



**13e conférence de l'AIMS. Normandie.
Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004**

La coopération pour l'innovation au sein d'un groupe
multidivisionnel et diversifié

Typologie d'offres, enjeux et freins au développement

Séverine LE LOARNE

Université Jean Moulin Lyon 3
Euristik – Stratégia

15, quai Claude Bernard
BP 0638

69239 LYON Cedex 02

Tél : 04.78.78.71.58 – Fax : 04.78.78.75.50

sleloarne@wanadoo.fr

Résumé : Cet article traite des modalités de coopération que peuvent mettre en place des divisions d'un groupe diversifié pour développer des offres innovantes. Il relate un travail qui s'inscrit dans les approches de la diversification fondée sur la gestion dynamique des ressources – *dynamic capabilities* (Galunic et Eisenhardt 1996, 2001 ; M. Goold, 2003). S'appuyant sur une recherche dite de *grounded – theory* menée, depuis plus de deux ans, au sein d'un groupe diversifié présent sur le secteur des loisirs et des télécommunications, cet article présente une typologie des différentes offres pouvant être issues d'une coopération entre plusieurs divisions et, pour chacune de ces offres, les différents enjeux et freins afférents. Enfin, ce travail permet de dresser une série de pistes de recherche destinées à favoriser le développement d'une coopération entre les différentes divisions d'un groupe présent sur des marchés reliés.

Mots clés : groupe diversifié, structure en « M », innovation, coopération, ressources

Lorsque Chandler explicita, au début des années 60, la structure que les groupes diversifiés pouvait prendre, peut-être était-il loin d'envisager la place que prendrait ce thème dans la recherche sur le management stratégique encore balbutiante à l'époque. Néanmoins, si cette structure a été souvent décrite (Chandler, 1962 ; Williamson, 1970, 1986 ; Rumelt, 1974), la question de l'innovation dans ces groupes n'est que relativement récente (Galunic et Eisenhardt, 1996). Ce sujet apparaît crucial dans la mesure où le choix de la compétition entre entreprises fondée sur l'innovation, par opposition à la compétition par les coûts ou un autre type de différenciation, est repéré par bon nombre de chercheurs (Cohendet et Llerena, 1990; Midler, 1996 ; Midler et Giard 1996). L'objet de cet article est l'innovation au sein d'un groupe diversifié, doté d'une structure multi-divisionnelle. En outre, il s'inscrit dans une conception de la stratégie d'innovation fondée sur les ressources, ressources, qui sont, par essence, réparties de manière inégale dans les différentes divisions d'un groupe diversifié. Partant d'une démarche de « grounded theory », c'est-à-dire de théorie fondée sur une observation empirique, menée depuis plus de deux an et demi au sein d'un groupe, que nous baptisons Transcom, notre propos est d'explicitier les modalités de coopération pour le développement d'une offre, c'est-à-dire un produit ou un service commercialisé à un groupe de clientèle donné. Pour ce faire, après avoir explicité de manière synthétique les pré-supposés théoriques et la démarche de notre recherche, nous en présenterons un premier résultat. La construction d'une typologie d'offres développées grâce à la coopération de plusieurs divisions, nous serons à même d'émettre des pistes de recherche sur les enjeux et freins au développement en fonction du type de ressources mises en commun ou apportées par chaque division. Cette typologie nous permet non seulement de déterminer quelques pistes de recherche permettant de compléter les résultats connus sur le sujet et d'émettre trois hypothèses portant sur les modalités d'atténuation des freins organisationnels pour le développement de ces types d'offres.

I. L'ORIGINE DU QUESTIONNEMENT : LA COMBINAISON DES RESSOURCES DETENUES DANS LES DIVISIONS D'UN GROUPE DIVERSIFIE COMME SOURCE DE DEVELOPPEMENT D'OFFRES INNOVANTES

La littérature sur les moteurs et les avantages de la diversification de l'entreprise est très abondante (Ramanujam et Varadarajan 1989, Goold et al. 2003). Notre propos n'est pas ici de

prétendre dresser état des lieux de cette littérature mais d'en repérer les faits saillants qu'il nous semble important de mobiliser pour éclairer et, par-là même justifier, notre objet de recherche. Le terme même de diversification renvoie d'ailleurs à plusieurs définitions plus ou moins éloignées. Aussi, pour notre recherche, nous nous référons à celle proposée par Ramanujam & Varadarajan, auquel se réfèrent la quasi-totalité des travaux menés sur ce sujet. Ces derniers estiment que la diversification renvoie à l'entrée par une entreprise ou une division sur une nouvelle activité, soit par croissance interne, soit par l'acquisition d'une autre entreprise¹. Par conséquent, nous considérons que tous groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus.

Nous partageons toutefois l'opinion de Goold et al (2003) pour lesquels les moteurs de la diversification ont évolué durant la dernière décennie. Ainsi, jusqu'à la fin des années 80, les effets recherchés de la diversification sont multiples :

Il peut, tout d'abord, s'agir d'une volonté de répondre à ce que Chandler appelle une « faille du marché » (1962). Cet auteur observe que les premières diversifications réalisées aux Etats-Unis au 19^{ème} siècle sont dues à la volonté de contrôler les accès aux marchés des consommateurs. Dans ce cas, la diversification est donc réalisée au sein d'une même filière. Le deuxième effet recherché est la recherche d'un pouvoir de marché et de détenir le plus de parts de marché sur un ensemble d'univers regroupant des activités que Rumelt (1982) qualifie de reliées (Backaitis, Balakrishnan et Harrigan, 1984). Enfin, un dernier effet principal recherché est la logique de placement (Detrie and Ramanantsoa, 1983). L'entreprise peut chercher à entrer sur de nouveaux métiers pour soit compenser une situation délicate sur son activité de base ou, au contraire, y investir un surplus de liquidités.

Pourtant, si le premier effet ne semble pas être remis en cause, il n'en est pas de même des deux autres. Ainsi, d'une part, les travaux de Hoskisson et Hitt (1990) et de Montgomery (1994) soulignent le caractère coûteux de la stratégie de recherche d'un pouvoir de marché. D'autre part, les recherches de Hill & Hitt (1992) ou encore celles de Raynor (1999) tendent à montrer que les diversification de placement sur des marchés non reliés tendent à réduire la performance globale de l'entreprise. Pour ces deux raisons, les travaux de recherche plus récents tendent à souligner l'intérêt d'une diversification motivée par la recherche de synergies entre les activités du groupe.

Les synergies réalisables entre les activités d'un groupe résident surtout dans la mutualisation des ressources mobilisées pour le développement de chaque activité et sont classiquement répertoriées dans deux catégories : D'une part, les synergies favorisant les économies

d'échelle, que Burgelman & Doz (2001) assimilent à une intégration opérationnelle entre des activités jugées interdépendantes, et, d'autre part, les synergies favorisant la réalisation d'économie d'envergure ou, pour reprendre l'appellation anglaise, *economy of scope*, concept que bon nombre d'auteurs concrétisent par la recherche de la création de valeur. Cette synergie se concrétise essentiellement par le développement d'un nouveau produit, puis éventuellement d'une nouvelle activité (Burgelman, 1983).

