude faible masculin



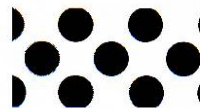
strong uncertainly avoidance masculine
 évitement d'incertitude fort masculin



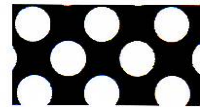
Amérique du Sud



weak uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude faible féminin



strong uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude fort féminin

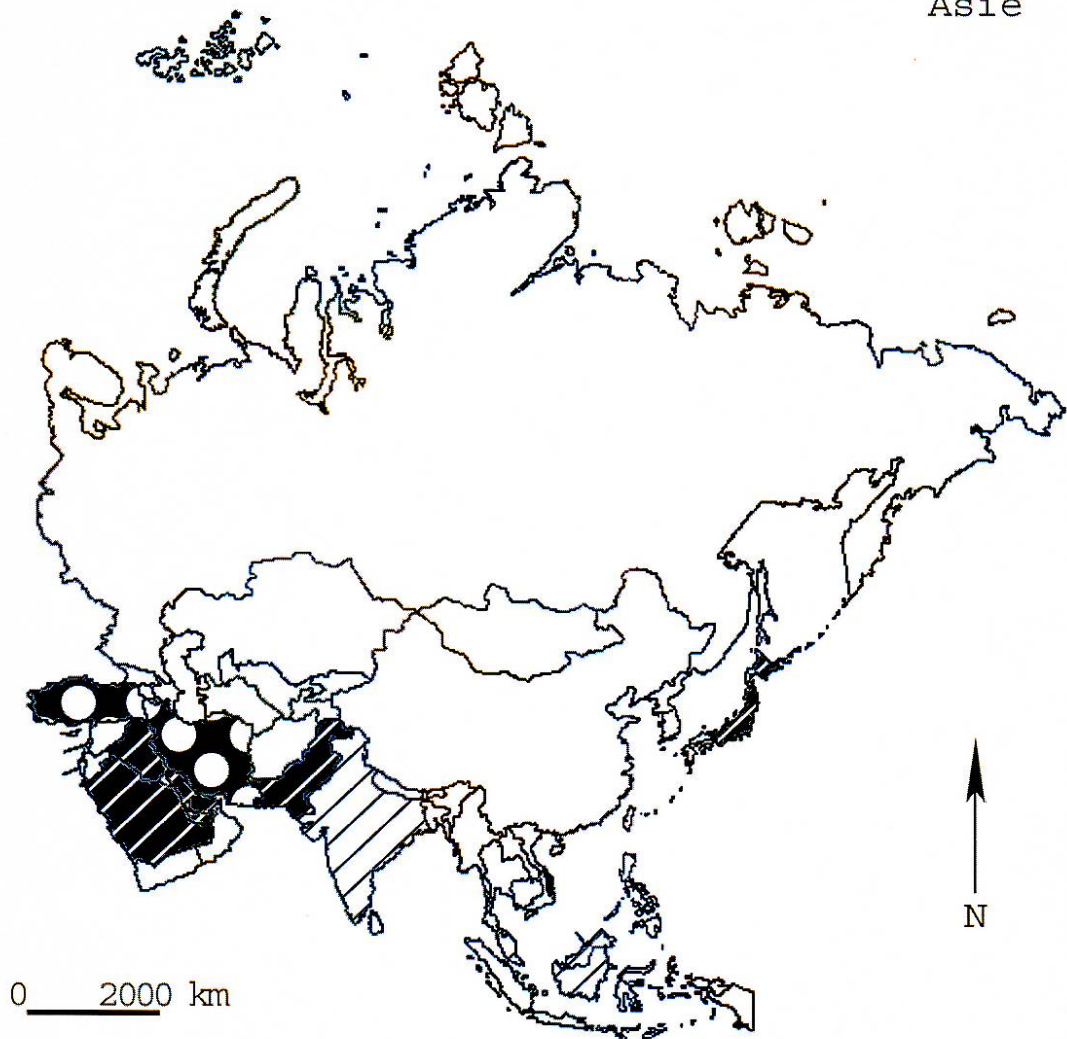


weak uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude faible masculin



