

**3<sup>ème</sup> PARTIE**

**LA CONCURRENCE**

**ET**

**LES FORMES HYBRIDES**

## CHAPITRE VII : LES FORMES HYBRIDES

La multiplicité des transactions ne transitant ni par les marchés (en leur mécanisme des prix), ni par les mécanismes de l'entreprise intégrée, tend à révéler une certaine diversité des formes hybrides<sup>1</sup>. Ces dernières révèlent des caractéristiques clés et des propriétés communes permettant de dresser une typologie des différentes formes hybrides. Ces structures posent toutefois certains problèmes eu égard aux règles destinées à organiser la concurrence.

### I. LA DIVERSITE DES FORMES HYBRIDES

Les formes hybrides recouvrent une grande diversité de cas, depuis les accords de très long terme entre deux entreprises, jusqu'au réseau constitué autour d'une marque collective.

#### **A. Quelques exemples de formes hybrides**

Eccles (1981) a précisé le fonctionnement en réseau d'une industrie de la construction. Il montre comment les maîtres d'œuvre prennent appui sur un ensemble de sous-traitants avec lesquels ils font affaire de façon répétée (une des relations contractuelles établies durait depuis 30 ans), mais à travers une série de contrats de court terme. Bien qu'ils soient renouvelés à peu près systématiquement, les contrats de courte durée permettent de maintenir la pression concurrentielle alors que la longue durée de la relation contractuelle assure les conditions d'une meilleure coordination et d'une plus grande flexibilité. Cet exemple souligne la déconnexion entre contrats et relation contractuelle.

Lafontaine et Raynaud (2000) ont analysé le cas de la franchise. Ils notent que les rapports entre franchiseur et franchisé se révèlent complexes, combinant des éléments de coordination (présence fréquente de pratiques de restrictions verticales) et des dispositifs visant à gérer les problèmes d'incitation. L'une des caractéristiques particulièrement mise au jour est celle de la stabilité dans le long terme du ratio entre unités possédées en propre par le franchiseur et les franchisés gardant leur autonomie juridique. Ménard (1996) a soulevé un autre type de problème, celui des marques collectives. Particulièrement importantes dans le secteur agro-alimentaire, elles mettent au centre du dispositif organisationnel la signalisation d'une image de qualité auprès des consommateurs. Pour que le signal soit crédible, il y a nécessité de développer à la fois des mécanismes stricts de contrôle sur la chaîne des transactions amont (pour garantir la qualité par exemple) et de mettre en place les moyens de véhiculer l'information adéquate aux consommateurs (accords avec la distribution, campagnes communes de promotion). Il en résulte un système d'ententes qui ne va pas sans poser problème pour le droit de la concurrence.

Le cas du partenariat, particulièrement développé dans le monde anglo-saxon (professions libérales, cabinets d'avocats), présente une certaine analogie avec le cas précédent. Il s'agit là aussi de bénéficier d'une image collective, souvent associée au nom du ou des fondateurs, dans un type d'activités où il y a nécessairement décentralisation des décisions et où les problèmes d'agence sont particulièrement aigus (Farrell et Schotchmer, 1988, dans le cas des pêcheries).

---

<sup>1</sup> Les lecteurs qui souhaiteraient avoir quelques précisions sur la notion de formes hybrides, sont conviés à lire l'article de Claude Ménard (2002), « Règles concurrentielles et formes organisationnelles hybrides », paru dans l'ouvrage d'Alain Bienaymé, *Les Nouvelles approches de la concurrence*, Economica.

Plus récemment, les systèmes d'alliances se sont développés entre des entreprises de tailles inégales. Holmstrom et Roberts (1998) ont illustré ces pratiques en s'appuyant sur les stratégies des compagnies aériennes. Afin d'assurer une combinaison efficace de dessertes mondiales et de dessertes locales, celles-ci ont été amenées à se coordonner, dans un premier temps sur les horaires de vol, puis, de proche en proche, sur les services d'entretien, les services d'approvisionnement, la réservation, l'usage des « Miles » accumulés, et, implicitement les tarifications.

