

## CHAPITRE 1

# LE PÉRIMÈTRE DE L'ENTITÉ

### 1. La notion d'entité

Tout problème de gestion suppose implicitement que l'on se réfère à une certaine entité au niveau de laquelle il est pertinent d'analyser une situation ou de prendre une décision.

Une entité est un concept construit par l'esprit mais utilisé ensuite comme s'il s'agissait d'un être réel. De ce point de vue, un groupe de sociétés est une entité.

D'une manière très générale, on peut aborder le problème de la définition d'une entité en utilisant les principes et le vocabulaire de l'analyse systémique : une « entité », tout comme un « système », est constituée par un ensemble d'éléments qu'il est possible de distinguer d'un environnement. Une frontière existe entre les éléments internes, qui appartiennent à l'entité, et les autres, qualifiés d'externes.

La notion de « périmètre de l'entité » renvoie évidemment à cette question de frontière. Définir le périmètre d'une entité, c'est en fait définir en pratique l'entité. Cette définition suppose l'explicitation du ou des critères permettant de faire la distinction entre les éléments internes et les éléments externes.

Il n'existe pas d'entité « en soi » : tout dépend du contexte et du type de problème en fonction duquel la notion est invoquée.

La frontière, le périmètre d'une entité est donc en général quelque chose de flou, la relation d'appartenance pouvant se comprendre de façon plus ou moins restreinte, en distinguant un noyau central et plusieurs couches ou cercles concentriques.

Par ailleurs, très souvent, les entités s'emboîtent les unes dans les autres de façon gigogne : certains éléments sont eux-mêmes des entités bien repérables. Tout comme on parle de « sous-systèmes » pouvant constituer un système global, on peut ici évoquer la notion de « sous-entité » ou d'entité « locale ».

### 2. Les principaux critères de définition

#### 2.1. Le critère juridique

C'est en général le premier critère qui vient à l'esprit pour définir une entreprise en tant qu'entité : une entreprise a en général une existence légale, en référence à un statut juridique précis, organisé notamment par le droit commercial et le droit des sociétés.

C'est au niveau de cette « entité juridique » que sont établis les comptes individuels, et c'est sur le résultat de cette entité que sera calculé l'impôt sur les sociétés.

Quels sont les éléments qui constituent cette entité ? Peut-on en dresser la liste ? À ce niveau, la notion d'appartenance évoque des aspects essentiellement juridiques.

#### ► En ce qui concerne les éléments matériels

Les notions de propriété et de patrimoine sont déterminantes. Certains actifs appartiennent à l'entreprise et donc figurent au bilan de cette entreprise. Dans cette optique patrimoniale, on peut définir l'entreprise à partir de la liste des biens qu'elle possède. On connaît les problèmes pratiques posés par cette approche, source de nombreuses « difficultés comptables » : l'exemple le plus célèbre étant certainement celui des biens acquis en crédit-bail, loués et non possédés, et donc exclus du bilan en droit comptable français, qui accorde justement beaucoup d'importance au critère juridique, alors que les Anglo-Saxons privilégient au contraire le principe de prééminence de la réalité économique.

#### ► En ce qui concerne les personnes

Une entreprise, en tant qu'entité juridique, regroupe toutes les personnes ayant avec cette entreprise un contrat de travail, qui les place dans une position de subordination par rapport à l'employeur, par opposition à un tiers contractant avec lequel on a des relations commerciales. L'employeur peut en effet exercer sur les salariés un pouvoir hiérarchique.

On connaît, là aussi, les difficultés pratiques d'application. En effet, il est possible de distinguer, dans le personnel d'une entreprise, des statuts très différents, formant plusieurs cercles concentriques.

## 2.2. Le critère financier

Au-delà des frontières juridiques, l'existence d'un lien financier entre deux sociétés (la participation de l'une dans le capital de l'autre par exemple) fait que pour de nombreux problèmes de stratégie, l'autonomie apparente apparaît comme un leurre, comme une sorte de fiction qu'il convient de dépasser pour définir l'entité pertinente.