Toutefois, dans la mesure où la très grande majorité des groupes diversifiés sont organisés par activité et adoptent la structure multidivisionnelle, plus communément appelée structure en « M », (Chandler, 1962, 1991), la question de la réalisation de ces synergies soulève celle des modalités de transfert et d'utilisation de ressources traditionnellement détenues dans les divisions plus ou moins autonome d'un groupe diversifié. Williamson avait apporté un premier élément de réponse en distinguant la « M » forme de la « CM » forme, structure dans laquelle le PDG s'implique dans la définition de la stratégie des filiales, censées être présentes sur des marchés offrant des synergies, et l'allocation des ressources entre elles.

Près de vingt ans plus tard, la réponse à cette question reste d'autant plus cruciale si on considère que la combinaison rapide des ressources pour générer des offres innovantes est une condition sine qua non à remplir pour toutes les entreprises présentes sur des activités soumises à de fortes incertitudes technologiques (Eisenhardt et Brown, 1998). En s'inspirant des travaux de Teece al. al. (1997) sur la théorie des ressources dynamiques ou, en anglais, *dynamic capabilities*, Eisenhardt et Galunic proposent quelques éléments de réponse à ce questionnement. Ils constatent, d'une part, que le partage des ressources entre divisions pour une coopération ponctuelle qui peut déboucher sur le développement d'une offre innovante ne va pas de soi. Bien au contraire, les divisions d'un groupe diversifié présentes sur des activités similaires ou reliées, pour reprendre la terminologie de Rumelt (1982), gardent leurs ressources et peuvent être en compétition pour développer des offres similaires. Les divisions les moins dotées en ressources perdent le développement au détriment des divisions les plus importantes. C'est de cette manière que les divisions changent de métier (Galunic et Eisenhardt, 1996, 2001).

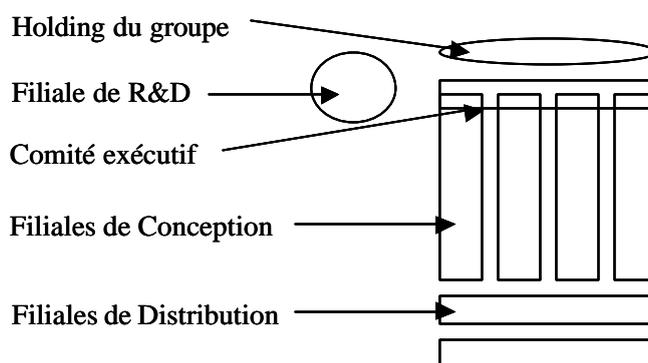
Néanmoins, au-delà de ces résultats, les précédents auteurs, à l'instar de Galunic et Eisenhardt ou de Burgelman, qui s'intéressent à la coopération entre divisions d'un groupe diversifié pour développer des offres innovantes ne précisent ni le type de ressources en jeu dans le

développement, ni les réticentes qui peuvent être émises par ces divisions. Partant d'une approche inductive, notre propos est de qualifier la nature des ressources qui peuvent être partagées pour le développement d'offres innovantes et de repérer les enjeux et freins au partage de ces ressources et à la coopération.

II. METHODOLOGIE : UNE DEMARCHE DE « GROUNDED THEORY »

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une démarche inductive, à partir d'une étude menée depuis plus de deux ans au sein d'un groupe diversifié international, que nous baptiserons *Transcom*, présent sur l'ensemble des métiers des télécommunications, qu'il s'agisse des téléphonies fixe et mobile, de l'accès à Internet, du développement de réseaux, d'applications sécurisées ou encore de la l'édition de contenu sur Internet, à l'instar de jeux ou d'informations. D'une manière générale, nous pouvons préciser qu'il s'agit d'un groupe qui a adopté une structure multidivisionnelle, structure qui est présentée en annexe 1 de ce document. Trois catégories de divisions peuvent être considérées : les divisions que nous appelons de conception sont celles qui développent une gamme d'offres, comme la gamme de services de téléphonie fixe, mobile, de connexion à Internet... Ensuite, nous identifions les divisions de distribution chargées de commercialiser les offres développées par les divisions de conception. Enfin, le groupe possède également une division de Recherche & Développement, chargée du développement et de la vente de technologies aux divisions de conception. L'ensemble de ces divisions est gérées par des directeurs qui sont également membres d'un Comité Exécutif. Le schéma ci-dessous présente la structure simplifiée du groupe.

Figure 1 : présentation simplifiée de la structure de *Transcom*



L'ensemble des informations sur lesquelles nous nous fondons a été recueillies par trois moyens (Miles et Huberman, 1994). Le premier est la réalisation de plus de 70 entretiens semi-directifs, dont le contenu de 35 sont directement utilisés pour cette recherche. Ils ont été réalisés auprès de différents acteurs dont la place et le rôle dans l'organisation sont présentés en annexe 2 de ce document. Les entretiens, dont 30 ont été réalisés en face-à-face et 5 ont été conduits par téléphone, ont une durée comprise entre une et trois heures. Les informations ont été recueillies à partir d'une grille d'entretien très générale invitant les acteurs à se prononcer sur les types d'offres développées avec l'aide d'autres divisions, les enjeux de ces développements et les freins. Afin de perdre le minimum d'informations et de réaliser une étude très fine du contenu de son entretien (Bardin, 2001), l'enregistrement des entretiens aurait été préférable. Toutefois, nous n'y avons pas eu recours dans notre recherche pour des raisons de confidentialité. Les informations fournies durant les entretiens portent sur des offres innovantes lancées ou encore en cours de lancement sur des marchés concurrentiels. Lors de la réalisation des entretiens, certaines sont encore en cours de projet, d'autres n'ont pu voir le jour mais restent dans les portefeuilles de prototypes du groupe. Autrement dit, une bonne partie des données restent confidentielles. Dans ce contexte, l'enregistrement des entretiens paraît délicat. Toutefois, pour éviter la perte d'informations, tous les entretiens ont été réalisés avec plusieurs chercheurs. L'ensemble des notes prises par les chercheurs a permis de réaliser un compte rendu d'entretien. Chaque compte-rendu a été validé à la fois par les chercheurs présents à l'entretien et également par la personne rencontrée. Ces derniers ont ainsi pu apporter des éléments de réponse à certaines « remarques à la marge ». Ceci a non seulement limité les biais liés à la subjectivité dans la retranscription écrite de l'entretien mais

a également permis une réflexion complémentaire sur les thèmes abordés de la part de la personne interrogée.

