

Entreprises et marchés

# À la recherche de l'organisation idéale

Christophe Assens et Alessandro Baroncelli  
*La revue des Sciences de gestion*

*La revue des Sciences de gestion*

« Marché, réseau, hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale »

L'article n'est pas reproduit dans son intégralité

N° 207 – 2004

12, avenue Hoche

91290 Arpajon

Tél / fax : +33 (0)1 60 83 07 24

esg@esg.fr

Christophe Assens est maître de conférences

à l'Institut universitaire de technologie (IUT) d'Évreux et

Alessandro Baroncelli est professeur à l'université

de Bologne.

Certains travaux de recherche en science des organisations se sont penchés sur les frontières de l'entreprise. Ainsi, Williamson (1991) propose d'établir une distinction très nette entre une entreprise intégrée, le marché et une situation intermédiaire qualifiée d'hybride. Les auteurs montrent qu'il n'est pas toujours pertinent d'utiliser une classification des entreprises par rapport à des idéaux-types organisationnels qui apparaissent en décalage avec la réalité économique. Il apparaît alors utile de dépasser la vision statique de l'état d'une organisation et de se rapprocher d'une conception dynamique fondée sur le changement. Les auteurs proposent alors une grille de lecture qui s'appuie sur le principe de l'enchevêtrement organisationnel.

Problèmes économiques

(...)

## Les idéaux-types organisationnels

En sciences de gestion, la notion d'organisation est utilisée pour décrire à la fois la manière dont une entreprise est structurée et la nature des évolutions qu'elle subit au cours de son histoire. Le concept d'organisation définit à la fois un état structurel qui précise la nature de l'entreprise et ses statuts (association, entreprise, groupement d'intérêt économique) mais également la façon dont cette entreprise se structure par l'action des dirigeants, par l'évolution des règles de comportement, par l'influence de l'environnement, etc. À ce titre, l'organisation est souvent perçue comme un groupement d'individus qui agissent de façon concertée pour atteindre un but commun. À l'intérieur de ce cadre théorique, plusieurs auteurs comme Desreumaux (1998) et Livian (2001) précisent les traits caractéristiques d'une organisation :

– la vocation : l'organisation se caractérise par une utilité économique, sociale ou politique qui justifie son existence aux yeux des membres participants mais également vis-à-vis des non-membres. Pour une entreprise, la vocation porte sur des objectifs de production et/ou de commercialisation de biens et services, qui requièrent une coordination et un contrôle des tâches entre les membres ;

L'organisation est souvent perçue comme un groupement d'individus qui agissent de façon concertée pour atteindre un but commun

– les frontières : l'organisation définie par ses buts suppose que l'on soit capable de distinguer les membres (ceux qui partagent le même intérêt), des non-membres (ceux qui se situent à l'extérieur et dont les buts divergent). Autrement dit, une organisation se définit par des frontières qui prennent une signification particulière dans le cadre de l'entreprise avec des limites financières (critère de propriété), des limites d'autorité (critère de commandement), des limites géographiques (critère territorial) ;

– l'ouverture vers l'extérieur : les frontières de l'organisation déterminent également la nécessité d'une entreprise de s'ouvrir sur son environnement dont elle dépend, d'une part pour les sources d'approvisionnement en ressources et compétences et, d'autre part, pour les débouchés en faveur des produits et services qu'elle réalise ;

– le patrimoine : l'organisation est donc définie par une vocation et par des échanges avec l'extérieur qui façonnent ses frontières. La comptabilisation des flux d'entrée et de sortie de capitaux et de marchandises ou d'acteurs représente le patrimoine de l'entreprise, les ressources matérielles (équipements, machines...) et intangibles (image de marque, notoriété, savoir-faire, connaissances...) qui la distinguent des autres entreprises.