Derrière cette diversité des formes, on constate l'existence d'éléments structurants, de caractéristiques communes qui permettent d'évoquer l'émergence d'une théorie.

## **B. Les propriétés communes**

La théorie des coûts de transaction fournit de ce point de vue un fil conducteur. Les formes hybrides représentent une façon de se prémunir contre les risques contractuels lorsque la dépendance bi- ou multilatérale devient trop forte pour être soumise aux incertitudes des marchés concurrentiels et lorsqu'il y a en même temps avantage à maintenir des mécanismes incitatifs puissants que seul peut assurer une certaine autonomie des partenaires. Cette hypothèse pointe trois éléments structurants : l'importance de la dépendance bilatérale ; le rôle clé des dispositifs de contrôle ; la place cruciale des incitations.

- On insiste ici sur l'importance des investissements « mixtes », liant les partenaires. Ces investissements se caractérisent par un degré de spécificité significatif (par exemple du côté des équipements ou de la recherche-développement) de sorte que les parties soient liées et qu'elles ne peuvent redéployer ces actifs qu'en supportant des coûts importants. La dépendance se traduit également par une spécialisation relative des partenaires, enfin, dans à peu près tous les cas, par une incertitude forte. Il en résulte une combinaison complexe de difficultés de coordination, de décisions séquentielles ayant des effets rétroactifs sur les partenaires. De là la recherche d'une flexibilité dans les relations entre partenaires qu'exprime la combinaison d'une relation contractuelle durable, mais fondée sur des contrats de court terme sans celle renouvelés (c'est l'illustration des alliances entre firmes concurrentes). La réputation devient une variable clé.

- La dépendance au niveau des investissements, matériels, humains et financiers s'accompagne aussi presque toujours d'une dépendance au niveau des résultats, que ce soit le produit d'une recherche conjointe ou la marque collective qui doit attirer le consommateur. Dans la mesure où les dispositifs de contrôle qu'offre l'entreprise intégrée (la hiérarchie) ne peuvent être utilisés, certains auteurs (Ménard, 1994 ; 1997) ont proposé de les qualifier de formes d'autorité (par contraste avec la hiérarchie et le pouvoir<sup>2</sup>) de manière à mettre l'accent sur l'importance du consentement mutuel qui fonde ces dispositifs. Powell (1990) et Aoki (2001) ont souligné le rôle que jouent dans ces dispositifs de contrôle les réseaux relationnels, fondés sur le partage d'une information dense, décentralisée, et faisant appel à des actions réciproques qu'encourage la durée de la relation contractuelle. Dans beaucoup de cas, les mécanismes mis en place vont bien au-delà des normes de réciprocité et des relations

---

<sup>2</sup> *Le pouvoir* est la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance. L'exercice du pouvoir n'implique pas obligatoirement l'adhésion des individus concernés et peut nécessiter le recours aux sanctions ou aux menaces. *L'autorité* désigne l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres. Dans un système d'autorité, les décisions sont appliquées car les subordonnés les croient légitimes. Les sanctions deviennent inutiles en raison de l'existence d'un véritable consensus entre le décideur et les subordonnés.

personnelles. Ils reposent sur des structures formelles mobilisant une logique d'inclusion : d'exclusion. Raynaud (1997) a ainsi mis en relief l'existence d'un véritable ordre privé, avec un « tribunal » interne pratiquant contrôle et sanctions<sup>3</sup>, dans un réseau de meuniers. Tous ces dispositifs visent à contrôler des hasards contractuels importants, liés à l'information privée dont disposent des partenaires qui restent autonomes et maîtres de leurs décisions, et qui ont des comportements opportunistes.