strong uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude fort masculin





weak uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude faible féminin



strong uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude fort féminin



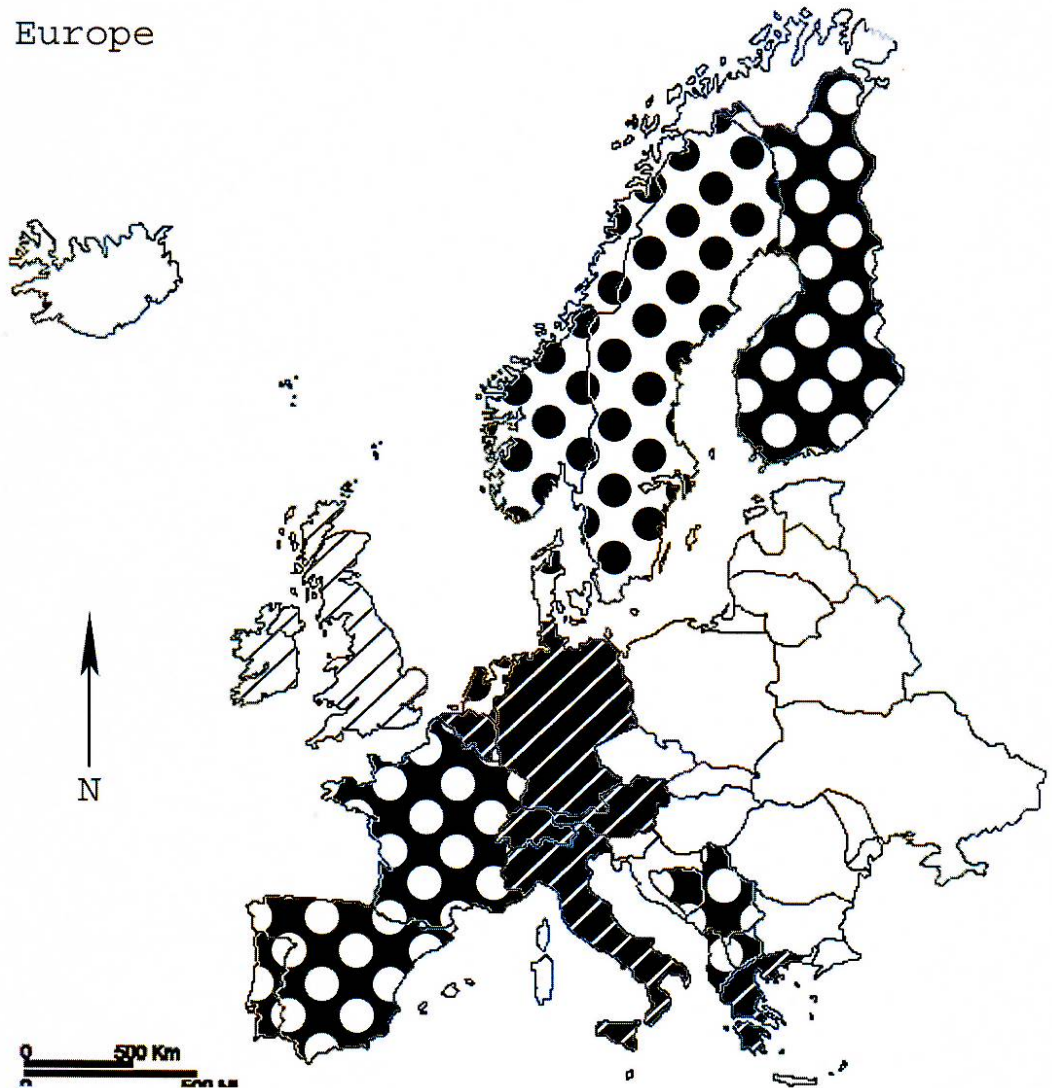
weak uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude faible masculin



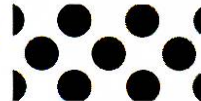
strong uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude fort masculin



