

Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH

Curchod Corentin

PRISM Université Paris1- Panthéon Sorbonne

Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM/OSES UFR 06

17 rue de la Sorbonne, 75005 Paris

Tel : 01 40 46 31 70 ; Fax : 01 40 46 31 77

corentin.curchod@univ-paris1.fr

Rigaud Emmanuelle

PRISM Université Paris1- Panthéon Sorbonne

Seraidarian Fabien

Algoe Consultants et PREG-CRG Ecole Polytechnique

Résumé

Cet article propose de contribuer à la réflexion sur les frontières organisationnelles en s'inspirant des cadres d'analyse fondés par les géographes et historiens sur la notion de frontière. Il montre que le champ de la dynamique organisationnelle et stratégique gagnerait à intégrer la distinction usuelle dans les travaux d'histoire et de géographie entre la « borne » et la « zone frontière » pour, au-delà d'un simple constat, apprécier la complexité et maîtriser l'impact de décisions stratégiques sur l'organisation. La notion de « borne » renvoie à des décisions prises par une autorité centrale, consistant à réorganiser le territoire avec un objectif de meilleur contrôle, d'économie et d'efficacité. La notion de « zone frontière » caractérise les interactions existantes ou émergentes entre des groupes qui ont des intérêts différents et / ou un rapport de force inégal. Une zone frontière n'est pas décidée : elle existe de fait partout où le « dedans » considère qu'il y a un « dehors » qui n'est pas lui. Ces zones peuvent être conflictuelles ou coopératives, elles peuvent correspondre ou non aux bornes fixées par le pouvoir central. Dans tous les cas, bornes et zones frontières s'influencent mutuellement. Dans l'article, nous adaptons cette dichotomie au monde de l'entreprise. Des études de cas liées aux multiples réorganisations de l'entreprise Parfums Givenchy entre 2000 et 2003 sont menées et analysées à partir du cadre théorique ainsi construit. La dichotomie « bornes » et « zones frontières » permet de mieux comprendre les interactions entre stratégie et structure dans le cadre de changements organisationnels, la coopération ou les conflits entre entités, la stabilité ou l'instabilité des structures et, au final, l'efficacité organisationnelle. La comparaison des cas permet d'identifier des séquences, qui peuvent se résumer à ceci : la fixation de bornes dans et entre les organisations, décidée par une autorité centrale motivée par des objectifs d'efficacité, génère l'apparition de nouvelles zones



frontières ou par la persistance des anciennes. Ces zones frontières, zones de contact entre plusieurs groupes révèlent des asymétries de forces entre ces groupes, qui peuvent se traduire par des conflits. Ceux-ci sont résolus en redéfinissant les bornes de manière à rééquilibrer les forces. La dynamique organisationnelle est donc de nature oscillatoire.

Mots clés : frontière organisationnelle, dynamique stratégique, dynamique organisationnelle.

1. INTRODUCTION

La question de la frontière organisationnelle est classique en stratégie et théorie des organisations. Inspirée par les théoriciens des coûts de transactions, elle se réduit souvent à l'étude des formes hybrides entre le marché et la hiérarchie. Depuis peu, toutefois, cet héritage des économistes néo-institutionnels est critiqué, et les études montrent que la frontière englobe de nombreuses considérations liées à la protection des ressources et compétences, à l'identité et à la culture, au pouvoir et à la dépendance, au-delà des critères d'efficience et de coûts de transaction. On sait maintenant que fixer les frontières entre les firmes ou dans les firmes suppose de prendre en compte une complexité organisationnelle qui ne rentre pas dans les schémas simplificateurs généralement utilisés. Mais on ne sait pas quel impact peut avoir la fixation d'une frontière nouvelle ou la disparition d'une frontière ancienne sur l'efficacité organisationnelle. On ne connaît pas non plus l'impact d'un changement d'une frontière quelconque sur les frontières déjà en place. Face à ces difficultés à appréhender la dynamique des frontières organisationnelles, il est surprenant de constater qu'aucun auteur ne s'est jamais inspiré, au-delà de l'emploi métaphorique du terme, des réflexions et cadres d'analyse développés par les théoriciens des frontières en géographie et en histoire.

Dans cet article, nous montrons que les réflexions et cadres d'analyse sur la notion de frontière organisationnelle ont un intérêt certain à s'inspirer des travaux des historiens et géographes, qui travaillent depuis au moins un siècle sur ces questions. Or, ces travaux fondent souvent leur réflexion sur une distinction entre « bornes » et « zone frontière » (*boundaries-frontiers* en anglais), la première relevant de l'autorité centrale et la seconde des interactions spontanées entre groupes d'acteurs. Nous proposons une adaptation de cette dichotomie à notre champ d'étude et montrons que, au-delà de la constater, elle permet de rentrer dans la complexité des dynamiques organisationnelles. Comme fondement empirique à notre analyse, un cas emblématique a été retenu, celui des multiples réorganisations de l'entreprise « Parfums Givenchy » entre 2000 et 2003.

Nos résultats permettent d'affirmer que la dynamique des frontières est de nature oscillatoire : toute décision de changer l'emplacement des bornes a des effets sur les tensions qui peuvent exister dans les zones frontières existantes et explique l'émergence de nouvelles zones frontières non prévues, et peut conduire à redéfinir les bornes pour tenir compte de ces effets. La

dichotomie « bornes » et « zones frontières » permet de comprendre l'impact des changements organisationnels sur les interfaces interne-externe ou interne-interne en termes de coopération ou de conflits, sur la stabilité ou l'instabilité des structure et, au final, sur l'efficacité organisationnelle. La revue de littérature, après une rapide présentation de l'approche classique des frontières de la firme et de la récente élaboration d'un programme de recherche sur les frontières organisationnelles en sciences de gestion, rend compte de l'approche de la notion par les géographes et les historiens. La partie suivante présente la méthodologie de la recherche et propose une adaptation de la dichotomie « bornes » et « zones frontières » des géographes aux spécificités de notre objet d'étude : l'entreprise. Puis, après une rapide présentation du contexte stratégique et économique dans lequel les réorganisations de Parfums Givenchy ont pris place, nous nous focalisons sur trois entités emblématiques : le département achats, les filiales et le département recherche et développement, dont la dynamique est présentée sous forme narrative. Dans l'analyse intra-cas, nous étudions la dynamique des trois entités de manière schématique, en distinguant « bornes » et « zones frontières ». Puis, dans l'analyse inter-cas, nous isolons des séquences par comparaison des cas et définissons une dynamique type. Celle-ci est de nature oscillatoire : la décision de changer les bornes a des conséquences sur les zones frontières qui obligent à revenir sur les décisions premières. Bornes et zones frontières s'influencent donc mutuellement. Tant qu'un équilibre n'aura pas été restauré pour réconcilier bornes et zones frontières, la structure sera instable et sous-optimale. Une dernière partie conclusive discute de la portée de cette recherche.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1. LES FRONTIERES DE L'ENTREPRISE : L'APPROCHE PAR LES COUTS DE TRANSACTION EN QUESTION

L'étude des frontières de l'entreprise par les économistes néo-institutionnels vise avant tout à différencier la firme du marché, le « faire » du « faire-faire ». Avec la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975), on pourrait croire que tout est dit : une firme intègre des activités tant que les coûts d'administration restent inférieurs aux coûts de transaction induits par le passage au marché. Ce que fait une firme permet de définir ses frontières, et la position de ces dernières est déterminée par l'efficacité de la hiérarchie par rapport à celle du

marché. Mais avec (Williamson, 1991), la notion perd de sa simplicité : les formes hybrides rendent floue la distinction marché-hiérarchie. Alliances, joint-ventures ou franchises ne rentrent plus dans le cadre simplificateur du « faire » ou « faire-faire » : la frontière définie par les seuls coûts de transaction ne tient plus. L'approche par les droits de propriété (Grossman & Hart, 1986) revient indirectement à cette question des frontières et définit la firme comme un ensemble d'actifs ayant le même « propriétaire ». La définition des frontières par les droits de propriété permet de dépasser le seul critère d'efficacité pour se focaliser sur la notion de pouvoir de négociation. La frontière représente donc la ligne de pouvoir entre ce qui est à la firme et ce qui n'est pas à elle. Mais ces considérations théoriques ne parviennent pas à expliquer des configurations complexes. (Holmstrom & Roberts, 1998) explorent comment sont fixées les frontières entre les constructeurs automobiles, leurs fournisseurs et sous-traitants au Japon et aux Etats-Unis, et proposent d'autres déterminants que l'efficacité et le contrôle des actifs : les problèmes d'agence – relations interpersonnelles entre les différents acteurs en interne et en externe –, le transfert de l'information et de la connaissance et le pouvoir de marché. Face à la complexité de la notion de frontière, les théoriciens de la firme ont, à notre connaissance, ni théorisé ni même exploré plus avant. Le cadre de référence reste les coûts de transaction et les droits de propriété, et la question de la détermination des frontières est considérée comme résolue (Mullainathan & Scharfstein, 2001).

C'est en management que cette question a ressurgi, souvent en pointant du doigt les insuffisances de la théorie des coûts de transaction (Brusoni, Prencipe, & Pavitt, 2001; Santos & Eisenhardt, 2005 entre autres). Pour les théoriciens des organisations, la question des frontières n'est pas seulement théorique, mais vise à comprendre d'une manière renouvelée les relations de l'entreprise avec son environnement (Santos et al., 2005).