De multiples observations constituent la deuxième source d'informations qui ont pu être réalisées à plusieurs reprises : Tout d'abord, à l'occasion des nombreuses visites au sein du groupe au siège du groupe ou des divisions et dans plusieurs sites, en particulier des agences commerciales et des centres de Recherche & Développement ; ensuite lors de huit réunions de synthèse d'un groupe de projet constitué au sein de la holding du groupe et dont l'objectif « générique » est de développer des outils permettant de favoriser la coopération entre les différentes divisions.

Enfin, la dernière source d'informations est la consultation de documents internes à *Transcom* : catalogues des produits du groupe, documents de travail rédigé par les membres de la Direction de la Stratégie, compte-rendus de réclamations de clients rédigés par des équipes commerciales d'une division de distribution. Ces documents nous ont été remis soit par les membres du groupe de projet précédemment mentionné, soit par les personnes rencontrées durant nos entretiens.

L'analyse de ces informations nous permet de mettre en évidence le caractère pluri-forme des ressources engagées par différentes catégories de divisions impliquées dans le processus de développement. Plus précisément, l'ensemble des informations ainsi obtenues nous a permis d'identifier 44 offres développées avec le partenariat de plusieurs divisions du groupe *Transcom*² et pour lesquelles nous disposons d'un descriptif de l'offre, du type de divisions impliquées dans le développement, des ressources mises à disposition par chacune d'entre elles – ressources commerciales, comme le partage d'une même force de vente, ressources « marketing » et ressources technologiques -, des enjeux attendus pour les dirigeants des divisions et des membres partie prenante dans le projet, du descriptif du processus de développement ainsi que l'issue du développement – lancement ou non de l'offre sur un marché avec une évaluation ex-post par des membres du projet sur le succès ou l'échec relatif de ces offres³. En ce sens, l'échantillon d'offres ainsi constitué peut être qualifié d'aléatoire dans la mesure où nous nous penchons de manière «aléatoire » sur ces dernières parmi un portefeuille d'un très grand nombre d'offres. La catégorisation des offres provient du croisement de deux typologies d'offres que nous avons, au préalable, construites : une typologie en fonction du type de filiales impliquées dans le processus de développement et

une typologie en fonction des ressources partagées par les filiales qui peuvent être commerciales, liées au marketing ou à des savoirs-faire d'ordre technique.

L'analyse des six catégories d'offres développées avec la coopération de plusieurs divisions du groupe, ainsi mises ainsi en évidence, nous permet d'émettre une série d'hypothèses concernant les conditions de réussite et d'échec du développement d'une offre en fonction du type de divisions impliquées dans la coopération et des ressources partagées.

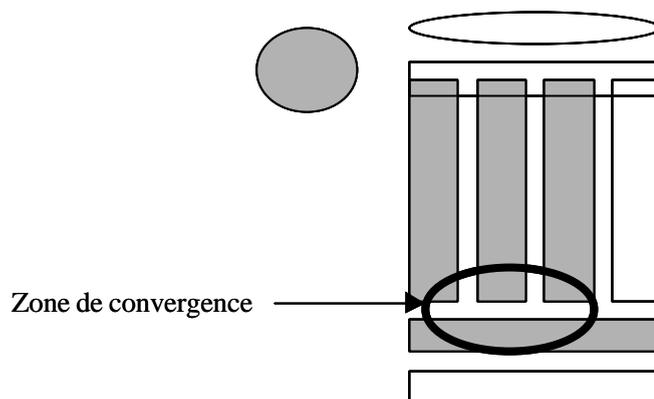
III. UNE TYPOLOGIE D'OFFRES DONT LE DEVELOPPEMENT IMPLIQUE LA COOPERATION ENTRE PLUSIEURS DIVISIONS DE TRANSCOM

Pour présenter ces six catégories d'offres, dont le développement implique la coopération de plusieurs divisions du groupe *Transcom*, nous choisissons de présenter successivement une définition illustrée de l'offre en fonction du type de ressources partagées et ce que nous appelons la «zone de convergence», que nous définissons comme le lieu de coordination entre les divisions pour le partage de ressources, quelles soient humaines, techniques ou financières, et la coopération entre les acteurs.

III.1. LES OFFRES « JUXTAPOSEES »

Nous définissons les offres « conjointes » comme des offres indépendantes, proposées par l'ensemble des divisions de conception du groupe *Transcom*, dont la promotion est, en partie ou en totalité, réalisée sur un même support commercial ou, plus généralement, qui sont mises en valeur dans un même point de vente. Concrètement, nous considérons que l'ensemble des offres présentées aux clients dans le catalogue commercial, édité par la division de distribution du groupe *Transcom*, est conjointes. Une illustration est la présentation des offres des trois divisions de conception précédemment citée, à l'occasion des fêtes de Noël, pour les « technophiles », autrement dit, des clients cherchant à acheter les services les plus récents et très consommateurs de temps de connexion.

Le développement de ce type d'offre implique la coopération entre une division de distribution, les divisions de conception du groupe, éventuellement la division de Recherche & Développement qui présente des prototypes d'offres dans les catalogues de la division de distribution. Nous pouvons représenter l'implication des divisions du groupe dans le développement de ce type d'offres et préciser la zone de convergence des ressources pour le développement de l'offre de la manière suivante :



III.2. LES OFFRES « ASSEMBLEES »

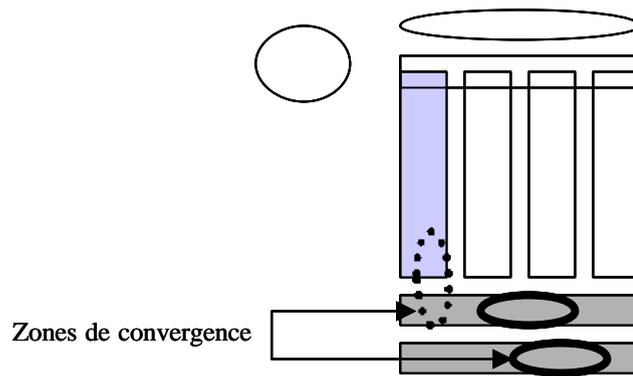
Nous regroupons sous la terminologie d'offres « assemblées », des services développées par une ou plusieurs divisions de conception du groupe et commercialisés ensemble par le vendeur. Toutefois, cet assemblage ne donne, en aucun cas, lieu à une facturation unique pour l'ensemble des offres vendues. Pour présenter de manière plus précise les offres assemblées, nous pouvons distinguer le cas de l'assemblage en agences pour les clients « grand public » et celui pour les clients « entreprises ».

Considérons, tout d'abord, le développement d'offres assemblées pour le grand public. L'assemblage peut porter soit sur deux offres existantes, soit sur une offre couplée à un service associé développé par la division de distribution, à l'instar de l'installation à domicile d'un réseau privé virtuel au sein de l'habitat. Cette offre peut être réalisé soit sur l'initiative d'un vendeur, soit par la Direction Marketing de la division de distribution. Un exemple concret est fourni par un responsable d'une agence commerciale : « *Lorsqu'un client vient chez nous, il dispose d'un seul lien et on le traite pour le fixe, le mobile et l'Internet. Notre objectif est de proposer un bilan à chaque client qui entre dans l'agence sur l'ensemble de ses moyens de communication. On se sert de toutes les opportunités* ».