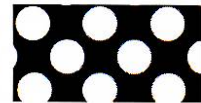
Europe



weak uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude faible féminin



strong uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude fort féminin



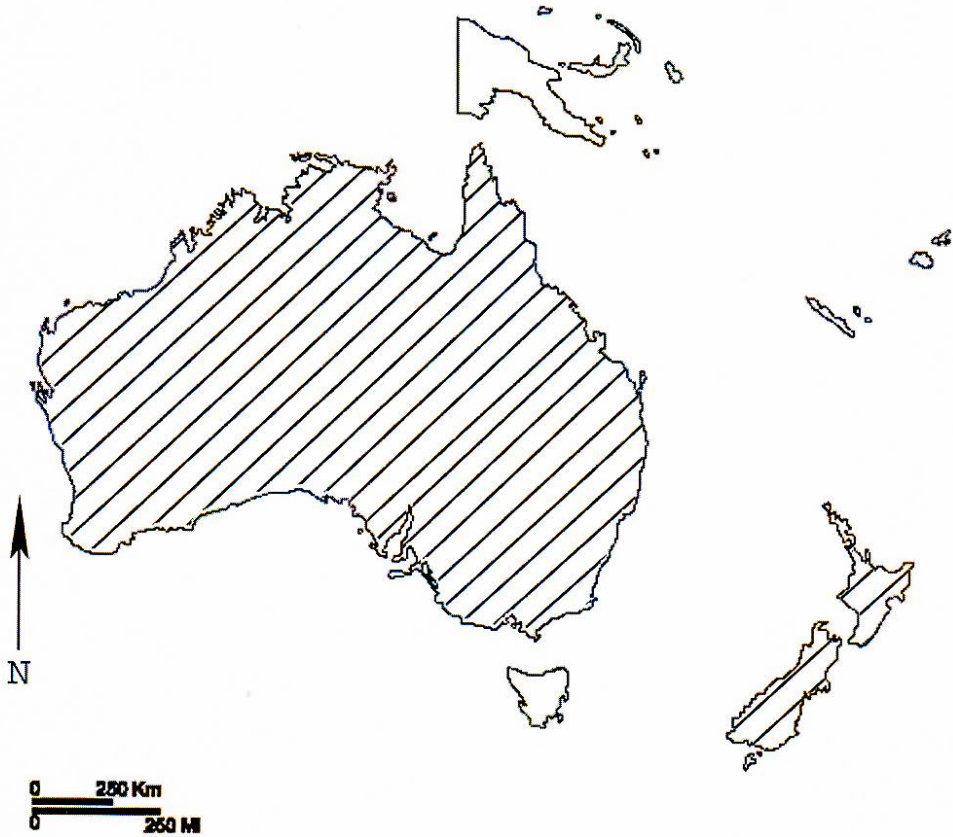
weak uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude faible masculin



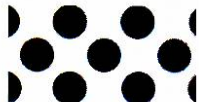
strong uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude fort masculin



Océanie



weak uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude faible féminin



strong uncertainly avoidance feminine
évitement d'incertitude fort féminin



weak uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude faible masculin



strong uncertainly avoidance masculine
évitement d'incertitude fort masculin



5. Analyse exploratoire quantitative : Questionnaire sur les relations informelles

5.1. LE QUESTIONNAIRE SUR LES RELATIONS INFORMELLES

Adresses Postales personnelle et Universitaire ...

Madame ou Monsieur,

Le travail de recherche en gestion que j'ai entrepris depuis plusieurs années, me conduit à vous adresser le présent questionnaire qui a pour objet de vérifier un certain nombre d'hypothèses sur l'objet et la fréquence des contacts informels, c'est à dire de contacts liés au sein d'entreprises internationales, multinationales et/ou des organisations à structure complexe, indépendamment des structures formelles, officielles, hiérarchiques,.

Si le nombre de vos réponses est suffisant au moins pour détecter des tendances, les résultats, seront utilisés pour confirmer ou affirmer un certain nombre d'hypothèses, objets de notre étude.

Une des hypothèses dans les sciences de gestion est que l'informel joue au moins à jeu égal avec les procédures, les processus, les règles formelles,... etc. et la hiérarchie dans la conduite des opérations ; c'est une des hypothèses dont nous tentons de vérifier la portée.

Les résultats significatifs de cette étude devraient faire l'objet d'une parution.

cet envoi est adressé à un certain nombre de personnes sélectionnées pour leur ancienne appartenance au groupe Unilever membres d'Unilever Club, en étant moi-même un ancien qui se consacre à la formation d'étudiants de troisième cycle

En cas de doute, je vous laisse mon n° de téléphone 01 42 05 29 86, ou bien n'hésitez pas à faire une remarque dans le corps des réponses.

Nous vous remercions de bien vouloir participer à notre effort de recherche et d'accepter de consacrer quelques minutes au questionnaire qui suit.

J. C. Becour

Nom, prénom, adresse pour information et vous communiquer les résultats de l'enquête

.....

Questionnaire la gestion et les relations informelles

1. Année de naissance :
2. Durée de présence dans l'organisation
3. Sexe : Masculin/ Féminin (rayer la mention inutile)
4. Pourriez vous **dresser à grand traits votre carrière (en cas de changement de groupe multinational l'indiquer en note)**

De mois/année	à mois/année	Métiers Professions exercés	Pays, Région, Continent	Responsabilité nationale	Responsabilité internationale

5. Pouvez définir l'activité de votre organisation et son extension géographique en 2002/2003-05-04 (rayer une des deux dates), sa nature d'activité :

Nombre approximatif de salariés	Nombre de domaines d'activité	Nombre de filiales ou établissements	Nombre d'aires géographiques d'activité

6. Durant le déroulement de votre carrière, avez vous utilisé des **réseaux informels dans l'exercice de vos responsabilités**