Quand une société exerce un contrôle financier sur d'autres sociétés, c'est au niveau du groupe ainsi constitué qu'il faut raisonner, en établissant par exemple des comptes consolidés qui vont donner une image de la situation financière d'ensemble.

Dans ce cadre, le terme de « périmètre de consolidation » illustre parfaitement la notion de frontière de l'entité. Appartiennent au périmètre de consolidation, et donc font partie de l'entité groupe, l'ensemble des filiales qui sont sous le contrôle financier de la société mère.

Cette notion de contrôle financier est une question de fait qu'il faut distinguer du problème de la propriété au sens juridique, et qui dépend des mécanismes de prise majoritaire de décision dans les organes d'administration.

En effet, tout en ne possédant qu'une petite partie du capital d'une filiale, la mère peut exercer un pouvoir de contrôle, par exemple indirectement par le biais d'une société intermédiaire. Tout dépend de l'organigramme financier du groupe. Il faut en effet distinguer le pourcentage de participation (qui exprime la propriété) du pourcentage de contrôle.

À la limite, par une cascade de sociétés holdings et sous-holdings, la tête de groupe peut contrôler un empire économique en n'en possédant qu'une infime partie.

Par ailleurs, dans certains cas, même minoritaire, c'est-à-dire en contrôlant moins de 50 %, une société peut exercer un contrôle « de fait », lorsque par exemple le reste du capital est très atomisé.

La mise en évidence de l'entité « groupe » englobant des sous-entités « sociétés » permet d'illustrer la relativité du caractère interne ou externe d'un élément.

Notons que cette conception du contrôle financier, qui repose sur la participation capitalistique et qui est retenue comme le fondement de la nécessité d'établir des comptes consolidés, doit être complétée pour tenir compte des situations dans lesquelles un ensemble de sociétés, même sans aucun liens capitalistiques, forment une même entité poursuivant les mêmes buts stratégiques. On parle alors non pas de comptes consolidés, mais de comptes combinés.

### 2.3. Le critère organisationnel

Indépendamment de tout contrôle financier, les relations entre entreprises juridiquement autonomes peuvent être organisées avec une permanence suffisamment importante pour que l'on puisse définir une autre forme d'entité : le réseau.

Ainsi, dans certains secteurs comme l'industrie automobile par exemple, autour d'une firme centrale gravitent de très nombreux sous-traitants, indépendants juridiquement et financièrement, mais qui constituent de véritables satellites dont l'existence et la survie dépendent en grande partie de la stratégie du constructeur.

De la même façon, dans un réseau de franchise, les franchisés sont généralement des PME juridiquement et financièrement autonomes du franchiseur, appartenant à des petits commerçants « indépendants ». Mais c'est au niveau du réseau qu'il faut se situer pour apprécier la stratégie commerciale.

Dans ces exemples, c'est le critère organisationnel qui prédomine, sous des aspects essentiellement logistiques et informationnels : la répartition et la coordination des tâches s'effectuent de façon centralisée.

Notons que, dans certains cas, la constitution du réseau est à l'initiative d'une forme centrale qui, de fait, exerce une certaine forme de domination sur les satellites : on parle alors de réseau « centré ».

Par contre, dans d'autres cas, cet effet de domination n'existe pas, dans la mesure où la constitution du réseau résulte d'une démarche collective, dans le cadre d'une relation coopérative. Sous des formes et des appellations variées (alliance, partenariat, etc.), on assiste à la mise en place d'une stratégie conjointe, et on parle de réseau « multipolaire ».

Par ailleurs, et ceci est très important, le critère organisationnel peut également jouer au niveau interne. Par exemple, au sein d'une entité juridique donnée, on peut définir des sous-ensembles ayant suffisamment d'autonomie pour être qualifiés d'entités (par exemple, les « divisions » dans une grande entreprise diversifiée). De la même façon, dans un groupe financier, on peut avoir intérêt à définir plusieurs niveaux de consolidation et des « sous-groupes » regroupant des filiales œuvrant dans un même domaine d'activité stratégique.