Le représentant travaillant en entreprises assemble également différentes offres proposées dans les catalogues des divisions de conception. Un vendeur pour la clientèle Entreprises fournit une illustration : *« Il s'agit de la mise à disposition de bornes (...) avec une connexion vers un site avec des portails, des applications permettant des simulations plus poussées que sur l'Internet et la possibilité d'aller sur d'autres sites Internet spécifiques. Pour faire cette offre, il faut : une mise en réseau des agences, la montée d'une plate-forme d'hébergement et une répartition vers Internet »*. Toutefois, le développement de cette offre nécessite une validation préalable de la compatibilité technique entre les différentes «briques» provenant des différentes divisions de conception, ainsi assemblées. En cas de doute, l'expert technique de chacune des divisions apporte cette confirmation ou non-confirmation.

Signalons également que les offres assemblées donnent lieu à plusieurs facturations au client, une facture par service qui compose l'assemblage, comme l'explique un responsable d'équipe commerciale *« Pour faire de la convergence là où il n'y en a pas, on va donc prendre plusieurs briques provenant de plusieurs divisions. Il y a aura donc des contrats différents à proposer au client, ce qu'il ne comprend pas toujours »*.

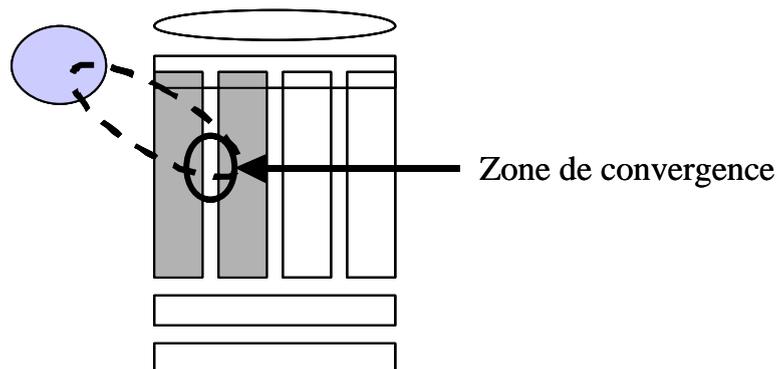
Nous constatons que deux lieux de développement des offres assemblées, et donc, deux lieux de convergence. Le lieu principal se trouve dans les agences commerciales, qu'il s'agisse des agences pour le grand public ou pour les entreprises. 80 % des offres assemblées appartenant à l'échantillon de 44 offres utilisé pour la construction de notre typologie d'offres convergentes. Seules deux offres assemblées, mentionnées précédemment, sont développées toujours dans la division de distribution pour le grand public mais en dans les Directions de Région. On mentionne toutefois que si l'assemblage se fait essentiellement dans les agences commerciales, les vendeurs d'offres pour entreprise bénéficient parfois de la coopération des soutiens commerciaux des divisions de conception. Aussi, représentons-nous l'implication des divisions du groupe dans le développement de ce type d'offres et préciser la zone de convergence des ressources pour le développement de l'offre de la manière suivante⁴ :



III.3. LES OFFRES « PACKAGEES »

Nous appelons offres « packagées » celles qui regroupent sous un même emballage deux services distincts. Contrairement à ce que son nom pourrait laisser penser, cette nouvelle offre peut ou non donner lieu à une facturation unique.

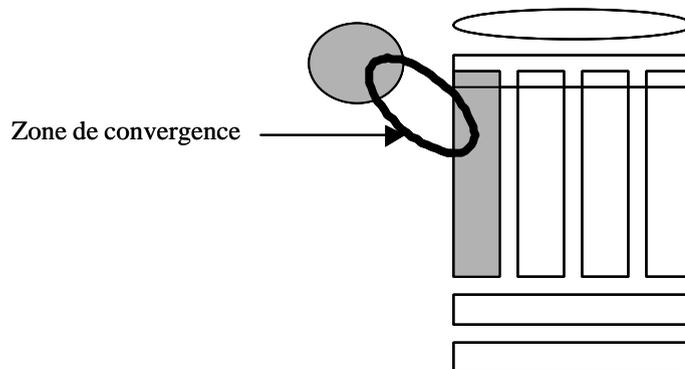
Le développement d'offres packagées est assuré par une division de conception et implique éventuellement la coopération de la division de R&D du groupe pour valider la faisabilité technique entre les deux offres packagées. Dans tous les cas de figure, la zone de convergence, où l'offre convergente est développée, se situe dans la division de conception, comme l'indique le schéma ci-dessous⁵ :



III.4. LES OFFRES TECHNOLOGIQUEMENT CONVERGENTES

Les offres que nous appelons « offres technologiquement convergentes » comprennent des technologies généralement empruntées aux différents modes de communication : fixe, mobile ou Internet. C'est le cas d'une offre permettant au client d'utiliser une ligne de téléphonie fixe pour se connecter uniquement à Internet. Ce dernier bénéficie d'un accès d'une ligne, d'un accès à Internet et d'un forfait de connexion.

Le développement de ces offres est sur l'initiative d'une seule division de conception. Cette dernière fait appel à la division de Recherche & Développement du groupe, pour en assurer le développement technique, comme le présente le schéma ci-dessous :



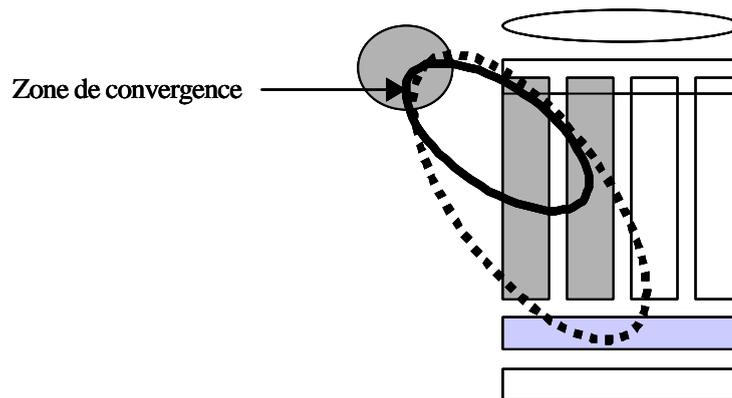
III.5. LES OFFRES INTEGREES

Nous appelons offres « intégrées », toutes les offres dont le développement implique une intégration de différentes technologies et des ressources empruntées à plusieurs divisions du groupe *Transcom*. Une offre « intégrée » peut, par exemple, être celle destinée à des petites entreprises ou à des associations permettant de gérer l'ensemble des appels par Internet : envoi d'un SMS ou même d'un mail qui sera retranscrit oralement à l'ensemble des membres, sur leur téléphone mobile.