Utilisation des réseaux informels dans l'exercice de :	Oui	non
Exercice d'un métier		
Responsabilités d'une activité		
Responsabilités de gestion de produits		
Responsabilités de gestion de site(s)		
Responsabilités internationales		

7. Si oui, avec quels objectifs ?

Quels objectifs	Fréquence			
	Nulle	Rare	Souvent	Systematique

Quels objectifs	Fréquence			
	Null	Rare	Souvent	Systématique
Mieux gérer les ressources humaines : transfert, promotion, évaluation				
Comprendre :				
des éléments de la complexité structurelle				
des orientations données par l'exécutif				
des normes, des référentiels				
des traditions, de la culture :				
Locale au sein de la filiale				
Du pays				
Du métier				
De l'activité				
Du groupe				
Prendre une meilleure décision				
Obtenir une plus grande cohésion avec le groupe				
Mieux contrôler :				
Votre activité				
Vos collaborateurs				
Vos collègues				
Eviter des coûts liés à la lourdeur des processus				
Accroître votre pouvoir				
Affirmer votre positionnement personnel				
Accroître votre position statutaire personnelle				
Prévenir une perte de crédibilité personnelle				
Tirer des éléments de réconfort personnel				
Améliorer votre situation personnelle				
Accroître votre niveau de rémunération				
Trouver des alliés				
Faire passer des messages :				
à votre hiérarchie				
à vos collaborateurs				
à vos collègues				
Gagner du temps				
Renforcer les performances :				
De votre équipe				
De votre société				
Du groupe				

8. Quels sont vos critères dans votre choix des personnes contactées?

*réponses à classer suivant l'échelle **faiblement important (1) à très important (4)***

et votre ordre de priorité

	Importance	Ordre de 1 à 10
--	-------------------	------------------------

Vos critères dans votre choix	1	2	3	4	
Leur position de proximité vis à vis de l'exécutif					
Leur connaissance du groupe					
Leur savoir-faire					
Des relations amicales					
La pertinence de leurs avis					
Leur bon sens					
Leur expérience					
Leur efficacité					
Leur ancienneté					
Leur discrétion					
Leur prudence					

9. Quels ont été vos modes d'identification/sélection des personnes réponses à classer de faiblement important (1) à très important (4) *et votre ordre de priorité*

Vos modes de sélections	Importance				Ordre de 1 à 10
	1	2	3	4	
Participation à des actions de formation à titre de participant					
Participation à des actions de formation à titre de formateur					
Jugement personnel dans l'exercice passé de responsabilité					
Participation à des actions collectives (gr de travail, task force, manag team)					
Rencontres professionnelles occasionnelles					
Réunion annuelle internationale (présentation des résultats globaux)					
Réunion annuelle locale (présentation des résultats locaux)					
Autres à détailler : Aucune remarque n'a été faite; nous excluons donc des calculs					

10. Si vous aviez à qualifier généralement ce mode relationnel, quel **qualificatif général** lui accorderiez vous ?

Eventuellement classer les qualificatifs utilisés par ordre de priorité du plus usité au moins utilisé

Qualificatif général	oui	non	Ordre
Le réseau			
le clan			
le club			
la mafia			
le référentiel			

Le référent			
Autre à préciser			

11. Si vous aviez à qualifier ce mode relationnel, lequel de ces qualificatifs lui attribueriez vous **au sein d'une activité?**

Par ligne de réponse classer par ordre de priorité du plus faible au plus important dans chaque « activité de gestion » (N° de 0 à 5)

Activité de gestion	Réseau	Clan	Club	Mafia (a)	Référentiel	« Référent »(b)
Marketing						
Vente						
Administration, finance						
Gestion des ressources humaines						
Technique						
Recherche et développement						
Autres services fonctionnels filiale						
Autres services fonctionnels intergroupe						
Autres services fonctionnels groupe						

nous utilisons le terme mafia dans le sens d'une organisation protectrice d'intérêts collectifs

nous appelons *référent* la personne à laquelle on se réfère

Pour quelles raisons ? s'il y a des raisons particulières faites un commentaire :

12. Inversement, **avez vous l'impression que vous jouez le rôle** de "référent" au sein de l'organisation?

Oui	
Non	

13. **Comment vous qualifieriez-vous alors?**

Comment vous qualifieriez-vous ?	oui	non	Ordre
Membre du réseau			
Membre du clan			
Membre du club			
Membre de la mafia			
Porteur du référentiel			
le référent			
Autre à préciser			

14. Dans le groupe, **pourriez vous évaluer le nombre de « référents »** que vous avez utilisé fréquemment (vous seriez en mesure de citer des noms)

Nombre de « référents » utilisé dans l'exercice	Nombre			
	0	1 < 2	2 < 5	> 5
De votre métier d'origine				
De votre fonction				
De votre responsabilité d'exécutif au sein d'une filiale				
De votre responsabilité d'exécutif au sein structure du groupe				

Commentaires éventuels :

15. Intuitivement, pensez vous que le **nombre de ces "référents"**, et/ou **la fréquence de leur consultation ait évolué en fonction** de l'accroissement de vos responsabilités ?