- Le problème de révélation d'information qui en résulte, conduit aux mécanismes incitatifs. Les arrangements hybrides existent pour deux raisons : dégager des rentes et maintenir une activité. Les partenaires consentent des investissements mixtes et donc acceptent de se lier, à un degré variable, parce qu'ils en espèrent des gains ou parce qu'ils souhaitent sauvegarder leur activité et leurs sources de revenus. Il y a dès lors un problème de partage de ces gains. Dans la mesure où se posent des problèmes d'observabilité et de vérifiabilité, quelle règle de partage observée ? Il s'agit ici de concilier deux choses : (1) la recherche de stabilité de la relation contractuelle, sans laquelle les partenaires consentiraient peu d'investissements spécifiques, (2) l'incitation pour chaque partie à faire mieux, en évitant les comportements de « *free riders* » qui pourraient avoir des effets désastreux (exemple des marques collectives). Il est actuellement difficile d'appréhender les types d'incitations adoptés par les formes hybrides, cependant, certaines règles deviennent récurrentes et conduisent à rechercher un partage assez égalitaire des rentes. De nombreux exemples sont tirés des groupements de producteurs et des coopératives (Ménard, 1996) ; mais aussi des pêcheries (Arrunada, 1997) ; des relations entre maîtres d'œuvre et sous-traitants dans l'industrie de la construction (Eccles, 1981), des cabinets d'avocats (Farrell, Schotchmer, 1988). Dans ce dernier cas, les auteurs ont montré que plus de la moitié des cabinets utilisaient le critère de l'ancienneté pour partager la rente. Dans la majorité des autres cas, les partenaires dominants (souvent les fondateurs du Cabinet) prenaient les décisions, tout en se rapprochant d'une règle égalitaire (il ne s'agit de ne pas perdre les partenaires). Enfin, pour un petit nombre de cabinets, essentiellement de grande taille, les partenaires élisaient un comité des finances, chargé de prendre les décisions d'allocation de la rente.

Notons que si la règle de l'équité tend à prévaloir, ceci n'exclut nullement les comportements opportunistes. Dès lors, les mécanismes de contrôle ne suffisent plus. Ceci explique la mise en place systématique dans les formes hybrides de méthodes de résolution des conflits (Ménard, 1997, 2000). L'une des caractéristiques majeures (qui distingue la forme hybride du recours au marché), est l'effort pour éviter le recours à des tierces parties, et lorsqu'il y a nécessité de se tourner vers des arbitres extérieurs, l'effort pour trouver un arbitre privé. Le recours à des arbitrages institutionnels (ici, les tribunaux) n'intervient qu'en dernier recours, car il menace la solidité de la relation contractuelle (logique de la résolution des conflits à l'amiable).

## II. TYPOLOGIE DES FORMES HYBRIDES

L'élaboration d'une typologie des formes hybrides repose essentiellement sur l'approche en termes de coûts de transaction et la théorie de l'agence (dans la mesure où la question des incitations occupe une place importante dans les dispositifs utilisés par les formes hybrides). Trois critères peuvent être utilisés pour établir une classification des formes hybrides : le nombre de partenaires et le problème de l'information ; la centralisation des dispositifs de contrôle des transactions ; les contrats et les clauses de sauvegarde.

---

<sup>3</sup> Palay (1985) avait déjà noté ce point dans son étude sur les relations entre transporteurs ferroviaires et utilisateurs industriels.

## **A. Le nombre de partenaires et le problème de l'information**

Cette première classification a été proposée par Williamson (1975) et reprise par Larson (1992). Les formes hybrides impliquant un nombre élevé de partenaires conduisent à mettre au premier plan les questions de structure de gouvernance, alors que les arrangements reposant sur un petit nombre de participants dépendent beaucoup plus de la confiance mutuelle et de la réciprocité pour la révélation d'information.

Dans le cas d'un grand nombre de participants, on trouve deux solutions possibles : (1) une structure fortement contrainte, avec des contrats détaillés et standardisés liant les participants et des règles strictes de mise en œuvre avec le pouvoir de sanction fort confié à une instance de coordination (exemple des organismes certificateurs, des agences de notation financière...); (2) une structure décentralisée dans le cas d'investissements spécifiques plus lâches, avec une coordination reposant sur la délégation, ce qui pose des problèmes importants lorsque la pression concurrentielle croît (exemple des coopératives).