### **3. La gestion stratégique du périmètre**

#### **3.1. Les problèmes à résoudre**

Ce qui caractérise une entité, c'est le fait qu'elle constitue une « zone d'influence » sur laquelle un centre stratégique peut exercer son pouvoir de décision.

Concrètement, cet exercice du pouvoir concerne :

- L'étendue de la chaîne de valeur sur laquelle l'entité veut exercer son activité.

On sait que cette chaîne de valeur regroupe des activités opérationnelles, liées au cycle d'exploitation et concernant les différentes phases du processus industriel (conception, approvisionnement, production, distribution,...) et des activités de support (administration, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion,...) qualifiées souvent de « transversales ».

Si un élément de cette chaîne de valeur est jugé important au plan stratégique, il faut le conserver en interne. Sinon, on peut envisager de l'externaliser.

Ceci est à mettre en relation avec la notion de périmètre de l'entité : si par exemple un industriel considère que la distribution ne fait pas partie de son métier, il n'intégrera pas la distribution dans sa chaîne de valeur, et passera par exemple par des grossistes pour écouler ses produits. Il aura avec ces grossistes des relations « marchandes » classiques, ces grossistes étant des tiers extérieurs au périmètre de l'entité.

- Le mode de contrôle sur les activités

On touche ici aux aspects essentiels du management.

Pour les activités considérées comme faisant partie de la chaîne de valeur, et sur lesquelles on veut « garder la main », il faut décider du mécanisme de contrôle que l'on veut privilégier.

On a le choix entre plusieurs possibilités :

- Effectuer directement ce contrôle par la voie hiérarchique : c'est ce qui se passe généralement dans une PME où le patron dirige personnellement l'ensemble des opérations ;
- Décentraliser en interne au sein de la même entité juridique : c'est ce qui se passe dans une entreprise d'une taille relativement importante quand on décide de créer des « centres de profit », des « agences », des « divisions », etc. Il peut bien évidemment avoir plusieurs niveaux de décentralisation des responsabilités au sein d'une même entité juridique ;
- Externaliser dans une entité juridique autonome, tout en conservant le contrôle par le biais financier, en créant une filiale par exemple, ou en prenant une participation importante (chez un fournisseur ou un client par exemple) ;
- Confier la tâche à un partenaire extérieur, juridiquement et le plus souvent financièrement indépendant, mais avec lequel on entretient des relations contractuelles très étroites, dans le cadre d'un réseau (stratégies d'impartition telles que la sous-traitance ou la concession par exemple) ;
- Partager le contrôle avec un allié, en gérant conjointement un programme de coopération, sur un point précis ou dans le cadre d'un accord global.

On comprend que ces différentes pratiques s'inscrivent dans le cadre de frontières de plus en plus éloignées et floues de l'entité.

### 3.2. Les manœuvres stratégiques d'intégration et d'externalisation

À un moment donné, l'ensemble des décisions stratégiques antérieures concernant la gestion du périmètre associé à la chaîne de valeur se traduit par une certaine configuration concentrique de l'entité.

Des manœuvres stratégiques vont pouvoir être décidées :

- Du centre vers la périphérie : filialisation, essaimage, conclusion d'un contrat de sous-traitance, vente, apport partiel d'actif.
- De la périphérie vers le centre : fusion-absorption, rachat, prise de contrôle.

Notons le caractère un peu « hybride » des stratégies de partenariat ou d'alliance qui permettent, d'un certain point de vue, d'internaliser tout en externalisant.

### 3.3. L'approche théorique du choix de la manœuvre

Faut-il internaliser ou externaliser ? Du point de vue théorique, tout dépend de la structure des coûts, en particulier des « coûts de transaction » et des « coûts d'agence ».