2.2. LES DETERMINANTS MULTIPLES DES FRONTIERES : L'APPROCHE PAR LA STRATEGIE ET LA THEORIE DES ORGANISATIONS

En reprenant la question des « frontières » des économistes, les sciences de gestion la rendent plus complexe. Il ne s'agit plus seulement de comprendre ce qui détermine le choix entre « faire » et « faire-faire », mais de montrer qu'elles sont déterminées au-delà de cette simple dichotomie. Celle-ci devient par exemple « savoir-faire » et « savoir faire-faire » (en

schématisant l'argument développé par (Brusoni et al., 2001)), posant ainsi les transferts de connaissances au cœur de la détermination des frontières plutôt que de se limiter à ce que la firme « fait ».

A partir du moment où l'on relâche la contrainte liée à la dichotomie « faire » vs. « faire-faire », on peut parler des frontières internes et dépasser le simple déterminant « coûts ». Les frontières internes concernent l'organisation du travail en termes de décomposition hiérarchique (Sinha & Ven, 2005) ou la localisation des connaissances qui se jouent parfois des frontières pour se diffuser via des canaux de relations informelles (Brown & Duguid, 2001). Les déterminants des frontières deviennent multiples. (Santos et al., 2005) en distinguent quatre : l'efficacité, le pouvoir, la compétence et l'identité. On peut noter que, parmi ces quatre déterminants, l'efficacité joue un rôle à part puisqu'elle semble représenter la variable dépendante ultime. Ainsi, aborder les frontières sous l'angle des compétences – par exemple le rôle des relations inter-firmes dans la création, l'accès aux et la coordination des compétences tout à long de la chaîne de valeur (Mota & Castro, 2004) – conduit au final à expliquer l'efficacité des relations. (Jacobides & Billinger, 2006), par l'étude d'une entreprise dans le secteur textile, montrent que la plus ou moins grande ouverture des frontières verticales permet à l'entreprise de conserver une efficacité alors que le marché évolue, en profitant des compétences en externe, en protégeant les compétences développées en interne ou en les forçant à évoluer. De même, aborder les frontières sous l'angle de l'identité conduit à expliquer l'efficacité. (Blois, 2006) dans une étude des relations entre Mark & Spencer et ses fournisseurs, montre que de trop grandes différences entre les perceptions qu'ont les dirigeants amont et aval de où se situent les frontières de leur entreprise – et donc de leur identité – engendrent des conflits et une sous-efficacité des relations.

De la littérature en management et organisation, retenons que :

- Les frontières sont internes ou externes
- Les déterminants des frontières sont nombreux : efficacité, pouvoir, compétences, identité
- Les déterminants sont interreliés et on ne peut envisager d'isoler un déterminant particulier pour expliquer les frontières
- La présence ou l'absence de frontières est nécessairement liée à des questions d'efficacité. Mais l'efficacité ne suffit pas à comprendre le positionnement des frontières

La question non résolue, toutefois, concerne la dynamique. Qu'est-ce qui permet d'expliquer des changements de frontières, tant internes qu'externes ? Pourquoi se repositionnent-elles ? Comment expliquer qu'une frontière bien établie soit remise en cause à un moment donné ? Pour aller plus loin dans la compréhension de la dynamique des frontières, nous proposons de revenir à l'origine de la notion : celle de l'histoire et de la géographie, champs pour lesquels la compréhension de cette dynamique revêt une importance tant empirique que théorique.

2.3. LA DYNAMIQUE DES FRONTIERES : LES APPORTS DE LA GEOGRAPHIE ET DE L'HISTOIRE

L'étude des frontières géographiques consiste à étudier des états de déséquilibre et des mouvements d'oscillation (Minghi, 1963). Déjà au début du siècle dernier, les géographes avaient montré que les frontières ne pouvaient se comprendre que dans leur dynamique et leur instabilité : « les frontières fluctuent, l'équilibre des forces opposées est rarement établi et, si il l'est, c'est pour des périodes très courtes. » (Semple, 1907, pp. 389) Même les fixations politiques et négociées des frontières ne sont pas exemptes d'incertitude, comme le montre l'exemple de la frontière entre le Canada et les Etats-Unis. Du traité de Paris de 1782 jusqu'à la Convention de Washington de 1903 au moins, la frontière n'a cessé de bouger. Chaque terme employé dans le traité fut sujet de controverses et l'incomplétude des cartes rendit la tâche quasiment impossible. Quand des décisions apparemment indiscutables furent prises, comme de suivre le 49^e parallèle ou de tracer une ligne située à 30 miles de la côte, elles s'avérèrent tout autant sujet à discussion et contestations (voir Holdich, 1916), pour l'histoire du tracé de cette frontière). Fixer des frontières stables suppose de prendre en compte des dimensions géographiques, humaines, économiques et fonctionnelles dont la réconciliation est parfois purement impossible, et la stabilité des frontières ne peut survenir que lorsque la civilisation atteint un stade « idéal » où les nations, débarrassées des considérations liées à la défense ou à l'agression, poursuivent des objectifs d'autonomie et de coopération (Brigham, 1919). Jusqu'à ce stade, les frontières oscillent au gré des règles changeantes qui ne sont que des prétextes, comme le montre une étude critique de la notion de « limites naturelles » en France (Pounds, 1951, 1954). Dans un article publié pendant la deuxième guerre mondiale et visant à donner des pistes de réflexion aux « vainqueurs qui vont refaire la carte du monde », (Spykman, 1942) explique

que les frontières doivent séparer des entités de puissances égales pour assurer l'équilibre des forces et donc la stabilité.

Pour mieux comprendre pourquoi les frontières oscillent avec le temps, les géographes et historiens américains distinguent la notion de « boundary » et de « frontier ». (Kristof, 1959) consacre un article à clarifier ces termes. La notion de « frontier » dérive directement du français « front », et désignait historiquement « le fer de lance de la lumière et de la connaissance qui se répandait dans le royaume de l'obscurité et de l'inconnu. » (Kristof, 1959, pp. 270). Le concept ne renvoie pas à un choix légal ou politique : c'est un phénomène spontané, issu de la tendance naturelle à repousser les limites des 'oikumene', terres inconnues, sauvages ou ennemies. La notion de « boundary » fait référence à la borne (« bound »), qui suppose l'existence de limites bien établies juridiquement par des états souverains et autonomes capables de les contrôler. Les bornes garantissent une homogénéité à l'intérieur. Ainsi, contrairement aux « frontiers », orientées vers l'extérieur – les zones de danger ou convoitées – les « boundaries » sont orientées vers l'intérieur : elles sont créées et maintenues par un gouvernement central, dont elles symbolisent le pouvoir. La dichotomie existe également chez les géographes français, mais de manière moins tranchée, puisque l'on explique que la frontière, concept militaire, est une subdivision de la limite, terme qui intègre la notion de borne, mais que les deux sont interchangeables (Lasconjarias, 2004). Nous reprenons la dichotomie à l'anglo-saxonne par la suite, en parlant de « zones frontières » pour « frontiers » et de « bornes » pour « boundaries ».

Entre l'imposition centrale de bornes et la représentation qu'ont les acteurs des zones frontières, un décalage peut exister. Les bornes officiellement fixées peuvent ne pas correspondre aux zones frontières, ce qui entraîne une instabilité. Le géographe (Knight, 1982) s'intéresse au régionalisme et explique que de nombreux groupes ont été réunis simplement parce que les bornes posées sur les territoires les ont forcés à appartenir à des systèmes intégrés et intégrateurs. Ainsi la Grande-Bretagne regroupe les écossais, les gallois, les anglais et les irlandais du Nord, entre lesquels existent des zones frontières de fait. En l'absence de conciliation entre zones frontières et bornes, les conflits persistent et, avec elle, l'instabilité du territoire. En fixant les bornes, l'Etat doit alors veiller à l'alignement avec les zones frontières, ce qui passe par des discours identitaires (Fischer, 1949) ou des représentations symboliques (Paasi, 2005, pp. 669).

De la littérature en géographie et en histoire, retenons que :

- La dynamique des frontières est caractérisée par des mouvements d'oscillation
- Les oscillations sont dues à des déséquilibres de forces entre les entités de part et d'autre, qui se traduisent par des conflits ou des tensions
- La stabilité est atteinte par l'équilibre des forces de part et d'autre et se traduit par l'autonomie et la coopération
- Plus précisément, les mouvements d'oscillation et l'atteinte d'un équilibre peuvent se comprendre en distinguant bornes et zones frontières. Un non alignement entre le pouvoir central (bornes) et le ressenti des acteurs (zones frontières) est facteur d'instabilité.

3. OBJECTIFS ET METHODE DE LA RECHERCHE

3.1. PROTOCOLE

L'article pose la question des déterminants de la dynamique des frontières dans et entre les organisations. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment les réactions des acteurs suite à l'imposition de nouvelles bornes par la direction générale contribuent à une oscillation des frontières internes et externes jusqu'à ce qu'un ordre satisfaisant du point de vue des catégories d'acteurs en présence soit trouvée. Pour mener à bien la recherche, nous menons une étude de cas sur cinq années, entre 2000 et 2003. Il s'agit de la réorganisation des départements entre trois marques de luxe concurrentes – Dior, Givenchy et Guerlain – après qu'elles aient été fusionnées dans LVMH. Le choix du cas est lié au fait que l'un des auteurs de cet article a travaillé sur la période étudiée à la direction marketing de Givenchy comme cadre, et a pu ainsi accéder à des archives et des données longitudinales impossibles à obtenir pour un analyste externe. L'entité focale étudiée est « Parfums Givenchy », dans son organisation interne et dans sa relation avec les autres marques du groupe. Par soucis de clarté, nous avons scindé ce cas en trois sous-cas correspondant à trois départements, retenus pour leur intérêt : les achats, la commercialisation et la recherche et développement. Les informations ont été systématiquement vérifiées par des acteurs encore en place dans l'entreprise, soit par entretiens, soit par relecture de données. Les données viennent ainsi de documents internes, d'un vécu objectivé par la narration, et de 20 heures d'entretiens confirmatoires (voir annexe A pour le détail des entretiens).