Dans le cas d'un petit nombre de participants, le problème clé devient celui du partage de l'information. Dans un environnement où l'information disponible est dense (évolution de la demande prévisible, changements technologiques...), les contrats constituent la pièce maîtresse, dans la mesure où ils sont relativement faciles à établir, à mettre en œuvre, à contrôler. Lorsque l'information disponible est incomplète et opaque (demande imprévisible, forts changements technologiques...), la question de l'apprentissage et de l'accès à l'information devient centrale et pousse dans la direction d'une forte sélection à l'entrée et de relations durables où la réputation engendre la confiance (on parle alors de formes de type club<sup>4</sup>).

## **B. La centralisation des dispositifs de contrôle des transactions**

Une autre classification met au cœur de son analyse les problèmes de contrôle et de partage de la rente. Williamson (1991) avait noté que les caractéristiques des transactions effectuées à l'intérieur des formes hybrides ; et en particulier, le degré de spécificité des actifs impliqués, déterminaient l'intensité du degré de centralisation requis pour coordonner les partenaires. En outre, le degré de spécificité interagissait avec la règle de partage de la rente. Ainsi l'importance d'un contrôle sur les droits résiduels croît lorsque le degré de spécificité des investissements augmente. Toutefois, ces droits accrus s'accompagnent nécessairement de restrictions supplémentaires (contrôle sur la qualité, contrôle sur les intrants, droit de terminaison du contrat...). Prenant l'exemple du secteur de la volaille sous Label, Ménard (1996) identifie trois formes : (1) les groupements de producteurs se rapprochant des relations de marché dans la mesure où la spécificité de leurs investissements est en partie compensée par la diversification de leurs activités, ce qui leur assure une certaine capacité de redéploiement de leurs actifs ; (2) les coopératives avec intégration verticale significative, en raison de leur spécialisation plus poussée, conduisant à des investissements mixtes plus importants, et ceci à différents niveaux de la chaîne de transactions ; (3) l'arrangement quasi-intégré où l'entreprise leader fournit les entrants, est acquéreur de l'ensemble des produits sur lesquels elle garde ensuite le contrôle, de sorte qu'elle assure à la fois l'essentiel des investissements spécifiques, et en contrepartie, assure son contrôle sur la règle de partage de la rente.

---

<sup>4</sup> Cette notion est particulièrement gênante vis-à-vis du droit de la concurrence, car il devient difficile de ne pas associer le club au cartel.

On voit ici que le premier cas s'apparente à une logique de marché, que le troisième présente l'entreprise intégrée, et que le deuxième cas constitue un arrangement intermédiaire, la forme hybride.

### **C. Les contrats et les clauses de sauvegarde**

Une dernière classification, présentée par Oxley (1997, 1999) repose sur le contrat. Il y a l'idée sous-jacente que le contrat est la modalité centrale de contrôle des comportements opportunistes lorsqu'il y a dépendance entre partenaires. Il y aurait ainsi trois formes de contrats organisés le long d'une échelle allant de la forme hybride voisine du marché à la forme hybride voisine de l'entreprise intégrée.

- **Les contrats unilatéraux** (les licences) laissent les entités impliquées largement maîtresses de leurs droits résiduels, de sorte que les problèmes de partage de la rente se posent peu. Ces arrangements se révèlent cependant peu efficaces lorsque les risques contractuels sont élevés, c'est le cas lorsque l'accord implique des efforts de recherche et de développement partagés, où les investissements consentis (en personnel humain par exemple) sont difficiles à observer et les résultats souvent difficiles à vérifier.

- **Les contrats bilatéraux** (accords de partage de technologie) consistent à accroître les engagements des parties par des investissements mixtes importants et de rendre leur part de droits résiduels davantage dépendante des efforts consentis. Une des limites de ces accords réside dans la difficulté qu'il y a à établir une règle de partage des efforts et de la rente satisfaisante, d'où résultent des conflits et la nécessité d'avoir recours à l'arbitrage de tierce parties, ce qui fragilise la relation contractuelle. Ainsi lorsque les investissements mixtes deviennent spécifiques, les parties tendent vers une troisième forme de contrats.