#### ► L'approche par les coûts de transaction

Pour chaque segment de la chaîne de valeur, l'entreprise a le choix entre deux attitudes extrêmes. Par exemple, pour la distribution de ses produits, elle peut :

- Soit passer un contrat avec une autre entreprise dans le cadre du droit commercial classique, c'est-à-dire passer par le marché. Ainsi, un industriel peut ne pas effectuer lui-même la distribution de ses produits, mais les vendre à un grossiste.
- Soit prendre en charge directement le marketing des produits, en mettant en place une structure commerciale, un ensemble de succursales de vente par exemple. Ces succursales devront alors être gérées comme tous les autres services, en faisant appel en interne à des relations hiérarchiques.

Ces différentes possibilités n'entraînent pas du tout les mêmes types de coûts. À la passation de ces contrats est associée la notion de « coûts de transaction », engagés du fait de la négociation de contrats commerciaux. Il faut approcher les tiers concernés, négocier, convaincre, assurer le suivi des contrats, et surtout affronter les contentieux qui ne manqueront pas de naître du fait de la réalisation imparfaite des contrats ou de la mauvaise foi des contractants. Par exemple, si l'entreprise passe par un grossiste, celui-ci pourra prétendre que les marchandises étaient de mauvaise qualité et refuser de payer. Il faudra aller devant le tribunal, régler les honoraires d'un avocat. Ou bien le distributeur pourra, par exemple, utiliser les produits comme « produits d'appel » en cassant les prix, ce qui peut ruiner toute la stratégie commerciale de l'industriel.

Par contre, si l'entreprise prend en charge elle-même l'activité de distribution, ces coûts de transaction seront réduits, puisqu'on peut donner des ordres aux employés des services commerciaux. Donc, si l'entreprise anticipe des coûts de transaction élevés, elle préférera renoncer aux facilités du marché et se lancera plutôt dans une stratégie de développement interne, d'intégration verticale, d'investissement, en créant son propre réseau de distribution.

#### ► L'approche par les coûts d'agence

Par contre, si on décide de faire directement, et de mettre en place une organisation hiérarchique, on supprime certes des coûts de transaction, mais par ailleurs on augmente les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts d'organisation, d'administration et de contrôle.

L'entrepreneur ne peut pas tout faire lui-même, il est obligé de déléguer une partie de ses responsabilités et de son pouvoir de décision à des « agents », des fondés de pouvoir plus ou moins autonomes.

Plus l'entreprise grandit et plus elle incorpore de fonctions (étendue de la chaîne de valeur et du périmètre de l'entité), plus ces fondés de pouvoir sont nombreux et puissants. Par exemple, l'intégration de la fonction de distribution, par la mise en place d'un réseau de succursales de vente, suppose la nomination de gérants chargés d'assurer la gestion quotidienne des points de vente. Nous sommes dans le cas d'une « relation d'agence » : un « principal » (l'entrepreneur) délègue à un agent une responsabilité. Or, cet agent peut avoir un comportement opportuniste. Il peut par exemple faire passer en frais généraux des dépenses personnelles. Il peut détourner une partie du chiffre d'affaires. Il faut donc le contrôler, par exemple en mettant en

place des procédures de contrôle de gestion. Ce sont les pertes occasionnées par ces comportements opportunistes, ainsi que le coût des procédures de contrôle, qui constituent les coûts d'agence.

Notons que dans les grandes entreprises, les dérives bureaucratiques peuvent créer de l'inefficacité et l'incapacité à contrôler le bon fonctionnement, ce qui peut être assimilé à des coûts d'agence.

Si l'entreprise anticipe des coûts d'agence faibles, elle n'hésitera pas à internaliser et à mettre en place des procédures de contrôle interne simples pour dissuader les comportements opportunistes. Par contre, si elle anticipe des coûts d'agence élevés, elle cherchera à éviter le problème en externalisant l'activité.

#### ► Le croisement des deux approches

Si l'entreprise anticipe des coûts de transactions élevés et des coûts d'agence faibles, elle aura intérêt à internaliser l'activité concernée : le marché sera jugé « inefficent » et on aura recours plutôt à la hiérarchie. Elle se lancera dans des manœuvres d'intégration verticale (en amont ou en aval), elle cherchera à maîtriser une chaîne de valeur large, elle tendra à devenir une grande entreprise intégrée assurant elle-même toutes les fonctions.