Les déterminants de l'organisation sont précieux pour nous aider à comprendre ce qui distingue les entreprises entre elles, par la vocation (entreprises à but lucratif, associations à but non lucratif), par la nature des frontières financières (entreprises privées, entreprises publiques), hiérarchiques (entreprises

centralisées ou décentralisées), géographiques (multinationales, entreprises domestiques), par la nature du patrimoine (entreprises de production, entreprises du secteur tertiaire) et par le degré d'ouverture vers l'environnement (entreprises en monopole, entreprises en compétition). Dans ces conditions, il est fréquent que de nombreux travaux en gestion présentent des typologies d'entreprises fondées sur la nature d'une organisation sociale. Parmi les classifications qui existent, nous retiendrons dans cet article l'approche de Williamson (1975), fondée sur l'évaluation des coûts de transaction. L'entreprise est alors confrontée à trois solutions ; soit elle vit en total repli pour la réalisation de ses activités et elle pratique l'intégration (cela s'explique si la spécificité des actifs est très grande) ; soit elle ne vit pas en autarcie, et fait appel à la sous-traitance sur un marché pour réaliser ses activités (cela s'explique si la spécificité des actifs est faible), mais cette dernière solution induit un coût de coordination important à cause de la négociation des contrats et du risque d'opportunisme des intermédiaires ou des contractants ; soit elle partage la valeur ajoutée de son activité avec d'autres entreprises engagées dans une coopération (cela se justifie si l'opportunisme sur le marché devient trop fort). Pour Richardson (1972), la coopération prend des aspects divers, de la mise en valeur des complémentarités additives entre concurrents, à la recherche d'une symbiose entre partenaires non substituables. La coopération forme alors un trait d'union entre le marché et la hiérarchie pour assouplir les échanges entre entreprises, mais ce n'est en aucun cas une forme spécifique d'organisation prenant place dans une configuration d'idéal-type. Il s'agit d'un mode relationnel spécifique entre des firmes dont les intérêts particuliers se rejoignent de façon épisodique, au cours d'un projet par exemple, sans forcément partager une vocation commune, ou une identité collective. Néanmoins, lorsque la coopération devient durable et récurrente, apparaît une forme d'organisation hybride (Williamson 1991) ou transactionnelle (Frery 2001), intermédiaire au marché et à la hiérarchie : le réseau. En effet, le réseau est alors considéré pour ceux qui le forment, comme une véritable alternative à l'internalisation et à l'externalisation, par le partage d'actifs spécifiques à l'échelle collective, et par des mécanismes de confiance diminuant les coûts de transaction. D'après ce constat, nous pouvons définir une typologie d'entreprises à partir de trois situations alternatives :

– faire : l'entreprise décide de tout réaliser par elle-même, en intégrant les différents maillons de la chaîne de valeur dans son environnement. Les fusions-acquisitions participent à ce phénomène qui engendre une concentration de l'offre. Les relations interorganisationnelles sont alors gérées selon le modèle hiérarchique ;

– faire faire : l'entreprise décide de sous-traiter une partie des activités sur un marché, en négociant les modalités de con-

Tableau 1

## LES IDÉAUX-TYPES ORGANISATIONNELS

	Marché	Réseau	Hiérarchie
Accès à l'information	Total Information par les prix	Information fragmentée	Information cloisonnée
Flux : entrée- sortie	Libre Atomicité et anonymat des membres Relations épisodiques	Barrières Compatibilité des interfaces Sens partagé Relations durables	Barrières Fusions- acquisitions Intégration Relations irrévocables
Choix des partenaires	Libre Mécanisme des prix Négociation	Libre Mécanisme de la confiance Réciprocité	Contrôle Mécanisme de la règle écrite Rigidité

trat, en sélectionnant les partenaires selon des critères de prix, en s'informant par le jeu d'intermédiaires. Les relations interorganisationnelles sont alors gérées selon le modèle marchand ;

– faire avec : l'entreprise décide de collaborer avec des partenaires indépendants pour accéder à des ressources complémentaires. Ces partenaires sont choisis en fonction de critères d'affinité, de confiance et de réciprocité. La co-traitance se substitue alors à l'intégration et à la sous-traitance. Les relations interorganisationnelles sont alors gérées selon le modèle réseau.

Le tableau 1 dresse un constat synthétique des trois idéaux-types organisationnels admis dans la littérature en gestion. Ce constat repose sur des différences notables dans la façon dont l'organisation gère les flux d'entrée et sortie, d'actifs et d'acteurs avec l'environnement, la façon dont l'information est administrée et la façon dont le travail est réparti entre les membres à travers le mode de sélection des partenaires.