- **Les contrats de type « Equity joint ventures »** qui consistent en un partage important de ressources, la mise en place de routines organisationnelles communes, et le développement de méthodes de communication internes. Les dispositifs de contrôle s'apparentent à ceux d'une organisation hiérarchique, avec la mise en place de mécanismes purement internes de résolution des conflits. On se rapproche alors de l'entreprise intégrée.

Au-delà de leurs différences, ces typologies se recoupent sur de nombreux points. Dans tous les cas de figure, ces formes différencient du marché par l'existence d'une coordination significative des plans des participants ex-ante et par le fait que cette coordination implique d'accepter un partage des droits résiduels, ce qui pose des problèmes d'arbitrage délicats. En outre, ces formes se distinguent de l'entreprise intégrée par la possibilité pour les partenaires de mener simultanément d'autres activités, qui échappent à l'accord, et qui peut même les amener à être en concurrence les uns avec les autres sur certains segments de leurs activités. Enfin, ces formes se situent sur un intervalle, étalonné selon le type de formes identifiées, entre le marché et l'entreprise intégrée, et que ce positionnement pose des problèmes en matière de droit de la concurrence, en particulier lorsque l'on s'éloigne des formes hybrides les plus proches du marché pour s'approcher de celles qui se situent au voisinage de l'entreprise.

### **III. LES STRATEGIES D'IMPARTITION**

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre. Mettre

en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager des savoirs, ou des risques technologiques, valoriser des complémentarités, s'allier pour éviter de se faire concurrence, conquérir de nouveaux marchés... sont autant de justifications apportées aux alliances actuelles qui se développent entre un nombre croissant d'entreprises. Les stratégies inter-entreprises peuvent avoir pour objectif de former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes : c'est le *processus d'internalisation* et l'on parle de *stratégies d'intégration*. Les entreprises peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout en restant indépendantes, c'est une *relation d'externalisation* et l'on parle de *stratégies d'impartition*. Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux : réaliser des actions communes, se spécialiser dans certaines activités ou entreprendre une nouvelle activité. Les accords inter-entreprises, les Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes.

## A. Les accords inter-entreprises

Le partenariat inter-entreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives. *L'accord constitue donc un cadre permanent pour la réalisation d'actions conjointes* : ainsi Moulinex, le spécialiste français du petit électroménager, a signé en juillet 2000 un accord de distribution avec le groupe coréen Samsung. Les formes que peuvent prendre ces accords sont très diverses. On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation.

### 1. La sous-traitance

La sous-traitance est « *une convention par laquelle une personne s'engage envers un entrepreneur principal, en dehors de tout lien de subordination<sup>5</sup>, à exécuter tout ou partie du marché que ce dernier a conclu avec le maître de l'ouvrage* » (loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975). Le contrat de sous-traitance n'est pas régi par une réglementation particulière, mais entièrement soumis aux règles du Code Civil qui concernent le droit des obligations et le contrat d'entreprise. En fait, la sous-traitance fait naître deux contrats distincts : le premier entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur principal ; le second entre l'entrepreneur principal et le sous-traitant. Même si les deux conventions sont étroitement liées sur le plan économique, elles demeurent autonomes l'une envers l'autre. En conséquence, le maître de l'ouvrage est en principe considéré comme un tiers par rapport à la convention de sous-traitance. De même, le sous-traitant est un tiers au regard du contrat d'entreprise générale<sup>6</sup>.

La sous-traitance est souvent assimilée à une délégation de services ou de fabrications de composants de produits, voire à une extériorisation d'une partie des activités nécessaires au cycle d'exploitation d'une entreprise. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, produits ou sous-ensembles dont elle a besoin, une firme appelée *donneur d'ordres* peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitant. Pour le sous-traitant, la

---

<sup>5</sup> La sous-traitance suppose que le sous-traitant accomplisse ses prestations en dehors de tout lien de subordination. Le contrat de sous-traitance autorise les directives pour l'exercice d'un travail déterminé, ainsi qu'un contrôle pour l'accomplissement des dites directives. Il n'autorise pas que le sous-traitant soit placé sous les ordres de l'entrepreneur principal en vue de l'exécution des tâches à accomplir, sous peine de voir le contrat requalifié en contrat de travail. Certains indices peuvent ainsi être révélateurs d'un rapport de subordination caractéristique du contrat de travail (le fait de recevoir des ordres relatifs à des tâches précises et de devoir respecter des directives données ; l'existence d'un horaire précis de travail qui ne permet pas au sous-traitant d'organiser librement son temps de travail ; le fait de ne pas disposer de son matériel propre et d'utiliser les équipements de l'entrepreneur principal).