Dans l'optique des tenants de l'économie des coûts de transaction, ceci explique la tendance au développement des grandes entreprises, l'apparition des grandes firmes managériales, au détriment des petites entreprises gérées par des entrepreneurs individuels.

À l'inverse, si l'entreprise anticipe des coûts de transaction faibles et des coûts d'agence élevés, elle aura intérêt à éviter l'intégration en externalisant une partie de ses activités. Elle se spécialisera sur un « noyau dur », son « cœur de métier », lui permettant de valoriser ses compétences spécifiques.

Le problème est maintenant de savoir ce qui se passe si on anticipe à la fois des coûts de transaction et des coûts d'agence élevés. L'entreprise est dans ce cas un peu « coincée » : elle ne peut pas franchement intégrer (car les coûts d'agence seraient prohibitifs, le contrôle serait coûteux et inefficace), ni franchement externaliser (à cause des coûts de transaction).

C'est dans ce cas de figure qu'en général l'entreprise cherchera à mettre en œuvre une solution mixte, hybride, qui prendra la forme d'une stratégie conjointe avec un ou des partenaires, afin de pouvoir jouer sur des complémentarités. Dans notre exemple, pour la distribution de ses produits, l'entreprise peut opter pour la constitution d'un réseau de concessionnaires exclusifs ou de franchisés. Dans ce cas, la fonction de distribution est « quasi externalisée », et confiée à des entrepreneurs indépendants qui apporteront à la gestion des points de vente tout leur dynamisme entrepreneurial. On échappera ainsi aux coûts d'agence bureaucratique. Mais par ce biais, le franchiseur ou le concédant conserve pour une large part le contrôle de la stratégie commerciale.

Autre exemple, concernant la fonction de conception des nouveaux produits :

L'entreprise qui n'aurait pas à un moment donné toutes les compétences pour assurer cette phase amont dans la chaîne de valeur peut :

- Recourir purement et simplement au marché, par exemple en achetant un brevet ou en passant commande de l'innovation à un bureau d'études ;
- Investir en interne, par exemple en constituant un laboratoire de recherche, en embauchant des chercheurs.
- Mener une action conjointe en partenariat avec une autre entreprise ou avec un laboratoire universitaire lui apportant une complémentarité de compétences.

Notons que de nombreuses manœuvres stratégiques liées à la gestion de l'entité, et que l'on peut analyser en termes d'intégration ou d'externalisation, sont réalisées de manière « capitalistique ». Par exemple, le rachat d'un concurrent, une fusion, une absorption sont des intégrations capitalistiques, qui peuvent s'effectuer à différents niveaux des cercles concentriques définissant les entités.

Inversement, on peut vendre un département, opérer un apport partiel d'actif, se désengager financièrement d'une filiale.

## **4. Typologie des stratégies conjointes**

Le développement des stratégies conjointes, c'est-à-dire des stratégies de coopération, de collaboration entre les entreprises, semble avoir pris une importance considérable au cours des dernières décennies, au point que le phénomène apparaît comme une des caractéristiques du monde contemporain. Ces stratégies sont très diverses et ont été étudiées par de très nombreux auteurs et sous des noms très différents. Un effort de classification s'impose donc

### **4.1. Les deux critères principaux de classification**

#### **4.1.1. Le critère économique**

Les stratégies conjointes peuvent tout d'abord être différenciées en fonction des objectifs économiques qui sont poursuivis. On distingue dans cette optique des stratégies d'optimisation et des stratégies de développement.

##### **► Les stratégies d'optimisation**

Dans certains cas, l'objectif des entreprises qui coopèrent dans un projet commun n'est pas de développer une nouvelle activité, mais de mieux organiser l'activité existante (la chaîne de valeur) en répartissant les rôles de façon plus profitable pour tout le monde, de façon plus « optimale », comme disent les économistes.

Concrètement, les différents membres du réseau ainsi constitué « redistribuent les cartes » et se spécialisent sur un des segments de la chaîne de valeur. La stratégie