L'analyse des cas se fonde sur la distinction que font les géographes et les historiens entre « boundary » et « frontier », qui nous semble opérationnelle pour mieux comprendre les

dynamiques organisationnelles impliquant des redéfinitions de périmètres. Cette distinction, à notre connaissance, n'existe pas dans la littérature en management. Appliquant des concepts issus de la géographie et de l'histoire à des phénomènes organisationnels et stratégiques, nous adaptons leurs définitions à notre objet d'étude, sans en trahir le sens. Ainsi, nous définissons la *borne* (« boundary ») comme l'instauration de nouvelles limites par une autorité centrale, afin de créer une nouvelle entité ou de changer le périmètre d'une entité existante. La décision de créer des bornes est rationnelle, c'est-à-dire qu'elle répond à des objectifs d'efficacité. Nous définissons la zone frontière (« frontier ») comme une zone de contact entre des groupes, chacun se définissant par rapport à l'autre groupe. La zone frontière n'est pas décidée par une autorité centrale : elle existe de fait ou émerge en dehors de cette autorité, même si l'instauration de bornes peut créer des zones frontières.

Nous menons une analyse en deux temps : une analyse intra-cas visant à cartographier la dynamique des bornes et des zones frontières, puis une analyse inter-cas visant à expliquer les points communs et les différences entre les cas et à faire émerger des régularités. Nos résultats sont présentés sous la forme de propositions de portée plus générale.

3.2. PRESENTATION DU CONTEXTE EMPIRIQUE

Les cas présentés plus bas concernent l'entreprise Givenchy, dans son activité « parfums et cosmétiques ». Les monographies commencent en 2000, douze ans après que Givenchy ait rejoint le groupe LVMH, groupe multi-marques de luxe construit par croissance externe. Pendant ces douze années, Givenchy a poursuivi son activité de manière relativement inchangée par rapport à l'avant intégration dans LVMH. Mais le groupe, dans une optique de diminution des coûts et de renforcement du pouvoir sur le marché – en particulier du pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs qui commencent à se regrouper - recherche de plus en plus de synergies. Dès 1998, il crée cinq divisions : « Parfums et cosmétiques », « Mode et Maroquinerie », « Distribution sélective », « Montres et Joaillerie » et « autres ». Cette nouvelle structure ne modifie que légèrement les systèmes de fonctionnement de Givenchy et des autres marques du groupe, qui restent assez autonomes dans leur gestion.

A partir de 2000, le groupe LVMH ralentit sa dynamique de rachats de marques. Le contexte change : la croissance économique diminue, la consommation est plus élastique et même si les

marges brutes des produits de luxe restent élevées (entre 20 et 50%), cette industrie devient plus vulnérable. Entre 1999 et 2001, l'action LVMH diminue de moitié. Il est alors décidé de se recentrer sur les activités phares, cœur de métier, comme les « Parfums et cosmétiques ». Et au sein de chaque activité, le groupe concentre ses investissements sur le développement des marques comme les Parfums Christian Dior. La structure du groupe se modifie progressivement de façon à centraliser certaines décisions au niveau des divisions et à réorganiser les activités des marques. Dans le groupe, les différents protagonistes ont appelé ce phénomène « la branchisation ». Avec cette centralisation, l'organisation de Givenchy évolue vers une structure plus matricielle. Evidemment, l'activité Parfums de Givenchy perdure, mais nombreux de ses départements doivent maintenant rendre compte à la division « parfums et cosmétiques » du groupe LVMH. Les systèmes de fonctionnement changent : apparition d'un niveau « hiérarchique » supplémentaire dans telle unité, allongement des circuits de décision dans telle autre, etc. Avec eux, les relations avec l'interne et l'externe évoluent : conflits, coopération, pouvoir...

Quelques années plus tard, la tendance s'inverse, et la centralisation se fait moins pressante, même si les divisions restent en place. A nouveau, les systèmes de fonctionnement changent, parfois pour un retour à un état proche de l'état initial, ce qui entraîne à nouveau des changements dans les relations internes et externes.

C'est l'histoire de ce double mouvement – mouvement vers plus de centralisation puis mouvement inverse – que nous avons choisi d'analyser pour trois entités de « parfums Givenchy » : la direction des achats, les filiales et la recherche et développement.

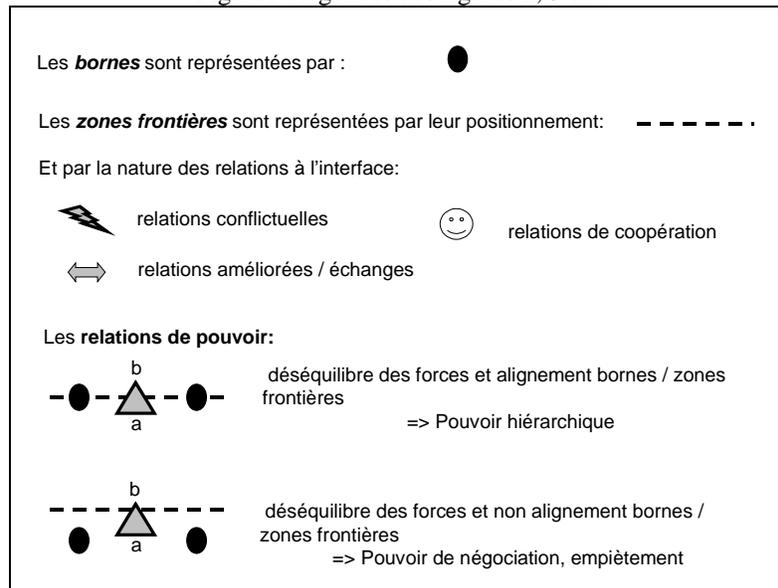
4. ANALYSE INTRA-CAS : CARTOGRAPHIE

Pour chaque cas, nous distinguons trois périodes : la période de référence, la deuxième période, situation intermédiaire qui rend compte de l'impact de la transformation, et la troisième période qui présente la synthèse réalisée par les acteurs.

Dans l'analyse des cas, on distingue bornes horizontales et bornes verticales. Les bornes horizontales désignent les limites fixées par les dirigeants entre des entités se situant au même niveau dans la chaîne de valeur ou entre des entités en concurrence. Les bornes verticales désignent les limites entre des entités amont-aval sur la chaîne de valeur, que ce soit interne-

externe (par exemple avec des fournisseurs) ou en interne (par exemple l'ajout d'un niveau hiérarchique). On fait la même distinction horizontal-vertical pour les zones frontières. Les légendes des cartes sont indiquée figure 1.

Figure 1 : légendes des figures 2, 3 et 4



4.1 LE DEPARTEMENT ACHAT

Le département achats des parfums Givenchy appartient au service industriel de la marque. Son directeur est responsable des acheteurs répartis en quatre spécialités : la verrerie, le carton, le plastique et la négociation PLV/promotions. Au sein de chaque spécialité, les cadres ont développé des relations étroites avec les fournisseurs mais le pouvoir de négociation n'est pas très fort au sein de la marque, les fournisseurs réussissant parfois à imposer leurs conditions. Compte tenu de ces relations, les performances résultent essentiellement d'analyses de la valeur¹ effectuées sur la conception des produits pour en réduire les coûts.

Progressivement, à partir des années 2000 et suivant les directives du groupe LVMH, la structure achat se modifie, entrant dans une dynamique de synergies se traduisant par de plus grandes économies de coûts. Pour signifier cet engagement, un coordinateur achat branche est nommé. Il n'a cependant qu'un rôle mineur : il organise des réunions entre les responsables de marques une

¹ Analyse de la valeur : la recherche d'économies de coût sur le produit lui-même.

fois par trimestre, ce qui n'a pas beaucoup d'effets sur la fréquence des échanges entre eux. Les marques restent donc très autonomes.

Dans un second temps, la direction du groupe LVMH décide d'aller plus loin dans les économies de coûts sur les achats. Ainsi, elle décide de mutualiser certains achats sur des catégories de matériaux particuliers, comme les pompes et les cartons ondulés. Elle établit progressivement une *short list* de fournisseurs. Ce mode de fonctionnement ne paraît pas optimum aux différents directeurs achats, qui se plient toutefois aux exigences de la branche sans grande conviction. Après une succession de coordinateurs différents, la branche décide de nommer un directeur achat branche, à la position hiérarchique plus affirmée, comme pour renforcer les directives de la branche au niveau des achats et supprimer définitivement les incertitudes en terme de fonctionnement. Mais cela ne fait qu'aggraver les tensions et la nomination se solde par un échec. Parallèlement, sous l'impulsion des directeurs de marque, à la recherche d'une organisation stable et efficace, l'instauration d'une « coordination achats branche » - qui se distingue d'une centralisation impliquant des rapports hiérarchiques - aboutit. Comme l'explique le directeur achats Givenchy, « *tout est parti officieusement début 2003, on a construit une organisation qui n'est pas une centralisation mais une coordination achat avec des acheteurs centraux : un payé par Dior, les autres par Givenchy et Guerlain. On a équilibré...* ». Les directeurs achat par marque sont à la fois responsables du service achat de la marque mais également acheteur principal sur un type de matériau pour le groupe : verre, plastique, carton... A la place du seul coordinateur imposé par le groupe émerge donc un pôle « coordination achats branche » composé des directeurs achats des différentes marques et d'un responsable groupe. Ainsi, les acheteurs négocient, pour le compte du groupe, les matériaux dont ils ont la responsabilité. Au sein de la marque Parfums Givenchy, les acheteurs sont alors répartis par projet et non plus par matériaux et suivent les négociations globales sur un produit.