Cette vision par idéal-type, repose sur une conception néo-classique de la firme, pour laquelle il est possible de définir précisément les buts et les modalités d'action, pour laquelle il est plausible de distinguer l'entreprise des autres entités sociales par des frontières stables et imperméables, pour

laquelle le patrimoine est administré par un centre de décision qui assume des choix rationnels grâce à une connaissance « pure et parfaite » des modalités de concurrence ou des variables de l'environnement. Cette conception simplifie la réalité structurelle des entreprises à outrance, en oubliant d'étudier des situations intermédiaires à la classification qui peuvent prendre la forme d'organisations hybrides ou atypiques. De plus, la typologie fige une représentation de l'entreprise sans tenir compte des nouvelles conditions de concurrence ou de coopération qui obligent l'organisation à changer et donc à sortir de la classification, en tirant parti simultanément de toutes les capacités offertes par des structures stables et rigides comme la hiérarchie, ou par des structures flexibles et réactives comme le marché et le réseau.

Cette vision par idéal-type, repose sur une conception néo-classique de la firme, pour laquelle il est possible de définir précisément les buts et les modalités d'action

## Les idéaux-types en question

Confrontées à des variations radicales du paysage économique, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à s'orienter en appliquant les recettes traditionnelles de gestion enseignées depuis des décennies dans les livres de management. Avec la mondialisation et l'essor des NTIC, les entreprises entrent en effet dans une forme d'escalade de compétition sans précédent, et de fuite en avant pour survivre. Pour se développer, elles doivent en permanence accéder aux marchés de capitaux et séduire les actionnaires par une surenchère de rentabilité, nécessitant parfois de désinvestir pour réduire les coûts. Dans le même temps, le progrès technique, qui raccourcit le cycle de vie des biens et des services, les oblige à s'engager dans une course à la productivité nécessitant d'investir massivement.

Or, ces objectifs sont difficiles à atteindre en l'absence de points de repère, notamment lorsque les outils traditionnels de gestion perdent de leur efficacité. Ainsi, les modèles d'aide à la décision deviennent inopérants car ils n'arrivent plus à intégrer les données stratégiques pour l'entreprise, soit parce que ces données sont mal définies en raison de la surabondance d'information, soit parce qu'elles sont imprécises ou vagues en raison du manque de visibilité. De même, les tableaux de bord en contrôle de gestion et les systèmes de management ne servent plus à contrôler un objectif unique, mais à expliquer les écarts qui justifient précisément un changement d'objectif. La gestion de l'entreprise échappe donc progressivement au contrôle précis et fiable de ses dirigeants dont la dépendance à l'égard de l'extérieur est de plus en plus marquée au niveau des clients (organisation centrée sur le client), des actionnaires (organisation sous contrôle du droit de propriété), des partenaires (organisation par projet), ou des concurrents (organisation en *joint-venture*).

Diriger une entreprise nécessite alors de concilier des impératifs internes de rentabilité et de profit, avec des impératifs externes d'accès aux ressources et compétences dans un environnement où les frontières tendent justement à disparaître entre les partenaires et les concurrents, les sous-traitants et les fournisseurs, les donneurs d'ordres et les exécutants. La forme d'une organisation navigue entre cette nécessité d'adapter les moyens et les ressources à un environnement précis (*strategic fit*), avec la prise en compte des intentions stratégiques des dirigeants (*strategic intent*), selon Porter (1982).

Ces évolutions bouleversent également les points de repère traditionnels qui animaient les lois classiques de l'offre et de la demande sur les marchés. De nouvelles incertitudes perturbent le jeu des producteurs et des consommateurs, et *a fortiori* la gestion des entreprises impliquées directement ou indirectement dans l'économie de marché. Depuis quelques années, nous assistons en effet, d'une part, à la saturation de l'offre avec la multiplication du nombre de producteurs substituables ou en surcapacité et, d'autre part, à la crise de la demande avec la substitution du travail par le capital. Dans cet univers, où les consommateurs sont

de plus en plus exigeants et où les producteurs se livrent à une concurrence féroce pour répondre à cette exigence (ce n'est plus le gros qui mange le faible, mais le rapide qui dévore le lent), les entreprises doivent impérativement rester flexibles pour répondre rapidement aux variations de la demande. Il ne suffit pas d'être actif en proposant régulièrement une offre, ni réactif en répondant par intermittence à la demande, ni proactif en anticipant parfois la demande, mais interactif en ajustant dans un processus continu l'offre à la demande.