Evolution	A évolué	N'a jamais existé
Ait augmenté		
Ait diminué		
Ait disparu		

Formulez une opinion sur les causes :

16. Pensez-vous que ce mode de gestion

Pensez-vous que ce mode de gestion :	Oui	Non
Soit propre à la gestion de tout ensemble complexe		
Soit propre à la gestion du groupe auquel vous êtes lié(e)		
Soit propre à la nature de l'activité de la fonction		
Soit propre à une plus grande expérience de la gestion		
Soit associé à l'ancienneté dans un groupe		
Soit associé à un trait de votre personnalité		
Soit associé à un élément culturel géographique (continent, région, pays, etc.)		
lister vos observations éventuelles ci après		

Autres commentaires :

5.1.1. Protocole du questionnaire

Le questionnaire utilisé comme une étude exploratoire permettant de déboucher sur une enquête à élargir à quelques EMNs sous forme d'études longitudinales et à affiner pour mieux mettre en évidence les corrélations entre les concepts de clan, club, mafia, réseaux et leurs contenus respectifs.

La cible : des agents au niveau d'exécutifs ayant plus de quarante ans et au moins dix années dans la même organisation (EMN) une expérience internationale, soit pour avoir résidé à l'étranger, soit avoir des responsabilités centrales multinationales mais conservant un domicile dans leur pays domestique pouvant être considérés comme des agents multi-centraux. Le concept évoqué sous la notion de parité (hommes, femmes n'y est pas introduit ; il pourrait faire, en soi, l'objet d'une autre recherche dont la problématique serait : En quoi les hommes sont plus sujets à des fonctions internationales que les femmes ?

Les modalités de contact des agents consultés met en œuvre une pratique d'un « réseau ». C'est ainsi que nous avons contacté plusieurs catégories d'agents

- Des exécutifs internationaux issus de notre propre réseau de connaissance chez « U », qui avaient été très proche de notre activité (audit interne) et occupant des postes de senior managers dans l'EMN
- Des exécutifs internationaux, anciens d'Unilever et figurant sur l'annuaire « Unilever Club » d'anciens et répondant aux critères définis dans le protocole défini plus haut
- Des exécutifs issus de réseaux externes à Unilever

Leur nombre est de 80.

Les taux de réponse se sont révélés décevants :

11 réponses de managers de haut niveau

6 réponses de managers « ex Unilever ».

Afin de tester la pertinence de différences existantes entre Unilever et d'autres firmes à caractère multinational, nous avons administré le questionnaire à une population hétérogène de managers, issus de nos propres réseaux en dehors d'Unilever répondant aux mêmes critères (plus de 40 ans, firmes de caractère multinational, expérience internationale). Nous avons collecté ainsi, 16 réponses qui apportent de par l'hétérogénéité une forme de témoignage exploratoire sur l'applicabilité du dit questionnaire, sans vouloir lui attribuer une valeur scientifique.

5.1.2. La construction du questionnaire

Ces choix sont autant de biais introduits dans l'étude ; mais pourquoi ne pas étudier les phénomènes de « liens » si on ne met pas en œuvre les dits-liens ?

Le biais introduit est évident : il exclut du champ exploratoire des « liens faibles » et le lien hypothétique : celui qui peut ou ne pas exister.

Le questionnaire a été établi après que nous ayons effectué une étude des évolutions de carrières d'environ 480 anciens agents d'Unilever issus de 5 annuaires d'Unilever Club (1989, 1991, 1995, 2002, 2003) et une analyse de la stratégie du « Club » d'anciens et qui corrobore notre propre analyse de la notion interne de club d'exécutifs au sein d'Unilever.

Il y apparaît néanmoins une transformation profonde de stratégie d'Unilever au cours de la dernière décennie : politique de recentrage sur les cœurs de « compétences » qui prennent plus la forme de recentrage sur les cœurs d'activité, de conduites de méga-acquisitions, de la taille des opérations menées en 1929. Les processus d'intégration en résultant ont été accompagnés, sous la pression de la grande distribution par une réduction drastique du nombre de marques, d'accroissement de territoires par acquisition ou installation dans les pays de l'ex rideau de fer et des alliances en extrême orient.

Nos données internes sont insuffisantes pour conduire des analyses approfondies.