Cette réorganisation née des réactions des acteurs des marques face aux exigences du groupe LVMH permet d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, de recentrer les relations sur des aspects factuels, et de conserver une motivation au sein des équipes. Une stratégie en quatre points est élaborée :

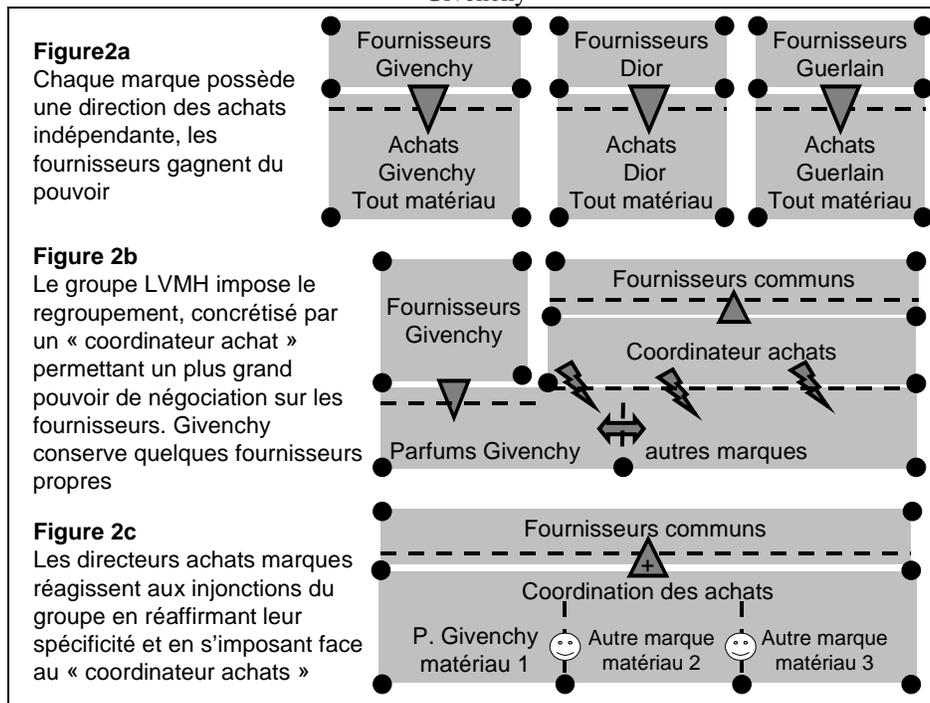
1. la massification, avoir moins de fournisseurs pour leur donner plus de volume et créer avec eux des *deals* basés sur un pallier de chiffre d'affaire

2. l'analyse de la valeur, plus poussée qu'auparavant
3. le *benchmarking* entre les différentes marques sur les variations tarifaires possibles.
4. la standardisation des produits.

Cette organisation est jugée satisfaisante par les différents acteurs. Aussi, même si la branche va disparaître progressivement au sein du groupe, la structure de coordination achat mise en place par les différents directeurs achats persiste et s'étend à la sous-traitance.

Dans ce premier cas, les acteurs des marques ont façonné par tâtonnement de nouveaux modes de fonctionnement pour s'approprier la transformation voulue par le groupe LVMH. Au-delà des enjeux du regroupement qui prescrit une mutualisation des demandes d'achats auprès de quelques fournisseurs, les acteurs au sein de chaque marque ont cherché à préserver la relation directe avec les fournisseurs. La figure 2 décrit les étapes en mobilisant les notions de bornes et de zones frontières.

Figure 2. L'approvisionnement : évolution des bornes et des zones frontières du département achat des Parfums Givenchy



Dans la période de référence (figure 2a), il existe des bornes horizontales entre le département achats Givenchy et les autres départements de la marque Givenchy et des bornes verticales entre les achats Givenchy et les fournisseurs. Cette structure est identique pour les autres marques. Chaque marque ayant autorité pour gérer ses achats, il n'existe pas de borne, ni de zone frontière

commune entre les trois marques. Autrement dit, pour ce qui concerne les achats, les trois marques sont indépendantes et ne sont pas en relation.

Dans la situation intermédiaire – au moment où les dirigeants décident de la création de la branche – le groupe redéfinit l'emplacement des bornes concernant les achats (figure 2b) :

- mise en place de nouvelles bornes verticales plus ou moins hiérarchique pour positionner le « coordinateur achat branche » puis un « directeur achat branche » vis-à-vis des différentes marques ;
- disparition partielle des bornes horizontales au sein des différents départements achats des marques pour mutualiser les achats de certains produits (flacons, etc.)

Les nouvelles bornes séparant le « coordinateur achats branche » des fournisseurs installent un déséquilibre des forces à l'avantage de LVMH conformément aux attentes. D'un point de vue organisationnel, des zones frontières horizontales - entre les différentes marques - émergent à la suite de la disparition des bornes délimitant l'identité de chaque marque : elles permettent des échanges de pratiques entre les marques. Une zone frontière verticale conflictuelle apparaît entre la cellule coordination achats (puis direction achats) et les différentes marques.

Dans la troisième période (voir figure 2c), en réaction à la volonté de la direction LVMH d'imposer une hiérarchie « branche » aux différentes marques, les directeurs achats décident spontanément de se regrouper. Les zones frontières entre les départements achats des marques deviennent alors coopératives, à tel point qu'il se forme une coalition. Parallèlement, les bornes verticales entre la coordination achats et les différentes marques ne sont pas acceptées par les marques, et le rapport hiérarchique finit par disparaître. La coalition pousse à l'installation de nouvelles bornes horizontales permettant à chaque marque d'avoir une responsabilité d'approvisionnement propre sur un matériau pour l'ensemble des marques. Cette situation permet de pérenniser les nouvelles bornes installées vis-à-vis des fournisseurs et l'avantage en termes de déséquilibre des forces qu'elle entraîne.

4.2 LE DEPARTEMENT COMMERCIALISATION

La commercialisation des produits Parfums Givenchy s'effectue soit par l'intermédiaire d'une cellule export qui coordonne des agents sur différents pays, soit par une filiale composée d'un service financier, marketing, ressources humaines et commercial. Pour les filiales les plus

importantes, comme aux Etats-Unis et en France, la direction rend directement compte au PDG de Parfums Givenchy. Si chaque année, les directions des filiales élaborent un plan stratégique et opérationnel validé par la marque, elles sont relativement autonomes sur leur marché : les directeurs négocient directement avec les distributeurs locaux. La tendance au regroupement de ces derniers et l'apparition de grandes chaînes internationales de parfumeurs leur confèrent un pouvoir de négociation de plus en plus grand.

A partir des années 2000, cette organisation commerciale évolue progressivement, selon les stratégies successives dictées par le groupe dont l'objectif est d'augmenter son pouvoir sur les marchés internationaux et de diminuer les coûts de fonctionnement. La première étape, celle de la « branchisation » introduit deux modifications :

- d'une part, le processus de filialisation est renforcé : certaines cellules export évoluent vers une structure filiale ;
- d'autre part, au sein des filiales, les structures évoluent laissant place à des mutualisations de ressources, des centralisations de décisions et des rationalisations.

La volonté de mutualiser est concrétisée par la nomination d'un *country manager branche* qui devient le supérieur hiérarchique des directeurs de marque. Si le directeur de chaque filiale de Parfums Givenchy est en charge des problématiques de sa marque en termes de marketing et de relations presse, c'est le *country manager* qui gère les priorités entre les marques et coordonne les actions. Ces changements issus de la « branchisation » permettent d'obtenir un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs et d'arbitrer les lancements sur le terrain.