En conséquence, les firmes cherchent à s'organiser en conciliant l'agilité des petites structures (*small is beautiful*) et la solidité des grands groupes industriels (*big is efficient*). Cette quête du « Graal » organisationnel conduit les grandes entreprises à remettre en cause les principes de la structure hiérarchique et pyramidale. Dans un environnement turbulent nécessitant de renouveler à la fois les méthodes de production (état des stocks nul, livraison en juste à temps, respect de la qualité totale) et la production elle-même (standardisation, différenciation), on assiste depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle aux limites d'un modèle d'organisation dominant, fondé sur la centralisation du pouvoir de décision et sur la hiérarchisation des responsabilités. Ce modèle ne permet pas d'opérer des changements brusques sans susciter de vives résistances (Argyris, 1985), menaçant par-là même la pérennité de l'entreprise.

Pour éviter de s'enliser dans des réformes aussi coûteuses qu'inutiles, renforçant le poids des réglementations et des structures au lieu de les alléger, des sociétés précurseurs comme ABB, IBM, France-Telecom visent au contraire à obtenir une plus grande souplesse de management. Par une politique progressive de décentralisation en accordant une autonomie opérationnelle à la périphérie du siège, et de dé-hiérarchisation en réduisant le nombre de niveaux intermédiaires engagés dans le processus de décision, elles modifient radicalement leur organisation, c'est-à-dire la façon cohérente et efficace de répartir, de coordonner et de contrôler les tâches disséminées.

En comparaison des manœuvres amorcées par les grosses structures, les petites et moyennes entreprises réforment leur organisation pour survivre sur des marchés où le phénomène de concentration réduit le nombre de participants et augmente la taille des concurrents. Pour répondre à cette évolution, certaines cèdent leur indépendance en fusionnant ou en intégrant un grand groupe industriel. D'autres évitent le rachat en nouant des alliances stratégiques, c'est-à-dire en valorisant leurs complémentarités dans une organisation fondée sur le partage des ressources et la mise en commun des compétences. Cette logique de regroupement leur permet ainsi d'atteindre rapidement une masse critique, autrement dit une taille optimale pour bénéficier des réductions de coûts de production afin de rester compétitif. Ces effets de taille sont rendus possibles lorsque l'ensemble des entités se comporte à l'image d'une entité unique et indivisible. D'après Blanchot (2000), l'important consiste alors à assurer la coopération entre des entités parfois

très différentes, en bénéficiant de cette diversité sans remettre en cause l'unité.

L'équilibre entre la différenciation des entités et leur intégration est alors un facteur essentiel de performance organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1973). La recherche de cette cohérence d'ensemble, génératrice de synergies, provient des modes de coordination et d'intégration dont on trouve chez Mintzberg (1987) une liste des principaux mécanismes : supervision directe, ajustement mutuel, standardisation, socialisation, cadres intégrateurs, groupes de travail. Le choix d'un mode d'organisation découle ainsi d'un dosage subtil entre degré de différenciation des activités et un degré d'intégration des activités.

À ce sujet, l'un des phénomènes majeurs que nous souhaitons aborder concerne la disparition progressive des frontières traditionnelles de l'entreprise avec l'émergence de nouvelles lignes de démarcation qui échappent aux idéaux-types. Pour l'organisation des entreprises, la perte des frontières se manifeste par plusieurs phénomènes liés à la délocalisation des activités, à la décentralisation des responsabilités et à la sous-traitance des tâches. Progressivement, les limites de la chaîne de valeur, partagée entre plusieurs firmes, se substituent aux limites juridiques ou financières des entreprises considérées séparément. En requérant une coopération plus poussée entre clients, fournisseurs, producteurs, concepteurs, distributeurs, la vie des affaires rend plus difficile la détermination du point où une entreprise finit et où une autre commence. La disparition des frontières traditionnelles conduit à imaginer une organisation qualifiée de virtuelle, dont Frery (2001) nous explique les conséquences :

- la disparition des frais fixes et irréversibles des investissements productifs classiques au bénéfice de frais variables et réversibles engagés dans la relation avec d'autres firmes ;

- la disparition des coûts directs affectés par répartition comptable et analytique aux produits et services, remplacés par des coûts directs liés aux contrats de production ou de prestations de services avec les partenaires ;

- la substitution du droit du travail en gestion des ressources humaines auprès d'un personnel salarié, par le droit commercial et le recours à une main-d'œuvre liée par contrat et motivée par une participation aux bénéfices.