Les caractéristiques de ces offres sont très proches de celles des offres technologiquement convergentes. Toutefois, même si toutes deux catégories sont des offres intégrées, nous conservons la distinction entre elles dans la mesure où leur mode de développement et les divisions impliquées sont différents. Leur développement nécessite chacune la participation

de plusieurs divisions de conception, de la division de Recherche & Développement et, éventuellement d'une division de distribution.

Dans tous les cas, le développement des offres intégrées et la convergence des ressources a lieu au sein de la division de Recherche & Développement qui semble être à l'instigation du développement. Le schéma ci-dessous précise les divisions du groupe impliquées dans le développement d'offres intégrées⁶.

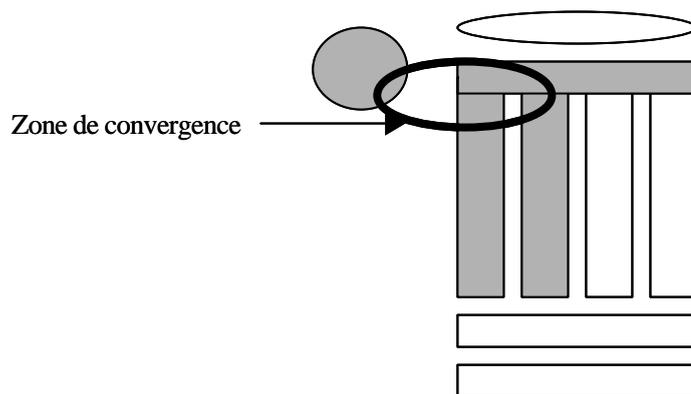


III.6. UNE VARIANTE D'OFFRES « PACKAGEES » ET D'OFFRES « INTEGREES », LES OFFRES « SECTORIELLES »

Nous nommons offres «sectorielles» toutes les offres, qu'il s'agisse d'une offre «à forfait» ou d'offres issues d'une intégration technique, développées intentionnellement pour un segment de clientèle précis. Dans l'échantillon de 44 offres, à partir duquel nous avons construit la typologie d'offres convergentes, nous distinguons 6 offres sectorielles. Parmi elles, 5 d'entre elles présentent les caractéristiques d'offres intégrées et une celles d'une offre packagée. Comme nous l'avons justifié lors de la création de notre typologie d'offres convergentes, ces offres pourraient être considérées comme des offres «à forfait» ou «intégrées» si ce n'est que leur développement nécessite la coopération d'une Direction Sectorielle, située au sein de la holding du groupe. En ce sens, cette catégorie «offres sectorielles» ne constitue pas tant un type d'offres convergentes qu'un cas particulier d'offres packagées ou intégrées.

L'ensemble des offres, qu'elles soient packagée ou intégrées, sont développées sur l'initiative d'une entité spécifique, qui se trouve au sein de la holding du groupe, la Direction pour le

client X. Cette entité a été créée pour permettre de mieux connaître les usages de télécommunication d'un segment de clients, jugé stratégique, et chargée de développer des offres de service spécifiques. Elle est le lieu où se situe la zone de convergence. Le développement des offres sectorielles implique également la coopération de divisions de conception et de la division de Recherche et Développement du groupe et, éventuellement le soutien de divisions de conception qui apportent leur marque ou des ressources « marketing » - charte graphique, expertises de mise en marché... Nous schématisons l'implication des divisions du groupe dans le développement de ce type d'offres et la zone de convergence des ressources pour le développement de l'offre de la manière suivante :



IV. LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT D'OFFRES IMPLIQUANT LA COOPERATION ENTRE PLUSIEURS DIVISIONS DU GROUPE *TRANSCOM*

D'une manière générale, les enjeux peuvent être regroupés autour de trois effets recherchés : la réduction des coûts, la réalisation de synergies et la loyauté accrue de la clientèle. Néanmoins, ces trois enjeux « globaux », et somme toute, « classiques », se concrétisent de manière différentes en fonction non seulement du type d'offres considéré et mais également du type de divisions impliquées dans le développement.

IV.1. L'EFFET « COUT »

Nous appelons « Effet coût » les économies possibles de ressources financières que le développement d'offres convergentes peu occasionner. Nous distinguons deux phases durant lesquelles l'effet coût peut être obtenu : durant la phase de développement des technologies,

qui seront ensuite transformées en application, phase que nous qualifions « d'amont » et durant la phase de mise en marché des offres.

Pour ce qui est de la phase amont du projet de développement d'offre convergente, la réduction des coûts peut être réalisé par les différents services de la division de Recherche & Développement pour la réalisation de toutes offres convergentes nécessitant son intervention, c'est-à-dire, les offres technologiquement convergentes, intégrées et sectorielles et éventuellement packagées. Hormis le cas de la recherche fondamentale, les services de cette division travaillent généralement suite à une commande d'une des division de conception. Le mode de fonctionnement « classique » veut qu'à une commande émise par une « U.A. » (Unité d'Affaires), accompagnée d'un cahier des charges, corresponde une étude ou un développement qui soit exclusivement réalisé. Pour favoriser une réduction des coûts de développement, un chantier une démarche de mise en commun et de partage des ressources a été mis en place. Un responsable de la division de R&D raconte : *« Nous avons mis en place (...) des méthodes coercitives. Nos services identifient les doublons qui peuvent exister et éliminent ceux qui sont inutiles. »* Il s'agit de repérer les demandes de la part des divisions de conception qui sont très similaires : *« Par exemple, trois divisions ont lancé des études sur des annuaires vocaux avec reconnaissance vocale avec trois contrats différents alors qu'un seul suffit. »* Dans ce cas, la division de R&D développera une offre qui sera commercialisée aux trois divisions de conception mais à partir d'un seul cahier des charges.

Afin de tout de même commercialiser aux divisions des développements technologiques qui correspondent à leurs demandes spécifiques, un dispositif de développement est mis en place. Nous pouvons reprendre l'explication du responsable de la division : *« On essaie de faire de la convergence en amont puis de la divergence en fonction du type de client »*. Néanmoins, ce système présente certaines limites : *« La réutilisation et le partage des solutions sont d'ailleurs difficiles dans un contexte très évolutif des demandes comme des solutions techniques »*.

Si la réduction des coûts peut être atteinte dans les phases amont des projets de développement d'offres, certains acteurs mettent en évidence les gains potentiels que peut amener la mise en commun des ressources des différentes divisions pour la mise en marché des produits. Les offres juxtaposées permettent la mise en commun des ressources de mise en marché et de promotion des offres. Ainsi, la réalisation commune d'un catalogue présentant

l'ensemble des offres proposées par les divisions de conception destiné à un segment de clientèle ciblé, permet certes la réalisation d'économies d'envergure mais coûte indéniablement moins cher que le développement séparé de plaquettes commerciales que le vendeur en agence devra regrouper pour les proposer au client.