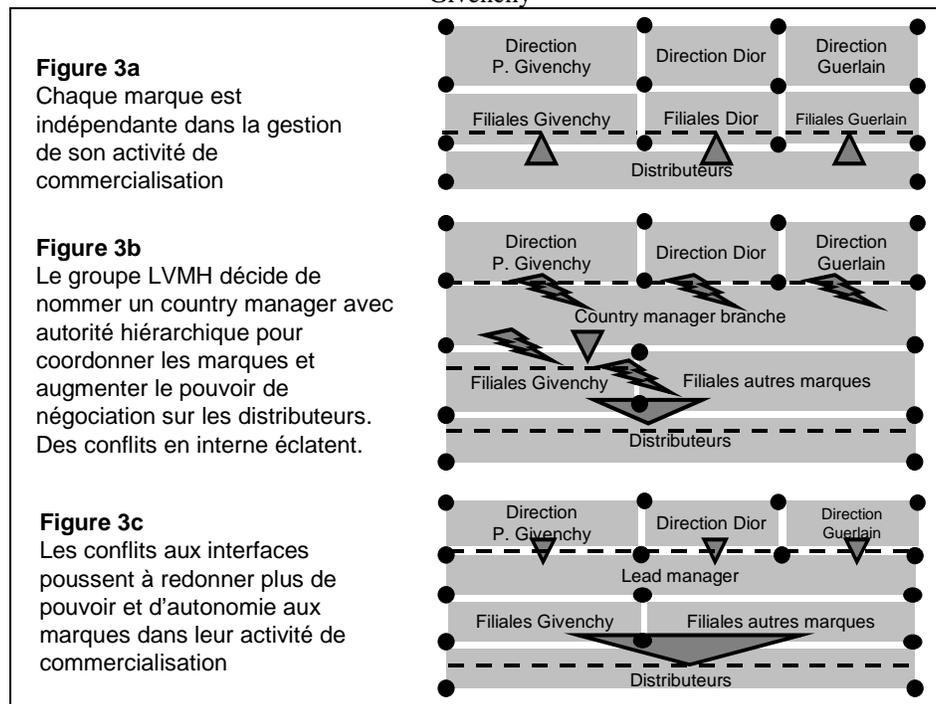
Mais ils sont très mal vécus par les directeurs de marques et leurs équipes. Ainsi, ces changements provoquent de nombreux conflits, en particulier entre le directeur marque et le *country manager*, ce qui génère un sentiment de 'protectionnisme' au sein de chaque marque. Les directeurs filiales ont, eux aussi, des relations très tendues avec le *country manager*. Ils se sentent dépossédés de leur pouvoir et comme dégradés dans leur fonction. Entre autres, ils reprochent au coordinateur d'arbitrer les décisions de manière inéquitable. Une certaine tension s'installe au sein des différentes filiales et atteint tous les membres des équipes. Les marques luttent entre elles pour l'attribution des ressources, décidée par le *country manager*. Et certains directeurs de marque, pour les plus anciens, demandent même leur départ en pré-retraite. C'est une véritable

guerre ouverte qui envahit aussi les équipes du siège parisien. Il est très difficile de collaborer entre les marques et l'esprit de corps au sein de Parfums Givenchy est quelquefois exacerbé.

Suite à ce que Bernard Arnault a appelé une « guerre des chefs »², à partir de 2003, les *country managers* laissent progressivement leur place à des *lead managers* sans autorité hiérarchique sur les directeurs de filiale de chaque marque jouant seulement un rôle d'harmonisation entre les lancements et d'intermédiaire pour négocier avec les distributeurs. Les directeurs de filiales reprennent ainsi leur place et arrivent même, dans certains cas, à « jouer » l'esprit groupe.

Dans ce deuxième cas, des marques concurrentes sur un marché mais relativement autonomes pour gérer leur activité de commercialisation se retrouvent dépendantes d'une entité centrale au niveau de la branche. Elles perdent leur autonomie et deviennent concurrentes en interne pour l'attribution des ressources. Elles rentrent dans des stratégies d'affrontements contre-performantes. La figure 3 décrit les étapes de ce cas, en mobilisant les notions de bornes et de zones frontières.

Figure 3. La commercialisation des produits : évolution des bornes et des zones frontières des filiales Parfums Givenchy



² Dans le magazine « L'Expansion », Juillet 2004.

Dans la période de référence (figure 3a), les bornes sont fixées verticalement en amont entre les filiales et la direction Givenchy et en aval entre les filiales et les distributeurs. Cette structure est identique pour les autres marques de la branche. Il existe des zones frontières entre les trois marques, qui sont en concurrence sur les marchés. Les distributeurs sont le plus souvent les mêmes.

Dans la deuxième période (figure 3b), la direction au niveau du groupe LVMH décide d'introduire de nouvelles bornes verticales : un country manager a autorité sur les filiales du pays. Cette décision a pour conséquence de renforcer la zone frontière avec les distributeurs en augmentant le déséquilibre des forces à l'avantage de la branche. Mais ces bornes verticales font également émerger des zones frontières de tensions, voire de conflits ouverts :

- entre les country managers et les filiales de chaque marque, en particulier Givenchy,
- entre les filiales de chaque marque.

Ces tensions sont tellement ouvertes qu'elles en deviennent contre-productives. Bernard Arnault parle même de guerre. Il faut alors pacifier les relations. Dans la troisième période (figure 3c), la branche arbitre et retire l'autorité du country manager sur les filiales pour ne lui laisser qu'un rôle de coordination vis-à-vis des distributeurs. La zone frontière en aval (avec les distributeurs) se maintient, les bornes décidées dans l'état intermédiaire ne bougent pas, mais les zones frontières de tensions s'effacent progressivement pour laisser place à un rééquilibrage des forces entre les filiales et le country manager, devenu *lead manager*.

4.3 LE DEPARTEMENT R&D

Avant que naisse la volonté de « branchisation », la direction de la recherche et du développement de Parfums Givenchy est rattachée à la direction industrielle. Elle comporte un pôle de formulation structuré par type de produits (soins, alcool et maquillage), une activité de développement des teintes et une activité de sous-traitance. Dans cette configuration, certains sous-traitants puissants et incontournables imposent leurs conditions. Par ailleurs, le directeur de la recherche travaille en étroite collaboration avec le service achat, marketing et packaging de la marque.

Suivant les directives du groupe, les laboratoires de recherche sont fusionnés dès 2000 pour être regroupés à Orléans au siège industriel de Dior. Le directeur du laboratoire représente LVMH et

les chercheurs travaillent désormais indifféremment pour toutes les marques du groupe. La mutualisation des ressources et des compétences vise à améliorer à la fois la rentabilité des produits et développer l'innovation. Ce rapprochement des différents laboratoires n'a pas empêché une petite équipe dédiée à Parfums Givenchy et spécialisée en cosmétiques de se maintenir. Elle assure le lien entre le laboratoire LVMH d'Orléans et le marketing de la marque, héritière de la direction R&D de Givenchy, cette équipe rend compte au directeur industriel Givenchy et fait le développement des teintes et des pilotes industriels³.

Dans le nouvel ensemble, les formules sont rationalisées et un arbitrage entre les marques est effectué par le groupe. Il consiste à déterminer quelle est la marque prioritaire et sur quel projet investir. Mais les créations de nouvelles formules s'avèrent beaucoup plus longues et moins nombreuses. A titre indicatif, la marque Givenchy n'a droit qu'à un projet de type 1, c'est-à-dire une formule dédiée entièrement à la marque, par an : *« c'est une rationalisation des formules existantes. On fait le minimum de gros développement et puis on perd aussi énormément de temps. Avant il y avait Givenchy dans son petit coin avec son petit labo qui répondait au marketing. Il faisait des soumissions, si cela ne convenait pas au marketing, il modifiait rapidement et puis le labo faisait des pilotes et on industrialisait dans la foulée. C'était simple et rapide. Aujourd'hui les étapes sont trop longues... »*

Ce nouveau système de fonctionnement suscite de nombreuses tensions au sein des différentes équipes. En particulier, le marketing des Parfums Givenchy se sent démunis de sa fonction de créateurs de nouveaux produits et se rapproche de la cellule R&D Givenchy pour mieux affronter le nouveau laboratoire LVMH. D'une relation plutôt hiérarchique entre les deux entités, on passe ainsi à une relation partenariale. La crainte majeure réside dans l'inégalité de la répartition des ressources entre les différentes marques. Pour ce qui concerne la sous-traitance, tous les *briefs*⁴ des marques sont examinés par le laboratoire LVMH qui évalue le projet afin de voir s'il peut être effectué par ses soins. En fonction de la faisabilité, il donne l'autorisation ou non à la marque de sous-traiter. Le laboratoire LVMH est donc perçu comme la patron des patrons et les équipes de Parfums Givenchy voient avec ressentiment la perte de leur autonomie.

³ Produits fabriqués en petite quantité pour mises au point industrielle.

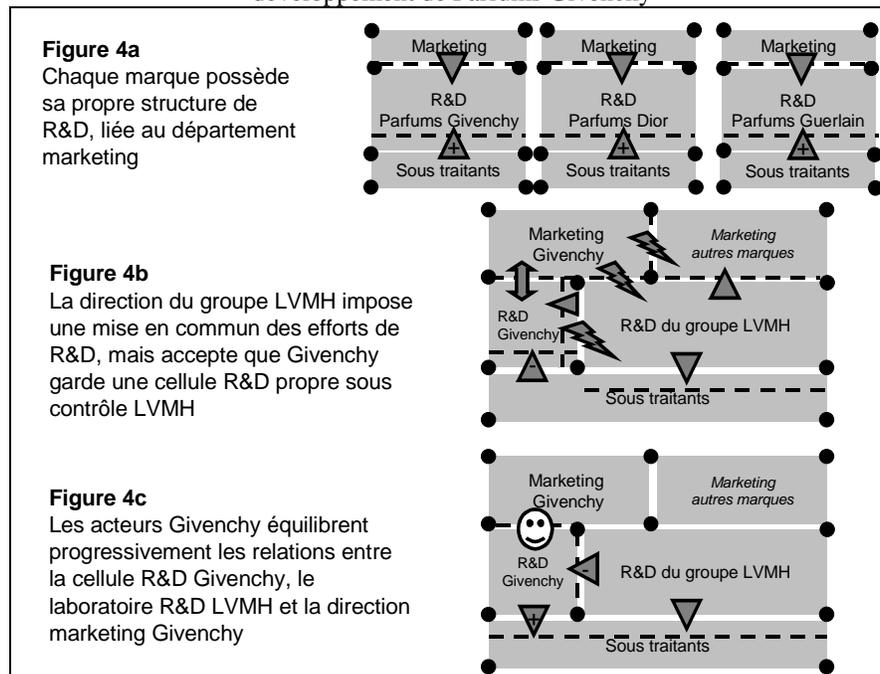
⁴ Brief = Cahier des charges donné par le marketing au laboratoire expliquant le produit désiré .