5.1.3. Destinataires

86 personnes

5.2. CLUB UNILEVER

5.2.1 Analyse des activités poursuivies à la sortie d'Unilever

Annuaire				
1989	1991	1995	2002	2003

Agro alimentaire	37	32	35	29	28
Chimie cosmétiques, parfums	27	21	30	28	33
Communication; Presse; édition					
(Publicité, relations publiques; promotions; Mercheandising)	37	44	33	24	21
Consultants indépendants	21	13	19	12	8
Conseil en management	4	11	11	16	18
Conseil en recrutement	5	7	4	7	7
Etudes			11	10	7
Banque; Assurance; Finances et comptabilité	7	9	5	4	3
Produits et Services grand public divers	3	18	19	27	
Textile Maroquinerie Luxe	4	3	10	8	7
Autres domaines	39	24	18	15	15
Distribution	3	3	4	9	9
Transport	6	5	6		
e business internet				5	4
Totaux	193	190	205	189	160
Membres à l'étranger	2	4	dont 9	19	15
Totaux	195	194	205	208	175
Retraités	8	13			20

Les statistiques de 1989 & 1991 sont moins précises que les suivantes, certaines superpositions pouvant se produire entre Publicité et études.

5.2.2. Analyse des Flux de sortie d'Unilever d'après les annuaires Unilever Club

	Nombre d'années de présence																														somme	n	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	>30			
1948			1												2							1									2	6	
1949					1						1		1													1				1		5	
1951			1				1																	1								3	
1952									2		1		1		1		1														2	8	
1953	1										1					2		1					1									6	
1954											1	1		2	2									1								7	
1955				1				2				1					1														1	6	
1956		1					1	1													1											4	
1958		1						2															1									4	
1959	1			1						1		1				1		1														6	
1960	1		1								1					1									1							5	
1961				1															1												1	3	
1962				1		1					1					1						2									1	8	
1963			1			1						1	1															1				5	
1964		1											1		1			1														4	
1965			1	1		1													1													4	
1966		2	1			1		1							1	1														1		8	
1967		1				1		1									1															4	
1968	2	2	1	2		1	1	3			1	1		1	1	1				1			1									20	
1969		2	1	1					2	3		1	2	1	2	2			2					1						1		21	
1970			2			1		1				2		1		1										1	1		1			11	
1971	2	1				1	2	1				1	1	7																		17	
1972			1				3	1		2		3		2	1	2	1	1															17
1973	1		2									1	1	1		2																	10

	Nombre d'années de présence																															somme	n		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	>30					
1974	5			1		1	2	1				1			1						1			1											14
1975	1	1	3			1	1	1		2						1						1													12
1976	1		2	1		2	1	2	1		3		1	1	1			1																	17
1977		1	1	2					2																										6
1978			1			2		2				1	1	1																					8
1979						1			1					1							1														4
1980	1	2	3	2		1				1		1	1																						12
1981		1		3		1	1		1				1	1																					9
1982	1	3	1			1	2		1			1																							10
1983		1	1			1		1		1		1		2			1																		9
1984	2	1	2					1			1			1																					8
1985		2	2						1																										5
1986	3	1	1	1		1				1	1	1	2	1																					13
1987	2	1	3			1	1						1							1															10
1988		2		1		1	1			1		1	1																						8
1989	3	1	1			4	1	1			1																								12
1990	1	2						1	1	2																									7
1991	1	1		1			1																												4
1992	1			1			2																												4
1993																																			0
1994			1			1																													2
1997		1	1	1																															3
2000		1				2	1	1	1	1				1							1	1												10	
	30	33	36	22	25	23	21	15	18	15	16	11	23	19	11	11	5	4	5	5	4	6	1	5	2	1	1	1	1	3	7		369		

6. Essai de classification des groupes sociaux

6.1. Organisations générique

1. Communauté
2. Classe
3. Groupe
4. Cercle (Communautés rassemblées sous des Intérêt multiples (intérêt littéraire et/ou artistique, le jeu, intérêts politiques, ...))