IV.2. L'EFFET SYNERGIE POUR PLUS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Nous définissons la réalisation de synergies par les possibles gains de Chiffre d'Affaires que peuvent faire les divisions de conception et de distribution en collaborant entre elles, gains qu'elles ne feraient pas si elles agissaient indépendamment les unes des autres. Tel est le cas du développement d'offres assemblées. Ces dernières offrent de nouvelles opportunités de débouchés commerciaux pour les différentes divisions de conception et exploitent le fait qu'une division attire une catégorie de client pour proposer à cette dernière les offres provenant d'une autre division, comme l'explique le directeur marketing de la division de conception de services de téléphonie mobile «*Nous captions des «technophiles» sur le mobile, via la vente de produits «Wap». On peut leur vendre de «l'Adsl»», offre susceptible de les intéresser.*

Un membre de la division de distribution à destination du grand public, montre que cette mise en commun de moyens est source d'augmentation des ventes pour chaque division. Selon elle, le développement d'offres juxtaposées pour les étudiants aurait permis à la division de conception de services Internet d'augmenter ses ventes de 50% sur cette catégorie de clientèle. Il en est de même pour les offres packagées, qui permettent de mettre en valeur un assemblage judicieux de plusieurs offres, pouvant provenir de plusieurs divisions de conception. Comme pour les cas précédents, le client est incité à acheter non seulement le service auquel il pensait mais également un autre.

IV.3. L'EFFET LOYAUTE

Ce que nous appelons «Effet loyauté» renvoie à l'impact que le développement d'offres précédemment présentées peut avoir sur le client qui serait alors incité à soit consommer plus de services *Transcom*, soit à ne pas résilier les services qu'il consomme actuellement et

s'adresser à la concurrence. Le responsable du groupe de projet sur le sujet explique : « *Cette catégorie d'offre n'est intéressante que si elle permet la fidélisation du client et de gagner des sous. Elle n'est donc pas indispensable en toutes circonstances* ». Cette phrase peut être interprétée de deux manières :

La première interprétation peut être illustrée par le cas du développement de certaines offres intégrées, puisque l'enjeu d'une telle offre n'est « *Pas tant d'offrir une facturation unique que de récupérer des clients tentés par les concurrents sur le fixe* » (Propos tenus par le directeur marketing de la division de téléphonie mobile). L'idée est de fidéliser le client en lui proposant un service qu'il ne peut trouver chez les concurrents. En ce sens, sa fidélité est obtenue par l'innovation, « *faute de mieux chez les autres* ».

La seconde interprétation est la fidélisation du client en le rendant captif. C'est ce qu'explique indirectement un commercial Entreprises : « *Un produit de téléphonie fixe très fidélisant qui consiste en une mise en réseau virtuelle sur le réseau intelligent. Il se décompose en deux parties : une remise tarifaire sur les appels au sein du réseau et des options en supplément telles que les numéros abrégés* ». L'adjectif fidélisant renvoie à la difficulté qu'a le client à ne plus consommer les services *Transcom* dès lors que ses consommations au sein du réseau sont réalisées par *Transcom* et que ce même groupe gère également ses numéros spéciaux, etc., etc. En ce sens, faire en sorte que le client consomme la majorité de ses services de télécommunication chez *Transcom* revient à le rendre captif, i.e. à rendre son départ plus difficile.

IV.5. RECAPITULATIF DES EFFETS RECHERCHES PAR TYPE DE DIVISIONS ET D'OFFRES CONVERGENTES

Nous constatons que les enjeux du développement d'offres convergentes diffèrent non seulement en fonction des catégories d'offres mais également en fonction du type de divisions impliquées. Au regard des enjeux que nous avons énoncés pour chacune des catégories d'offres, nous constatons que chaque type de divisions recherche, en priorité, un des trois enjeux. Les directions sectorielles tendront à rechercher la synergies, tout comme les divisions de conception et de distribution qui s'intéressent également à la loyauté accrue du client. En revanche, la division de Recherche & Développement recherche quasi-exclusivement la réduction des coûts. Le tableau ci-dessous relate les enjeux recherchés par chaque catégories de divisions par type d'offres convergentes considéré.

**Récapitulatif des enjeux par type d'offres
et par division impliquée dans le développement**

Divisions concernées	Division de R&D	Divisions de conception	Divisions de distribution	Directions sectorielles
Offres				
Offres juxtaposées		L'indépendance de la marque par rapport à celui de la marque mère	Se doter d'un réseau capable de proposer une offre globale et cohérence au client	
Offres assemblées		Partage de la Valeur Ajoutée avec les divisions concurrentes	Augmenter les usages du client et le Chiffre d'Affaires	
Offres packagées		« Capture » du client ?		
Offres technologiquement convergentes	Mise en commun les travaux de recherche pour les différentes divisions de conception	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les usages - Eviter le départ des clients vers les concurrents 		
Offres intégrées	Mise en commun les travaux de recherche pour les différentes divisions de conception	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les usages des clients - Atteindre l'objectif de la stratégie du groupe - Répondre à une menace concurrentielle 	- Se doter d'un réseau capable de proposer une offre globale et cohérence au client	
Offres sectorielles	Mise en commun les travaux de recherche pour les différentes divisions de conception	Réaliser l'objectif assigné tout en rentabilisant l'opération		Répondre à la demande du Comité de Direction, justifiant la création de la Direction Sectorielle.

N.B. : Les cellules du tableau non remplies indiquent que les divisions en question ne participent pas au développement de l'offre.

V. LES FREINS AU DEVELOPPEMENT D'OFFRES IMPLIQUANT LA COOPERATION ENTRE PLUSIEURS DIVISIONS DU GROUPE TRANSCOM

Outre les difficultés d'ordre techniques et d'incompatibilité entre les technologies à assembler, les freins au développement d'offres convergentes, internes au groupe, sont essentiellement liées à la structure multidivisionnelle du groupe et, en particulier, aux difficultés de coopération entre filiales de conception. Plusieurs symptômes sous-tendent cette

hypothèse. Ainsi, nous constatons l'existence d'une concurrence entre deux divisions de conception qui cherchent à développer le même type d'offres, concurrence qui nuit à la coopération. Chaque division de conception agit comme une entreprise quasi-autonome. Aussi, les représentants, appartenant à une des deux divisions de distribution du groupe, fonctionnent comme de simple distributeurs de services et ne peuvent avoir une vision globale du client.

Le tableau, présenté page suivante, synthétise l'ensemble des freins déclarés pour l'ensemble des six catégories d'offres convergentes identifiées et pour les divisions concernées par leur développement.