Mais, peu à peu, afin d'améliorer les conditions de travail, les différentes équipes essayent de créer de bonnes relations avec le laboratoire LVMH. Si les tensions restent fréquentes, une paix de façade se met en place, en particulier car les équipes Givenchy parviennent à se créer un système de fonctionnement à eux.

En effet, au fil du temps, Parfums Givenchy a contourné les nouveaux processus pour conserver son identité en terme de produit : « *on fait des demandes de produits pour lesquels on sait que le laboratoire ne pourra pas répondre... En réponse à la synergie des laboratoires, la mécanique était vicieuse... aujourd'hui on cache un peu certains de nos produits que l'on a déjà développés à l'extérieur et on fait un brief au laboratoire sachant qu'il n'aura pas le temps de le réaliser. Et donc on passe par un fournisseur extérieur* ». Le groupe ferme les yeux sur cette relative autonomie regagnée par la cellule R&D de Givenchy.

Dans ce troisième cas, les acteurs ont fait coexister une cellule R&D centrale imposée par la direction du groupe avec une cellule R&D spécifique ayant un champ d'action bien défini. Tout en profitant des effets positifs de la « branchisation » sur les relations avec les plus gros fournisseurs, ils ont réussi à pallier les effets négatifs sur l'identité de la marque en gardant leur spécificité. La figure 4 décrit les différentes étapes du processus.

Figure 4. Le développement des produits : évolution des bornes et des zones frontières du département recherche et développement de Parfums Givenchy



Dans la période de référence (figure 4a), il existe des bornes horizontales entre la direction R&D Givenchy et les services achats et packaging de la marque et des bornes verticales entre la direction R&D Givenchy et les sous-traitants d'un côté, et le marketing de l'autre. Verticalement, il existe une asymétrie de pouvoir entre la direction marketing Givenchy et le laboratoire, à l'avantage de la première. Certains sous-traitants prennent du pouvoir. Cette structure est identique pour les autres marques sans qu'il n'existe de bornes ni de zones frontières entre les trois marques.

Dans la deuxième période (figure 4b), la direction du groupe LVMH décide d'instaurer de nouvelles bornes verticales pour abriter l'ensemble de la R&D de la branche « parfums et cosmétiques » du groupe LVMH. L'ambition consiste toujours en la réalisation d'économie d'échelle et en un meilleur pouvoir de négociation vis-à-vis de l'extérieur. Les nouvelles bornes créent un déséquilibre des forces à l'avantage du nouveau laboratoire R&D de la branche et au détriment des sous-traitants et des directions marketing des marques qui perdent de leur autonomie dans le développement de nouveaux produits. Malgré ces changements de bornes voulus par le groupe, le laboratoire Givenchy parvient à conserver ses propres bornes – et donc à survivre – même si celles-ci sont déplacées, puisque ses domaines d'activités sont restreints aux cosmétiques et plus particulièrement, au développement des teintures et à la réalisation des pilotes industriels. Coexistent alors pour la R&D un nouveau territoire puissant « groupe LVMH » et un ancien territoire déplacé « Givenchy ». Entre les deux émerge une zone de conflits, le second luttant pour son autonomie par rapport au premier.

D'autres zones frontières émergent suite à cette redéfinition des bornes :

- entre la R&D LVMH et la direction marketing Givenchy, qui doit s'adapter aux nouvelles règles ;
- entre les différentes directions marketing de chaque marque qui sont en concurrence pour l'attribution des ressources liées à la conception de nouveaux produits ;

L'ancienne zone frontière entre le marketing Givenchy et la R&D Givenchy change de nature, avec des rapports de pouvoir moins déséquilibrés que par le passé. Les deux entités Givenchy coopèrent pour faire face à la menace en termes d'autonomie que représente le pôle R&D du groupe LVMH.

Dans la troisième période, (figure 4c), la cellule R&D, qui est pérennisée, retrouve sa capacité à choisir ses sous-traitants. La zone frontière avec le laboratoire R&D de la branche est pacifiée mais les rapports restent tendus : pour éviter toute guerre ouverte, les deux entités rentrent dans des relations de diplomatie. La cellule R&D de Givenchy respecte les règles édictées par la branche tout en les contournant pour garder ses marges de manœuvre, ce qui suppose un partenariat étroit avec le département marketing en aval. Elle profite également de la zone frontière entre la R&D branche et les sous-traitants, zone de déséquilibre des forces à l'avantage des marques du groupe LVMH.

5. ANALYSE INTER-CAS : RESULTATS

Dans cette partie, nous nous proposons d'isoler à partir des trois cas des séquences caractéristiques de la dynamique des frontières, puis de définir une dynamique type entre bornes et zones frontières. Nous constatons que cette dynamique s'apparente à une oscillation.

5.1. LA NOTION DE SEQUENCES POUR CARACTERISER LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES FRONTIERES

Dans chaque cas décrit, le processus de « branchisation » opéré par le groupe LVMH a pour ambition :

- d'agir sur la structure pour en limiter les coûts en redéfinissant les bornes de façon à mutualiser les ressources entre les marques ;
- d'accroître le pouvoir de négociation sur les fournisseurs, sous-traitants et distributeurs en recensant l'ensemble des besoins de la division ou sur les distributeurs en imposant des conditions groupe plus avantageuses.

La « branchisation » n'a pas pour vocation de régler des dysfonctionnements organisationnels mais poursuit une visée stratégique en recombinaison des ressources et des compétences pour valoriser davantage la position de la division Parfums et Cosmétiques du groupe sur le marché. Elle agit par conséquent à la fois sur les frontières internes et externes. La distinction entre bornes et zones frontières permet d'explicitier la dynamique organisationnelle engendrée. Plusieurs séquences peuvent être caractérisées à partir de la comparaison des cas.

Dans chaque cas, le choix de nouvelles bornes a fait évoluer les relations internes entre les acteurs et engendré des conflits : l'imposition de nouvelles bornes bouscule les routines locales et les stratégies d'acteurs en place. En d'autres termes, au-delà de l'impact sur les coûts de structure et le pouvoir de négociation vis-à-vis des tiers, la création de nouvelles bornes a pour conséquence l'émergence de zones frontières conflictuelles en interne. D'où la première séquence :

- *Séquence 1* : la décision rationnelle de l'autorité centrale de définir de nouvelles bornes organisationnelles a des conséquences prévues sur l'efficacité globale de l'organisation et aussi des conséquences imprévues liées à l'émergence de zones frontières conflictuelles en interne.

En fonction de leur positionnement sur la chaîne, les acteurs concernés réagissent différemment à ces changements décidés par l'autorité centrale. En amont – le cas du département achats – les acteurs ont fait face à cette situation en formant une coalition pour envahir le nouveau territoire créé par l'autorité centrale et donc pour rééquilibrer les forces amont-aval. D'où la deuxième séquence :

- *Séquence 2* : en amont de la chaîne, les acteurs réagissent à la redéfinition des bornes voulue par l'autorité centrale en adoptant une stratégie de coalition horizontale visant à réaffirmer leur autonomie et leur pouvoir.

Concernant le cas R&D, la cellule Givenchy parvient à maintenir ses bornes malgré la décision contraire de l'autorité centrale. Cette résistance est liée aux compétences spécifiques de la cellule, garante de l'identité de la marque Givenchy. La cellule Givenchy se définit par opposition au laboratoire central, et une zone frontière conflictuelle émerge entre les deux entités qui doivent coexister dans un état de déséquilibre permanent. D'où la séquence 3 :

- *Séquence 3* : lorsque les acteurs portent des compétences spécifiques attachées à l'identité de la marque, ils adoptent une stratégie de résistance à la décision de l'autorité centrale de redéfinir les bornes et ainsi conservent un territoire propre. Cette résistance est conflictuelle car les rapports de force sont déséquilibrés.

Dans le cas de la commercialisation, le processus de « branchisation » a positionné les acteurs en aval dans un état de double concurrence – concurrence interne pour l'attribution des ressources et concurrence externe sur les marchés – alimentant une logique de conflits. D'où la séquence 4 :

- *Séquence 4* : en aval de la chaîne, les acteurs réagissent à la redéfinition des bornes voulue par l'autorité centrale en adoptant une stratégie d'affrontement horizontale visant à défendre leur accès aux ressources et aux marchés.

L'emplacement dans la chaîne joue ici un rôle dans la manière et la capacité des acteurs à réagir aux conséquences des déplacements de bornes. En amont, la logique fonctionnelle prévaut dans le cas des achats conduisant les acteurs à une coalition pour concilier leurs intérêts propres avec les bénéfices d'une mutualisation et d'un pouvoir accru vis-à-vis des tiers. Fonction atypique, la R&D fait valoir son savoir-faire et peut devenir « prescripteur » des bornes horizontales et verticales. En aval, les acteurs n'ont pas d'autres voies que l'affrontement pour préserver l'accès au marché.