6.2. Communautés d'intérêts publiques ou ethniques

5. Tribu
6. Caste
7. Village

6.3. Communautés d'intérêts privés

8. Société
9. Clan
10. Club

6.4. Communautés d'intérêts « corporatistes »

11. Corporation
12. Syndicat
13. Fédération & confédération

6.5. Communautés dont les intérêts peuvent présenter un caractère belliqueux

14. Maffia
15. Gang
16. Clique

6.6. Communautés fondées principalement sur la notion de rang

17. Parenté

6.7. Communautés fondées sur le Statut

18. Famille

6.8. Communautés fondées principalement sur les notions de Rang et Statut

19. Chevalerie
20. Gentleman, Gentilhomme, Noblesse
21. Pairie

6.9. Communautés fondées sur la notion de Rationalité

22. Ploutocratie

- 23. Leadership
- 24. Agence
- 25. Vétérans

6.10. Communautés fondées sur le Statut & la Subjectivité

- 26. Pseudo- Parenté

6.11. Communautés fondées sur la rationalité d'objet /ou une subjectivité de situation

- 27. Coalition
- 28. Réseau

6.12. Communautés fondées sur la notion de Subjectivité voire de Spiritualité

- 29. Société secrète

6.13. Communautés fondées sur la notion de Spiritualité

Nous avons accordé une place particulière au vecteur de (30) la Religion pour analyser les communautés qui sont mues par la reconnaissance d'un principe supérieur ou d'un pouvoir dont la destinée de l'être dépend.

- 30. Église
- 31. Paroisse
- 32. Chapelle
- 33. Secte
- 34. Diaspora
- 35. Monachisme (état de moine)

Table des matières détaillée

<i>Table résumée des Annexes</i>	1
1. Des protagonistes à Unilever	3
1.1. Brevets, chronologie et Fac simile des textes INPI (Fac simile des brevets non paginés)	3
1.2. Arbres généalogiques	4
1.3. Cartes d’implantations géographiques de Lever Brothers dans le monde avant la guerre 1914-1918	5
1.4. L’Environnement des cœurs d’activité : L’industrie du savon au royaume Uni en 1880 & le commerce du beurre Rhin & Danube Royaume Uni dans les années 1880	6
1.5. Les Organigrammes des protagonistes	7
1.5.1. Organigrammes 1906	7
1.5.2 Organigrammes 1927	8
1.5.3 Commentaires sur les organigrammes 1906 - 1927	8
1.6. de la naissance des firmes jusqu’à la fusion de 1929 : des représentations de leurs modes d’appréhension de la gestion, comme facteurs explicatifs des modes de fonctionnement d’Unilever.	9
1.6.1. WHLever/Lever Brothers.....	9
1.6.2. Les protagonistes hollandais	23
1.6.3. Des données communes aux protagonistes	31
1.6.4 Les besoins de financement des protagonistes	34
1.6.5. Stabilité de la structuration des données administratives.....	36
1.6.6. Analyse de cultures : Lever, Van den Bergh, Jurgens	39
2. Unilever : de sa construction jusqu’à la fin de siècle	41
2.1.. The founding fathers : “The Unilever Galaxy “ en 1930 (carte)	41
2.2. Inventaire de la Galaxie en 1929 : The founding fathers	42
2.3. Unilever Monde, 1978 : Nombre de sociétés opérationnelles et d’employés	50

2.4. Inventaire comparé des sociétés 1987 1993 2000 (source International Directory of companies histories,1987; 1993; et rapport annuel 2000) et commentaires	51
Inventaire des filiales.....	52
Analyse par les noms de filiales.....	52
2.5.Unilever Conseils d’administration et Structures organisationnelles	65
2.5.1. Schéma général de la création d’Unilever : Protagonistes/ Union Unie/Autres concurrents/Unilever 1856-1924-1929-1930	65
2.5.2. The Unilever Business 1930 ; 1937 (Wilson : Charts).....	67
2.5.3. Les membres du conseil d’administration des familles Van den Berg , Jurgens , Union –Unie, dans Unilever.....	68
2.6. L’évolution des structures organisationnelles d’Unilever	72
Unilever Structures : Evolutions 1996-2002.....	73
2.7. Eléments d’appréciation du processus de socialisation, Membres du conseil d’administration et business Présidents en 2000 (Source : Unilever Annual Report & Accounts et Form 20-F2000)	77
2.7.1. Membres du Conseil d’administration 2000	77
2.7.2. Business Presidents : Régions, activités, divisions, global business... (Source : Unilever Annual Report & Accounts et Form 20-F2000)	77
2.7.3. Eléments d’appréciation du processus de socialisation.....	79
2.7.4. Contrôle des pouvoirs de nominations au conseil d’administration	80
2.7.5. Les valeurs restent attachées à la personnalité des leaders et à leur culture	80
2.8. La force des conventions internes	82
2.8.1.. Stabilité de la structuration des données administratives.....	82
2.8.2. Les conventions et le comportement.....	84
2.9.Unilever en Europe 2000 (Source : « Les 15000 plus grandes entreprises de l’Europe »)	85
2.9.1. Commentaires de lecture.....	85
2.9.2. Tableaux.....	88
2.10. Unilever 1975/1990 informations des actionnaires.....	99
2.10.1. Généralités.....	99