<sup>6</sup> Il existe toutefois des exceptions (c'est le cas de *l'action directe* prévue par l'article 1798 du Code Civil).

coopération le dispense de certaines tâches d'études et de conception réalisées par le donneur d'ordres dans ses propres services. En revanche, elle est source de vulnérabilité en raison du faible nombre de clients du sous-traitant et de son étroite spécialisation. Le donneur d'ordres peut avoir recours à deux types de sous-traitance : *la sous-traitance de spécialité* (il bénéficie de la compétence et de l'avance technique d'entreprises spécialisées) et *la sous-traitance de capacité* (il joue sur la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les coûts fixes).

## 2. La concession

La concession est un contrat par lequel une entreprise appelée *concedant* s'engage à approvisionner son *concessionnaire* en produits de sa marque et à lui apporter une assistance technique (formation, fourniture de logiciels...) en contrepartie des obligations souscrites par le concessionnaire (respecter des quotas de vente, assurer le service après-vente, participer aux actions promotionnelles, se conformer au cahier des charges). Généralement, la concession confère un monopole géographique au concessionnaire qui est le seul représentant de l'entreprise dans une zone délimitée par le concedant. La concession est un procédé très employé *pour constituer un réseau de distribution* homogène, pratiquant une politique commune, bien que les divers distributeurs soient juridiquement indépendants.

## 3. La franchise

La franchise est un contrat liant durablement un *franchiseur* à des *franchisés*. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale). Pour le franchiseur, c'est un moyen d'accélérer la croissance de son entreprise en créant très rapidement un réseau de vente ou de prestation de services desservant la clientèle potentielle sans apport de capitaux. La franchise améliore également la rentabilité des capitaux investis grâce à l'étalement des coûts fixes sur des ventes plus importantes et aux redevances payées par les franchisés. Les franchises sont très répandues dans la grande distribution (supermarchés et hypermarchés à l'enseigne de marques diverses comme Carrefour), dans les prestations de services (chaînes de restauration, chaînes hôtelières) et dans la distribution de produits de marques dans des boutiques spécialisées (Chocolateries Leonidas, vêtement Rodier...).

Le développement de la chaîne de restaurants rapide en France (1061 établissements) s'est fait par le biais de franchises classiques, mais également en créant des sociétés avec des partenaires locaux pour implanter et exploiter plusieurs restaurants dans un secteur géographique. Il faut en effet rappeler qu'à l'époque, Mc Donald ne croyait pas au marché français et avait accordé des conditions particulières à des entreprises pour qu'elles implantent la marque dans les principales villes de l'hexagone. Les contrats de location-gérance des 263 franchisés sont d'une durée de 20 ans et ne comportent aucun accord à l'exclusivité territoriale. A l'issue de la période des 20 ans, Mc Donald est libre d'attribuer l'exploitation du restaurant à l'opérateur de son choix pour un nouveau contrat de 20 ans. C'est notamment ce qui s'est passé le 19 avril 2006, avec l'annonce faite par Mc Donald à la société marseillaise BI – SA (le plus important franchisé de Mc Donald en France avec 19 restaurants) de lui retirer la gestion d'un établissement (dont la franchise est arrivée à expiration) pour la confier à un autre opérateur. Et l'annonce pour un même en retrait en été 2007. Cette stratégie

ne conduit pas à équilibrer le nombre de magasins possédés et le nombre de franchises. Elle vise tout simplement à tirer parti du marché constitué depuis 20 ans autour du restaurant marseillais. Cette annonce crée un véritable paradoxe car la société marseillaise a été créée à parts égales avec Mc Donald's France en 1992, ce qui fait dire au dirigeant qu'il y a conflit d'intérêt : « *L'objectif d'une société est de se développer mais, là, l'un de ses actionnaires fait tout pour la saborder* ». Avec 1200 salariés, BI-SA a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 55.5 millions d'€ avec 2.8 millions d'€ de résultat avant impôt et le versement de 2.7 millions de frais de service à McDo.