En dépit des avantages compétitifs procurés par l'extension des frontières grâce aux NTIC, l'organisation virtuelle soulève de nombreuses difficultés de gestion. Pour chaque composante de cette organisation, il devient encore plus difficile que par le passé, de contrôler les ressources rares et les compétences clés, de sélectionner et de fidéliser les partenaires et d'ajuster les enjeux individuels et collectifs en parfaite harmonie. La gouvernance

de l'organisation devient ainsi plus compliquée sur un certain nombre de points :

- l'harmonisation des objectifs individuels et collectifs est plus difficile à atteindre au sein d'une organisation dans laquelle les éléments assument des rôles polyvalents et parfois contradictoires de la coopération au conflit, de la complémentarité à la concurrence ;

- le risque d'incohérence globale est plus grand avec les difficultés à coordonner des intervenants multiples et des parties prenantes en grand nombre, pour lesquels les missions locales se superposent ou se juxtaposent sans forcément se combiner de façon complémentaire ;

- l'hétérogénéité des partenaires est à la fois une source de diversité et de variété qui enrichit l'organisation, mais qui pose également des problèmes de convergence stratégique, de langage commun, et de pratiques consensuelles ;

- le risque d'opportunisme est renforcé dans le cadre d'un partenariat déséquilibré, par manque de cohésion ou de motivation, par l'asymétrie dans l'accès à l'information, ou par la position privilégiée d'un partenaire sur la chaîne de valeur.

C'est pourquoi la tentation est grande pour certaines entreprises de renoncer à l'organisation virtuelle. A ce

sujet, Barney (1999) considère que la gestion des frontières devient l'enjeu stratégique majeur des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle, qui doivent arbitrer entre trois possibilités.

En premier lieu, la firme peut adopter un mode de gouvernance hiérarchique et développer en externe des capacités de production. Cette formule repousse les frontières au gré des fusions-acquisitions et des comportements mimétiques qui s'auto-entretiennent dans un incessant mouvement de concentration. Dans ces circonstances, l'utopie qui anime l'organisation réside dans l'idée qu'il serait nécessaire d'occuper l'intégralité du champ des transactions avant les concurrents, car à terme, une seule entreprise survivra sur le marché. Il est alors nécessaire de construire un empire pour occuper tout l'espace disponible, car les frontières de la firme doivent se confondre avec la totalité du marché. Des contraintes légales, le manque de flexibilité du projet et la perte de valeur financière des capacités de production achetées, montrent les limites de cette logique.

En second lieu, une firme peut décider de développer en interne toutes les capacités de production dont elle a besoin, par ses propres moyens. L'utopie de cette manœuvre consiste à croire que les frontières de la firme peuvent se confondre avec celles de son environnement. En d'autres termes, il n'est pas possible de recréer en interne les conditions économiques d'un marché pour obtenir les ressources au meilleur prix, pour stimuler la compétitivité des acteurs, ou pour apprécier au mieux les besoins des clients. En outre, le développement de capacités en interne est

L'un des phénomènes majeurs concerne la disparition progressive des frontières traditionnelles de l'entreprise avec l'émergence de nouvelles lignes de démarcation

complexe, car il passe nécessairement par les étapes d'un processus d'apprentissage long et coûteux, dont l'évolution demeure imprévisible et incertaine. De surcroît, il nécessite de posséder des actifs immatériels et invisibles liés à la culture, à l'histoire et aux conventions, qui ne se transmettent pas, qui ne s'achètent pas, ou qui ne se décrètent pas.