2.10.2. Chartes de 1982/92 et suivantes	101
3. Analyse de Fortune 500	124
3.1. Analyse des mouvements des 500 premières entreprises mondiales (Fortune 500)	124
3.2. Les idées gagnantes 1956-1995 (Fortune 15 mai 1995)	125
3.2.1. Idées gagnantes en technologie	125
3.2.2. Idées gagnantes en finances	125
3.2.3. Idées gagnantes en marketing	126
3.2.4. Idées gagnantes en management	127
4. Essai de représentation cartographique des distances d'évitement d'incertitude (homme femme) selon Hofstede (1982)	128
5. Questionnaire sur les relations informelles	129
5.1. Le Questionnaire sur les relations informelles	135
5.1.1. Protocole du questionnaire	140
5.1.2. La construction du questionnaire	142
5.1.3. Destinataires	142
5.2. Club Unilever	142
5.2.1 Analyse des activités poursuivies à la sortie d'Unilever	142
5.2.2. Analyse des Flux de sortie d'Unilever d'après les annuaires Unilever <i>Club</i>	144
6. Essai de classification des groupes sociaux	146

***Des facteurs de survie durable de l'Entreprise Multinationale :
l'apport de la notion de club***

Etude exploratoire

Jean-Charles BECOUR

Groupe de recherche sur les méthodes de contrôle organisationnel (Gremco)

Résumé

L'objet de cette recherche est d'analyser les fondements de la survie durable d'une entreprise multinationale (EMN) sur la très longue période.

La première partie de la thèse s'articule autour de trois domaines :

- les courants stratégiques et organisationnels de l'EMN,
- les aspects mécanistes des leviers de la survie durable et enfin,
- l'analyse des concepts associés aux aspects informels de la gestion.

Il y est reconnu que l'EMN, organisation complexe, s'intègre dans un schéma d'une instabilité permanente subie ou qu'elle contribue à développer.

L'analyse tant théorique que pratique conduit à préciser les termes de la logique rationnelle de survie durable de l'EMN :

- gestion des déséquilibres,
- recherche des différentiels de fits possibles et des fits différenciés mis en œuvre,
- mode de mise à profit d'une rationalité élargie.

L'analyse du phénomène de club permet de distinguer un type de relations informelles qui s'écartent de celles développées par Ouchi et de positionner ce phénomène dans une organisation formelle, complexe, multiculturelle, multiactivités, multiproduits, multilocale.

LES MOTS ET IDEES CLES

Entreprise multinationale - Ensemble complexe – Distances - Survie durable
Anticipation et Réactivité - Dissymétrie de l'information - Mode d'information parallèle
Responsivité (Responsiveness) - Bureaucratie Marchés Clans - Talents - Chaîne de commande - Contrôle - Mode de régulation. - Normalisation et Standardisation - Universalisation - Intégration active et intégration subie
Cohérence et cohésion - Confort - Recherche de statut - Solidarité et partage – Socialisation – Statut - Évolution - Différentiels de fits - Fits différenciés - Intersections et recouvrements - Méthode des Cas.

Des facteurs de survie durable de l'Entreprise Multinationale :
l'apport de la notion de club
Etude exploratoire

Jean-Charles BECOUR

Groupe de recherche sur les méthodes de contrôle organisationnel (Gremco)

Abstract

The objective of the thesis is to detect and analyse the bases for survival of a Multinational Corporation (MNC) over a long period (almost 120 years)

The first part is dedicated to three field reviews:

MNCs' strategic and organisational fundamentals

Levers mechanics leading to MNCs' *survival in the long run*

Conceptual approaches in the MNCs' informal management field

It is recognised that MNCs , complex organisations, operate in a permanent unstable sum of external and internal heterogeneous environments, accepted as such or which they contribute to develop and perform. The both sides of analysis (conceptual and field) lead to develop the rational of "survival over the long period"; management of disequilibria's, differentiated fits panels amongst which MNCs evolve, exercise there choices and conduct to recon that the instability of choices is a base for a continuous process to *extend their bounded rationality*.

The analysis of the Club phenomenon, as compared to "clan (Ouchi) and business networks tend to attribute to this informal executive managers community relationships virtues in a context of complex, multicultural, diversified markets, and multilocal organisation.

Key words & key ideas

Multinational corporation ; Complex organisation ;distances ; « survie durable » ,anticipation et reactivity ; dissymmetry ; parallel information system ; Responsiveness ; Bureaucracy, markets and clans ; Talents ; chain of command ; Control ; monitoring ; normalisation and standardisation ; Universalism ; active and imposed integration ; coherence and cohesion ; comfort ; search for status ; solidarity and sharing ; socialisation ; evolution ; environment differentials; differentiated fits; extended rationality intersection and overlaps; case study approach.