Les trois séquences précédentes, fonction de la place de l'entité dans la chaîne, décrivent la réaction des acteurs portant une représentation propre de l'organisation face à la vision globale du groupe. Mais la dynamique ne s'arrête pas là. Dans les trois cas, l'autorité centrale intervient en retour pour pacifier les zones frontières en interne, en révisant ses choix initiaux. Il s'agit de redéfinir les bornes ou les modes d'échanges aux nouvelles interfaces avec un souci de pertinence par rapport à l'objectif initial de diminution des coûts. En d'autres termes, l'efficacité (action sur les moyens) ne vaut que si les acteurs la jugent pertinente (adéquation entre les moyens et les objectifs poursuivis). Par exemple, il n'est pas apparu pertinent dans le cas des achats de conserver un niveau hiérarchique intermédiaire entre les tiers et les marques pour mutualiser les demandes d'achats. Remettant en cause l'efficacité et la pertinence de ce niveau intermédiaire, l'autorité centrale a cherché un rééquilibrage des forces. D'où la séquence 5 :

- *Séquence 5* : face aux stratégies d'acteurs et à l'émergence de zones frontières conflictuelles, l'autorité centrale réagit en rééquilibrant les forces entre les entités. Pour cela, elle peut prendre acte d'une résolution spontanée des conflits et officialiser les nouvelles zones frontières par des bornes, elle peut changer une nouvelle fois l'emplacement des bornes ou redéfinir les modes d'échange entre les entités.

La définition de séquences permet de mieux comprendre les enchaînements entre les actions de l'autorité centrale au niveau des bornes et les réactions des acteurs qui font émerger des zones frontières. Ce processus de convergence pour concilier les représentations, les logiques locales à

l'œuvre se traduit par des mouvements oscillatoires caractérisant la dynamiques des frontières entre et dans les organisations.

5.2. LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES FRONTIERES : OSCILLATION ENTRE BORNES ET ZONES FRONTIERES

Les dynamiques qui apparaissent dans les cas sont de nature oscillatoire. Le pouvoir central rationnel et optimisateur fixe des bornes de manière autoritaire, mais il est confronté à des résistances d'acteurs cherchant à maintenir les zones frontières historiques ou à des rapports de force qui font émerger des zones frontières nouvelles. Il est amené à repositionner les bornes pour restaurer la cohérence avec ces zones frontières. Plusieurs séquences ont été observées décrivant une oscillation entre les bornes et les zones frontières, traduisant ainsi l'action de l'autorité centrale et des différentes catégories d'acteurs.

5.2.1. Des bornes aux zones frontières : premier mouvement de l'oscillation

Les bornes, fixées par le pouvoir central, perturbent les relations de pouvoir, changent les modalités de contrôle des ressources et des compétences et remettent en question les identités. Ces trois aspects sont liés. Par exemple, mutualiser les ressources a deux implications : d'une part des anciennes entités bornées vont perdre leur accès direct aux ressources, ce qui traduit une perte de pouvoir et d'autre part la préservation des identités, en particulier si elles dérivent de ressources ou compétences spécifiques, se trouve menacée. Les individus réagissent alors pour défendre ce qu'ils pensent être leur intérêt en matière de territoire : l'accès aux ressources, le maintien de leur pouvoir et la préservation de leur identité. L'identité peut dépasser le seul cadre de l'entité considérée, pour englober une marque à laquelle les individus sont culturellement attachés. Dans le cas de Givenchy, au-delà de défendre l'identité de la cellule R&D par exemple, il s'agit de préserver l'identité de la marque Givenchy à laquelle la cellule R&D est supposée contribuer largement. On peut considérer aussi que la défense de l'identité ne constitue qu'un prétexte qui cache des véritables motivations, parfois inconscientes, de maintien du pouvoir de l'entité, voire de pouvoir au niveau individuel. L'analyse micro-organisationnelle rejoint ici l'analyse macro, et l'on peut difficilement distinguer les deux. Les groupes dont le territoire se trouve modifié de par les nouvelles bornes voulues par le pouvoir central se découvrent menacés

et vont dans un premier temps tenter de conserver leur homogénéité par opposition à tout ce qu'ils considèrent comme extérieur à eux. Un groupe dont le territoire disparaît, intégré à un territoire plus vaste, peut maintenir au niveau des anciennes bornes supprimées des zones frontières exacerbées. Si plusieurs groupes se trouvent dans la même situation, en opposition à un territoire nouvellement borné, ils peuvent se regrouper en faisant temporairement fi de leurs différences, réunis par cette opposition commune. Des zones frontières émergent, donc, contrant une volonté rationnelle du pouvoir central de meilleure allocation des ressources, de répartition du pouvoir et de redéfinition de l'identité. Ces zones sont évidemment conflictuelles : elles traduisent un déséquilibre des forces non acceptable pour les groupes menacés.

5.2.2. Des zones frontières aux bornes : deuxième mouvement de l'oscillation

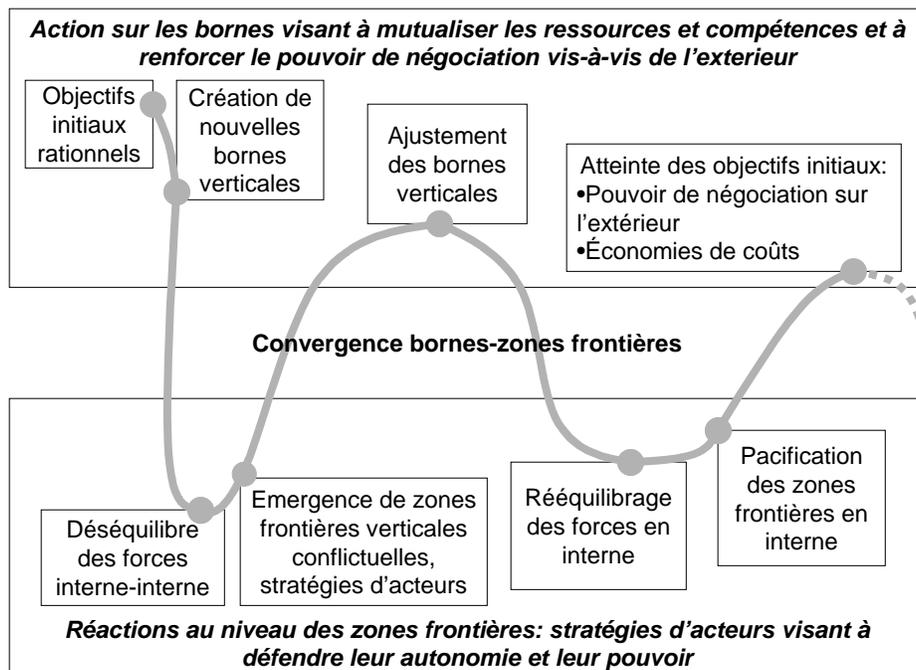
Le plan rationnel du pouvoir central fonctionne sur le court terme : le pouvoir de négociation sur l'extérieur est accru, et les économies de coûts sont rendues possibles. Mais le déséquilibre des forces en interne engendré par les nouvelles bornes rend l'organisation humainement sous performante. Ces conflits ou tensions peuvent conduire à un manque de collaboration en interne, à des gaspillages de ressources et à des luttes de pouvoir. A long terme, la situation peut remettre en question le plan rationnel initial. Le pouvoir central doit donc revenir sur la définition originelle des bornes pour limiter ces tensions sans remettre en question les effets bénéfiques de leur positionnement actuel sur l'efficience globale. Dans certains cas, le rééquilibrage se fait spontanément, les groupes trouvant par eux-mêmes un nouvel équilibre. Dans le cas des achats, la coalition a permis de rééquilibrer les forces entre l'amont et l'aval. Le pouvoir central n'a eu qu'à entériner la structure émergente par de nouvelles bornes. Dans d'autres cas, les zones frontières persistent sans jamais s'apaiser, le rééquilibrage ne s'effectue pas spontanément. Le pouvoir central doit alors revenir sur ses choix initiaux. Dans le cas commercialisation, par exemple, il retire l'autorité hiérarchique du country manager, ce qui pacifie les zones frontières entre cette entité nouvellement bornée et les filiales. En changeant la répartition du pouvoir, il redéfinit les bornes en visant leur pertinence par rapport aux zones frontières qui ont émergé ou qui subsistent, afin d'atteindre une meilleure efficacité organisationnelle.

Le tâtonnement par lequel l'autorité centrale cherche l'équilibre ne résulte pas d'une mauvaise gestion de l'organisation. Elle ne peut pas savoir où vont se situer les points de tension. Tout

repositionnement des bornes perturbe l'équilibre initial, et entraîne l'émergence de zones frontières conflictuelles. Le pouvoir central ne peut donc pas échapper à ce deuxième mouvement de correction des effets pervers du premier mouvement. On peut même imaginer – au-delà des cas étudiés dans cet article – que les bornes ainsi repositionnées provoquent un troisième mouvement d'émergence de nouvelles zones frontières, ce qui implique un quatrième mouvement d'ajustement des bornes, etc. On peut également supposer que ces mouvements sont d'ampleur décroissante au fur et à mesure que les acteurs convergent.

La figure 5 schématise les deux mouvements précédemment décrits, qui constituent l'oscillation observée dans les cas.