En troisième lieu, une firme peut choisir de développer des capacités de production sur un mode non hiérarchique, à l'extérieur, par la coopération, en repoussant ses limites au niveau des frontières de ses partenaires. C'est le principe de l'organisation virtuelle. Dans cette situation, l'utopie consiste à croire qu'il est possible de construire un empire éclaté sur différentes niches d'activités pour occuper l'ensemble des segments d'un marché. Le découpage des frontières d'une entreprise et d'un marché n'est pas conçu de la même manière. Dans l'organisation virtuelle, il est intéressant de bénéficier de capacités de production qui se recoupent à différents niveaux, chez différents partenaires, au sein des acteurs, des groupes et des divisions. Mais le marché nécessite de mobiliser ces capacités au même moment de façon concertée. Sur ce point, des difficultés subsistent car il n'est pas toujours possible de mobiliser des compétences éparpillées en un point unique du marché, en raison des risques d'opportunisme et du coût des investissements spécifiques que doit consentir chaque partenaire pour coordonner son action avec les autres, à cause également des rapports de force et des désirs de domination de certains acteurs.

**Nous sommes amenés à dépasser les limites de la typologie des organisations telle qu'elle est présentée dans l'approche par les coûts de transaction**

## Une nouvelle grille de lecture des organisations

D'après l'analyse critique formulée précédemment, nous sommes amenés à dépasser les limites de la typologie des organisations telle qu'elle est présentée dans l'approche par les coûts de transaction. En effet, la réalité organisationnelle échappe à tout effort de classification universelle et immuable, même si les notions de marché, de réseau et de hiérarchie demeurent pertinentes. L'entreprise et les acteurs qui la composent ne sont pas en mesure d'effectuer un choix logique d'optimisation des coûts de transaction en raison de la complexité et de l'incertitude de l'environnement, mais aussi en raison de la rationalité limitée des décideurs. Ainsi, l'adoption d'un mode d'organisation idéal et stable devient utopique dans la mesure où les frontières de l'entreprise échappent aux efforts de délimitation, compte tenu de la multiplicité des objectifs d'action et de l'interdépendance des moyens d'action avec l'environnement ainsi que de la nécessaire relationnelle engagée entre les entités économiques. Au-delà des frontières de propriété de l'entreprise, il est nécessaire également de considérer sous un angle nouveau le *design* organisationnel :

– le *design* préserve les compétences clés des influences de l'environnement, en étendant les capacités d'action de l'organisation dans le marché ou dans un réseau pour contrôler des contraintes externes, et en incorporant certaines de ces contraintes par l'intégration horizontale ou verticale ;

– le *design* est le reflet d'une cohésion entre des parties internes et externes à l'organisation, tenant compte des interdépendances hiérarchiques (chaque branche de l'organisation apporte une contribution discrète à l'ensemble, même si elle n'est pas directement reliée aux autres, sa disparition peut entraîner l'échec de l'ensemble), des interdépendances de réseau (l'output de chaque membre devient l'input des autres membres et réciproquement), des interdépendances de marché (chaque tâche est ordonnée selon un ordre séquentiel) ;

– le *design* est animé par différents modes de coordination, par la mise en concurrence des unités pour sélectionner les formes les plus compétitives, par l'autorité pour résoudre les conflits entre les unités dans une situation stable et prévisible, et par l'ajustement mutuel dans une situation complexe avec des unités empruntant des canaux de communication non hiérarchique.

Plusieurs exemples issus de travaux de recherches antérieurs illustrent cette conception théorique qui s'applique aussi bien

aux organisations marchandes que non marchandes, aux grandes et aux petites entreprises.

### ► Les sept musées de la ville de Strasbourg

Selon Baroncelli et Boari (1999), les sept musées de la ville de Strasbourg (MVS) forment un réseau, notamment pour partager des frais de communication à l'échelle collective, et pour fidéliser les visiteurs d'un site culturel à l'autre à travers la création d'une carte « Strasbourg-Pass ». Mais une analyse plus fine des relations entre les différents musées fait ressortir l'existence d'un nœud central, d'une autorité municipale chargée d'acquiescer des œuvres, d'organiser des expositions, de gérer le personnel et de veiller au financement des institutions culturelles. En dépit de cette tutelle administrative, les musées conservent une grande latitude pour étendre les services de la carte « Strasbourg-Pass » à des partenaires extérieurs : la visite panoramique ou le concert d'orgue à la cathédrale de Strasbourg, la promenade en bateau. L'office de tourisme sert également de relais pour diffuser cette carte auprès du grand public. Sous l'apparence d'un réseau de musées, se dissimule alors une structure très hiérarchique mais qui s'ouvre à l'extérieur sur de véritables relations partenariales.