Freins internes au développement d'offres

Par type d'offres et par division impliquée dans le développement

	Division de R&D	Divisions de conception	Divisions de distribution	Directions sectorielles
Offres juxtaposées		<ul style="list-style-type: none"> - Cultures d'entreprise différentes - Divergence entre les stratégies de marques 		
Offres assemblées		<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence entre le commercial de la division de distribution et les services commerciaux propres des divisions - Absence d'intégration des systèmes d'informations - Fixation aux agences d'objectifs commerciaux sans concertation avec les autres divisions de conception 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence entre le commercial Entreprises en région et le gestionnaire du compte-clé - Grand public : difficulté à assurer l'après-vente - Manque de vision globale du client (pas de SI global, segmentation par le C.A. et non les usages) - Manque de compétences pour la vente de ces offres 	
Offres packagées				
Offres technologiquement convergentes				
Offres intégrées	Intégration technique délicate	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de rentabilité - Stratégies divergentes 		
Offres sectorielles		Rentabilité escomptée faible compte tenu de la petite taille du marché		

N.B. : Les cellules du tableau grisées mentionnent que les divisions mentionnées ne participent pas au développement de l'offre convergente.

VI. CONCLUSION : MISE EN PERSPECTIVE ET DETERMINATION DE PISTES DE RECHERCHE EXPLIQUANT LES RELATIONS ENTRE TYPE DE DIVISIONS, RESSOURCES PARTAGEES ET FREINS AU DEVELOPPEMENT

Cette première partie de notre recherche menée chez Transcom nous permet de construire une typologie d'offres dont le développement peut impliquer la coopération entre différentes divisions d'un groupe diversifié : , offres assemblées, offres packagées, offres technologiquement convergentes, offres intégrées et offres sectorielles. Cette typologie révèle deux phénomènes : tout d'abord l'aspect polyvalent de l'offre développée comme résultat de la coopération pour l'innovation entre plusieurs divisions d'un groupe diversifié et, surtout, les enjeux et freins au développement de chacune de ces offres en fonction des ressources apportées par chacune d'entre elles. En outre, cette typologie montre que ces coopérations ne sont pas innées dans la mesure où elles ne résultent pas d'une convergence des enjeux partagés par l'ensemble des divisions concernées. Quoi qu'il en soit, cette phase préliminaire de recherche permet l'identification de deux hypothèses et ouvre des perspectives pour de futures recherches.

La typologie construite permet de qualifier les freins organisationnels pour la coopération entre divisions d'un groupe en vue du développement d'une offre. Elle permet ainsi la formulation d'hypothèses sur les modalités de levée de ces freins. Ainsi, nous constatons les freins liés au partage des ressources et à la coopération sont inexistantes pour le cas du développement d'offres sectorielles, qui nécessite le partage de ressources technologiques mais également de mise en marché. Dans ce cas précis, l'absence de divergences stratégiques entre les divisions est motivée par une directive, émanant de la holding. Il n'en est pas de même des offres intégrées, dont le développement nécessite la mise en commun de savoir-faire technologiques et de ressources marketing ou encore d'offres packagées, assemblées ou conjointes, qui impliquent un partage des ressources de mises en marché et marketing. Pour ces types d'offres, le développement est censé se réaliser de manière « naturelle », chaque division collaborant avec l'autre en fonction de ses objectifs et besoins. Dès lors, nous constatons que les freins liés au partage des ressources et, d'une manière plus générale, la collaboration entre les divisions pourraient être levées, ou, du moins, atténuées, dans deux situations.

La première est lorsque le siège du groupe impose la coopération entre les divisions, à l'instar du cas du développement des offres dites convergentes. Cette proposition irait dans le sens

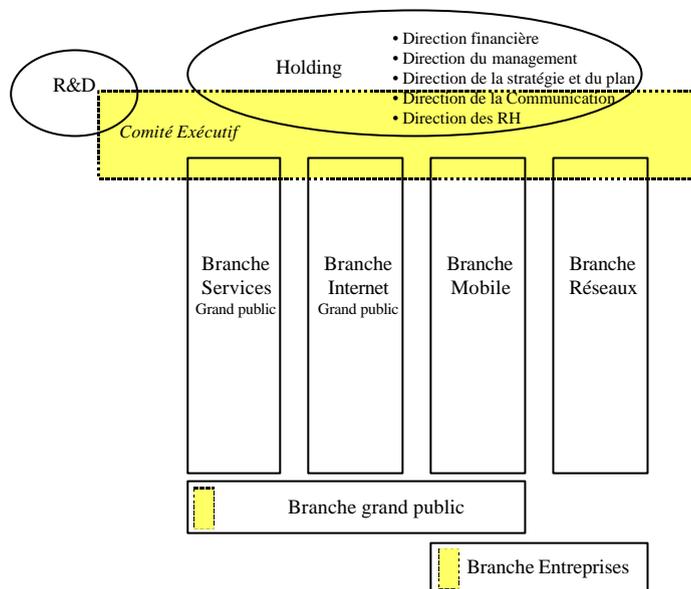
des recherches de Burgelman et Doz (2001), que nous avons précédemment mentionnées. Ces derniers considèrent que les intégrations d'ordre opérationnelles, qui pourraient inclure le développement ce que nous appelons , assemblées ou packagées, peuvent être réalisées sans l'intervention du PDG, contrairement aux intégrations stratégiques, qui pourraient faire, entre autres, référence, aux offres sectorielles mais également aux offres intégrées.

La seconde hypothèse pour atténuer les freins organisationnels pour le développement d'offres impliquant la coopération entre plusieurs divisions est de favoriser les échanges entre les divisions de conception par l'intermédiaire des autres divisions, divisions de distribution et division de R&D, qui sont, par nature, transverses, à conditions que ces dernières aient autorité pour initier et soutenir une telle collaboration. Cette seconde hypothèse en sous-tend donc une troisième : celle de la détermination d'un mode de gouvernance permettant à ces divisions de faire autorité sur les divisions de conception. Cette hypothèse fait indirectement référence aux conclusions de Miller et al. (2000), pour lequel, dans un contexte qui n'est pas celui d'un groupe multidivisionnel et diversifié mais est relatif à la coopération entre entreprises du gros œuvre, le développement d'un grand projet est facilité par la mise en place d'une « bonne » structure de gouvernance, caractérisée, entre autres, par ce type d'organisation.