Figure 5. mouvement d'oscillation, alignement progressif des bornes et des zones frontières



6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous avons montré l'intérêt d'adapter la distinction entre « bornes » et « zones frontières », issue de la littérature en géographie et histoire, à la dynamique organisationnelle. En effet, les décisions stratégiques – comme des décisions de fusions d'entreprises ou d'intégration verticale – entraînent une redéfinition des frontières internes et externes, qui influencent les relations de pouvoir, la gestion des ressources et des compétences, l'identité, les modes d'échange, de négociation et de coopération entre les acteurs. La littérature sur les frontières

organisationnelles, tout en constatant cette complexité, n'offre pas de schéma d'analyse permettant de comprendre les liens causaux entre ces différents aspects. L'application de la dichotomie « bornes » et « zones frontières » à un cas complexe de réorganisation montre non seulement que l'on peut cartographier les évolutions en termes de frontières, au même titre que les géographes, mais également que ces cartographies et l'analyse qui les accompagne permettent de simplifier une dynamique complexe sans en donner une image réductrice. La comparaison des analyses schématiques de chaque cas permet même d'élaborer quelques propositions de nature plus générale. Ces propositions montrent que la fixation de bornes dans et entre les organisations, décidée par une autorité centrale motivée par des objectifs d'efficience et d'économie de coûts, se traduit nécessairement par l'apparition de nouvelles zones frontières ou par la persistance des anciennes. Ces zones frontières, zones de contact entre plusieurs groupes issues d'asymétries de forces entre ces groupes, vont se traduire par des conflits. Les propositions formulées dans l'analyse inter-cas permettent de spécifier la nature oscillatoire de la dynamique des frontières. En particulier, nous montrons l'impact de la création de nouvelles bornes sur l'émergence de nouvelles zones frontières inattendues, la capacité des acteurs à résoudre les conflits sans l'intervention de l'autorité centrale, selon leur positionnement le long de la chaîne de valeur, le rôle des compétences et de l'identité dans le maintien des bornes existantes, et le rôle de l'autorité centrale dans le rééquilibrage des forces afin de pacifier les zones frontières conflictuelles.

L'article montre que la notion de frontière, si on l'utilise, ne doit pas être utilisée à la légère, comme un mot « concept » évocateur de sens mais mal défini. Il faut opérationnaliser la notion pour la rendre utile à la bonne compréhension des dynamiques organisationnelles et stratégiques. C'est ce que nous avons tenté de faire en empruntant à un champ théorique ayant depuis longtemps une bonne maîtrise de cette notion.

De plus, l'article propose de cartographier la dynamique des frontières organisationnelles en faisant apparaître à la fois les bornes et les zones frontières. Si toute schématisation est simplificatrice, il semble que représenter ainsi les frontières (au sens large) de l'organisation aide à mieux comprendre les liens entre les différentes dimensions afférentes : pouvoir, identité, coopération, etc. L'analyse intra cas montre qu'il est possible de monter en généralisation à partir de cette notion, et d'en induire un enchaînement rationnel des différents événements même si cela peut à première vue paraître irrationnel car imprévisible.

Enfin, l'article permet de dresser des pistes de réflexion pour passer du « comprendre » au « prévoir », et de véritablement utiliser cette notion de frontière, sous son double sens de « borne » et de « zone frontière », comme outil managérial. L'analyse inter-cas aboutit à l'identification de quelques régularités, première étape vers une formulation plus poussée d'un modèle dynamique.

Evidemment, on ne peut pas échapper à la contingence des cas. En particulier, le contexte dans lequel les réorganisations ont pris place est spécifique : celui d'une décision de centraliser certaines activités dans un groupe construit par fusions et acquisitions d'entreprises revendiquant chacune leur autonomie et leur caractère d'exception. Le fait que l'on ait affaire à un grand groupe explique l'existence de multiples zones frontières en interne. Une plus petite entreprise serait peut-être moins concernée par des zones frontières en interne et plus par des zones frontières externes, avec ses clients et ses fournisseurs.

Malgré cette contingence des cas, il semble bien que la dichotomie « bornes » et « zones frontières » peut s'appliquer dans de nombreux contextes de changement stratégiques vus sous leur impact organisationnel. Par exemple, dans le cas Marks&Spencer traité par (Blois, 2006), la dissonance cognitive entre les différents managers sur leurs propres perceptions des frontières de l'entreprise conduit à des affrontements. Analysé autrement, les bornes héritées du passé ne correspondent plus aux nouvelles zones frontières entre les entités, ce qui conduit à une instabilité et des conflits. On peut prévoir que la voie de sortie consiste à déplacer les bornes afin de les superposer aux zones frontières, tout en sachant que ce déplacement va créer des nouvelles zones frontières. Un autre exemple concerne le constat de (Brown et al., 2001) selon lequel des frontières qui viseraient à retenir la connaissance seraient contre productif au niveau de l'organisation, et que, en outre, il existe toujours des zones de passage par lesquelles la connaissance se répand en dépit des frontières érigées. Ce constat peut s'expliquer avec le cadre d'analyse proposé : si des bornes sont fixées afin de conserver des asymétries de forces – qui sont ici des asymétries d'information – entre des entités en interne, des zones frontières de conflits émergent et des zones de frontières coopératives se créent afin de résister à l'instauration de ces bornes. Ainsi, la structure n'est pas stable et tendra naturellement vers un rééquilibrage des forces, en superposant les bornes et les zones frontières.

Il ne s'agit pas ici d'argumenter sur l'universalité des notions de bornes et de zones frontières. Une utilisation irréfléchie amènerait d'ailleurs à des interprétations abusives, pour ne pas dire fantaisistes, de phénomènes réels. Par exemple, dans le cas traité par (Jacobides et al., 2006), les auteurs montrent, sans rentrer dans une analyse organisationnelle, que rendre perméables les frontières en interne rend la structure plus stable. On serait tenté d'appliquer le cadre d'analyse présenté ici pour aller plus loin dans la compréhension de la dynamique, mais les données disponibles sur les aspects organisationnels sont insuffisantes pour proposer autre chose qu'une interprétation peu rigoureuse qui n'apporterait que confusions. Ainsi, pour atteindre l'objectif de compréhension et d'identification de régularité, il faut veiller à utiliser avec rigueur ces notions, ce qui suppose d'avoir des données suffisamment précises pour permettre l'identification des bornes et des zones. Nous pourrions ainsi passer, comme le soulignent (Santos et al., 2005) dans leurs pistes de recherche sur les frontières, à une approche combinant avec rigueur le descriptif et le normatif, et faire de la frontière un levier stratégique de performance.

RÉFÉRENCES

- Blois, K. 2006. The Boundaries of the Firm—A Question of Interpretation? *Industry and Innovation*, 13(2): 135-150.
- Brigham, A. P. 1919. Principles in the Determination of Boundaries. *Geographical Review*, 7(4): 201-219.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and Organization: a Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2): 198-213.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. 2001. Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why do Firms Know More Than They Make. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 597-621.
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Fischer, E. 1949. On Boundaries. *World Politics*, 1(2): 196-222.
- Grossman, S., & Hart, O. 1986. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Lateral and Vertical Integration. *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.
- Holdich, T. 1916. Geographical Problems in Boundary Making. *The Geographical Journal*, 47(6): 421-436.
- Holmstrom, B., & Roberts, J. 1998. The Boundaries of the Firm Revisited. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 73-94.
- Jacobides, M., & Billinger, S. 2006. Designing the Boundaries of the Firm: From 'Make, Buy or Ally' to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization Science*, 17(2): 249-261.
- Knight, D. 1982. Identity and Territory: Geographical Perspectives on Nationalism and Regionalism. *Annals of the Association of American Geographers*, 72(4): 514-531.
- Kristof, L. 1959. The Nature of Frontiers and Boundaries. *Annals of the Association of American Geographers*, 49(3): 269-282.

- Lasconjarias, G. 2004. Délimiter la frontière. In E. D. d'Histoire (Ed.), *Hypothèses*. Paris: Université de Paris 1.
- Minghi, J. 1963. Boundary Studies in Political Geography. *Annals of the Association of Americal Geographers*, 53(3): 407-428.
- Mota, J., & Castro, L. d. 2004. A capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry. *Journal of Management Studies*, 41(2): 295-316.
- Mullainathan, S., & Scharfstein, D. 2001. Do Firms Boundaries Matter? *The American Economic Review*, 91(2): 195-199.
- Paasi, A. 2005. Generations and the 'Development' of Border Studies. *Geopolitics*, 10: 663-671.
- Pounds, N. 1951. The Origin of the Idea of Natural Frontiers in France. *Annals of the Association of Americal Geographers*, 41(2): 146-157.
- Pounds, N. 1954. France and "Les Limites Naturelles" from the Seventeenth to the Twentieth Centuries. *Annals of the Association of Americal Geographers*, 44(1): 51-62.
- Santos, F., & Eisenhardt, K. M. 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5): 491-508.
- Semple, E. C. 1907. Geographical Boundaries. *Bulletin of the American Geographical Society*, 39(7): 385-397.
- Sinha, K., & Ven, A. V. d. 2005. Designing Work Within and Between Organizations. *Organization Science*, 16(4): 389-408.
- Spykman, N. J. 1942. Frontiers, Security, and International Organization. *Geographical Review*, 32(3): 436-447.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. 1991. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*: 269-296.

ANNEXE A : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

Départements des personnes interrogées	Type d'entretien	Durée approximative
Direction générale PDG de parfums Givenchy	Entretiens tête à tête	2 heures 30
Direction achat	Entretiens tête à tête Entretien téléphonique	2 heures 30 minutes
Direction juridique	Entretiens tête à tête	1 heure 30
Direction artistique	Entretiens tête à tête	1 heure 30
Département recherche et développement	Entretiens tête à tête	2 heures
Direction internationale : Country manager	Entretiens tête à tête	2 heures
Directeur des systèmes d'information	Entretiens tête à tête	2 heures
Direction financière	Entretiens tête à tête	2 heures
Département Ressources humaines	Entretiens tête à tête Entretien téléphonique	2 heures 1 heure