#### 4. L'externalisation

Beaucoup d'entreprises, dans le cadre de stratégies de recentrage sur leur métier principal, tendent à abandonner à des tiers de nombreuses activités auxiliaires comme l'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration du personnel, les traitements informatiques (on parle de sociétés d'infogérance), l'impression de leurs documents comptables et commerciaux. Il s'agit alors de *stratégies d'externalisation* de leurs activités annexes. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (télétravail), l'entreprise étant reliée à ses partenaires extérieurs par des réseaux informatiques et de télécommunications.

### **B. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)**

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes (recherche développement, fabrication, logistique, commercialisation...). C'est ainsi que les constructeurs aéronautiques européens ont créé le GIE Airbus-Industrie pour la conception, la fabrication, et la commercialisation des avions Airbus. Le GIE ne réalise pas de bénéfices, car il redistribue aux sociétés qui le constituent une quote-part de ses résultats en fonction des transactions réalisées avec chacune d'elles (Airbus Industrie reverse ses résultats à l'Aérospatiale, British Aerospace, Beinz-Daimler, ...)

#### **Encart 1 : Le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE)**

Un GEIE doit être composé d'au moins deux membres ayant leur activité principale (personnes physiques) ou leur administration centrale (sociétés ou personnes morales) dans des Etats membres de l'Espace économique européen (EEE) différents. De droit européen et non national, sa structure juridique simple et suffisamment souple (la forme notariale n'est pas exigée) permet à ses membres de regrouper une partie de leurs activités tout en conservant leur autonomie juridique et économique. Toutes les formes d'apports sont possibles: apports en espèces, en nature ou même en industrie (connaissances technologiques, brevets, relations commerciales ou professionnelles, etc.). Le GEIE peut même dans certains cas fonctionner soit par le versement de cotisations régulières, soit par la mise à disposition de fonds en comptes courants. Le GEIE ne peut: employer plus de cinq cents salariés, être membre d'un autre groupement européen d'intérêt économique ou exercer, à l'égard des tiers, une profession libérale. Depuis la mise en application en 1989 du règlement instituant le GEIE, plus de 800 GEIE réunissant plus de 3 000 partenaires ont été créés dans les pays de l'Espace économique européen (EEE). Parmi ces GEIE, 68% sont exclusivement ou principalement composés de PME, tel le groupement LUX-TOYS qui opère dans le domaine des jouets pour enfants, dont le but est l'achat en commun de jouets et d'articles d'amusement. Dans le secteur de la culture, on note que plus de 480 000 auteurs, musiciens et artistes gèrent leurs droits d'auteur en utilisant un GEIE pour défendre leurs intérêts au niveau international.

## C. Les filiales communes

Lorsqu'une société possède une part significative (plus de 50%) du capital d'une autre société, cette dernière constitue une *filiale* de la première qui porte le nom de *société mère*. Lorsque le capital détenu est compris entre 10 et 50%, il s'agit d'une participation. La filiale peut être utilisée par des entreprises désireuses de réaliser en commun certaines activités. Elles créent une filiale commune au capital de laquelle chacune des deux sociétés mères souscrit pour partie, souvent à parts égales (filiale 50% - 50%). Elles apportent les actifs nécessaires (matériels), les techniques (brevets) et le personnel de direction et d'encadrement. Les filiales communes sont courantes dans les branches nécessitant la réunion de connaissances spécialisées complémentaires et dans lesquelles les innovations techniques sont fréquentes : automobile, électronique, chimie, pharmacie....

Exemple : Renault et PSA, associés à 50 - 50 dans la Française de Mécanique qui, à Douvrin, fabrique les pièces de moteurs et de fonderie, équipent leurs Citroën XM, Peugeot 605, Renault Safrane et Espace du même moteur V6.