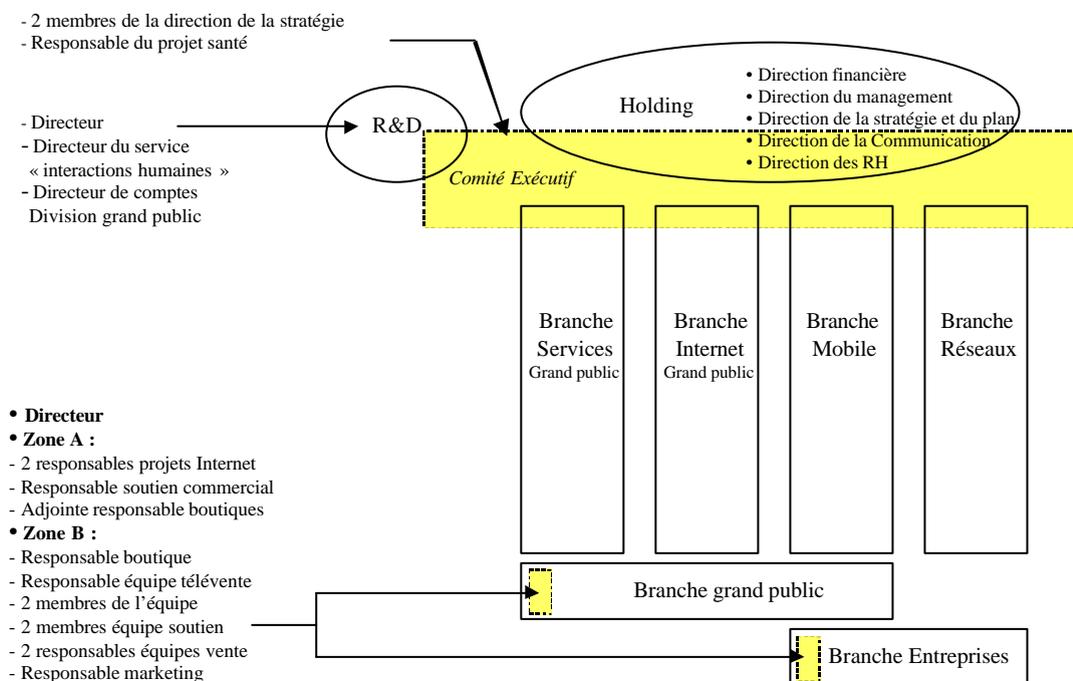
Par ailleurs, ce présent travail tendrait à compléter les résultats des recherches de Galunic et Eisenhardt (1996), mentionnés en première partie de ce document. Ces derniers estiment que les échanges de ressources entre les divisions pour développer des offres innovantes tendent à favoriser les plus fortes au dépend des plus pauvres. Toutefois, ces derniers ne distinguent pas les échanges en fonction du type de division impliquées, divisions de conception, de distribution, de R&D... En outre, ils postulent que les divisions les plus pauvres en ressources sont les « grandes perdantes » de la coopération. Le premier stade de notre recherche, ici avancée, ne nous permet pas de confirmer ou de contredire ce résultat. Néanmoins, nous pouvons considérer que l'issue de la coopération mériterait d'être analysé au regard du type de ressources partagées et du type de divisions, perspective d'un prochain travail de recherche.

ANNEXES

Annexe 1 - Présentation synthétique de la structure organisationnelle de Transcom



Annexe 2 : Rôle et fonction des personnes interrogées durant la recherche



BIBLIOGRAPHIE

- Bardin, L. (2001). L'analyse de contenu. Paris, Presses Universitaires de France.
- Burgelman, R. A. (1983). "A model of the interactions of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy." Academy of management review **8**: p. 85.
- Burgelman, R. A., Y. L. Doz (2001). "The power of strategic integration." MIT Sloan Management Review: p. 28 - 38.
- Chandler, A. (1962, Re-ed 1988). The visible hand
Trad. La main visible des managers : une analyse historique. Paris, Economica.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MIT Press.
- Chandler, A. D. (1991). "The functions of the HQ unit in the multibusiness firm." Strategic Management Journal **12**: p. 31 - 50.
- Cohendet, P. and Llerena (1990). "Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise." Revue d'Economie Industrielle **51**: 141 - 165.
- Detrie, P., B. Ramanantsoa (1983). Stratégie de l'entreprise et diversification. Paris, Nathan.
- Eisenhardt, K. M., S. L. Brown (1998). Competing on the Edge. Boston, Harvard Business Press.
- Galunic, D. C., K. M. Eisenhardt (1996). "The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high-technology multidivisional corporation." Organizational Science **7**(3): p. 255 - 282.
- Galunic, D. C., K. M. Eisenhardt (2001). "Architectural innovation and modular corporate forms." Academy of management journal **44**(6): 1229 - 1249.
- Hill, C. W. L., M. A. Hitt, et al. (1992). "Co-operative versus competitive structures in related and unrelated diversified business." Organization Sciences **3**(4): p. 501 - 521.
- M. Goold, K. L. (2003). Why diversify? Four decades of management thinking. The Oxford handbook of strategy - Vol. II: Corporate strategy. Oxford, The Oxford University Press. **II**: p. 17 - 42.
- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. Coopération et conception. G. d. T. E. Friedberg. Toulouse, Octare: p. 63 - 85.
- Midler, C., V. Giard (1996). Pilotage de projet et entreprises - diversités et convergence. Paris, Economica.
- Miles, M. B., A. M. Huberman (1994). Qualitative data analysis. Thousand Oaks, Sage publications.
- Miller, R., D. R. Lessard (2000). The strategic Management of Large Engineering Projects - Shaping Institutions, Risks, and Governance. Cambridge - Massachusetts, MIT Press.
- Ramanujam, V., P. Varadarajan (1989). "Research on corporate diversification: a synthesis." Strategic Management Journal **10**: p. 523 - 551.
- Raynor, M. E. (1999). Hidden in plain sight - Hybrid diversification, economic performance and "real option" in corporate strategy. Harvard Business School. Boston: 49 p.
- Rumelt (1974). Strategy, structure and economic performance. Boston, Harvard Business Press.
- Rumelt (1982). "Diversification strategy and profitability." Strategic Management Journal **3**: p. 359 - 369.
- Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." Strategic Management Journal **18**: p. 509 - 533.

Williamson, O. (1970). Corporate control and business behaviour: An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice - Hall.

Williamson, O. (1986). Economic organization - firms, markets and policy control. UK, Harvester Press Publishing Group.

Renvois :

¹ V. Ramanujam & P. Varadarajam (1989), “Research on corporate diversification: a synthesis”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°6, Nov – dec. 1989, p. 523 – 551, définition propose p. 525 : “the entry of a firm or business unit into new lines of activity, either by processes of internal business development or acquisition”.

² Pour des raisons de confidentialité sur le nom du groupe, nous ne pouvons faire figurer dans cet article ni le nom ou le descriptif des offres. Nous nous en excusons par avance.

³ Les offres pour lesquelles nous n’avons pu obtenir toutes les informations présentées n’ont pas été prises en compte dans l’analyse.

⁴ La participation de la division de conception dans le développées d’offres assemblées n’est pas systématique. Pour cette raison, la division figure en couleur pâle sur le schéma.

⁵ La participation de la division de Recherche et développement dans le développement d’offres packagées n’est pas systématique. Pour cette raison, la division figure en couleur pâle sur le schéma.

⁶ La participation de la division de Recherche et développement dans le développement d’offres packagées n’est pas systématique. Pour cette raison, la division figure en couleur pâle sur le schéma.