### ► La Compagnie Générale des Eaux

Dans un contexte différent, nous pouvons émettre le même constat pour la Compagnie Générale des Eaux. Celle-ci se pré-

sente jusqu'en 1996 sous l'apparence d'un réseau d'entreprises (Assens 2002), dans lequel les filiales ajustent mutuellement leurs rôles en fonction des jeux d'alliance, de concurrence et de sous-traitance interne. Cette diversité relationnelle permet à l'organisation de bénéficier, en même temps, des avantages de l'intégration (effets de taille, capacité de financement, notoriété) dans des alliances stratégiques sur des gros appels d'offres, et des avantages de la logique marchande (compétitivité de l'offre, négociation des contrats, sélection naturelle des acteurs) sur des appels d'offres de petite taille à faibles barrières à l'entrée. L'organisation de la Compagnie Générale des Eaux (CGE) conjugue alors les caractéristiques de l'intégration dans la sélection des filiales, les spécificités de la forme réseau dans l'activation des filiales, et les traits d'un marché dans la régulation des interactions entre les filiales.

### ► L'exemple du groupe Vivendi Universal

Dans le prolongement de cet exemple, le groupe Vivendi Universal offre aussi les caractéristiques d'une organisation complexe, dans laquelle cohabitent différents mécanismes de coordination jugés pourtant incompatibles entre eux (Assens, Baroncelli, Froehlicher, 2000). Le siège social incarne l'autorité hiérarchique à un niveau global, pour l'ensemble du groupe. Son action est déterminée par la logique des actionnaires qui impose un découpage financier de la structure, en fonction des domaines d'activités stratégiques : Vivendi Environnement, Vivendi Communication. Au sein des domaines stratégiques, les filiales structurent leurs activités en fonction des clients selon les règles du marché. À l'interface du niveau global et local, certaines entités comme Vivendi-Net dans le commerce électronique, ont pour mission de concilier les différentes logiques d'action, commerciale et financière, en fonction des progrès techniques et des réglementations en vigueur. L'organisation de Vivendi Universal combine ainsi un mode de coordination hiérarchique dans le choix des filiales par croissance externe, avec une coordination par ajustement mutuel entre les filiales pour valoriser les synergies de métiers ou les fichiers clients, avec une coordination par les prix dans les échanges d'actifs avec des prestataires extérieurs ou des concurrents. Chaque mode de coordination a sa propre légitimité au sein de l'organisation : l'autorité pour assurer la cohérence au sein du groupe, le réseau pour créer de la valeur en interne, le marché pour partager de la valeur avec des acteurs extérieurs plus compétitifs. Mais l'harmonisation entre ces logiques d'action pose parfois des problèmes. Par exemple, Vivendi Universal cherche à imposer par la voie hiérarchique une solution unique à toutes ses filiales pour la gestion des espaces publicitaires sur internet. AdZone est créée à cette intention sous la tutelle de Vivendi-Net. Dans un premier temps, Canal + (filiale de Vivendi-Universal)

Les composantes marché, réseau, hiérarchie, coexistent au sein d'une même entreprise

adopte cette solution institutionnelle, après avoir renoncé à développer sa propre filiale sur ce créneau. Dans un second temps, Canal + externalise la gestion des espaces publicitaires de ses sites internet auprès d'un prestataire extérieur à Vivendi-Universal jugé plus compétitif. La solution d'AdZone, filiale commune pour tous les sites Web du groupe Vivendi-Universal, est alors abandonnée. Cette exemple illustre les problèmes de gouvernement d'une organisation confrontée à des logiques d'actions multiples qui n'obéissent pas aux mêmes principes de coordination.

### ► Le district biomédical de Mirandola

Ce schéma de fonctionnement n'est pas spécifique aux groupes de grande taille : il concerne également les structures de taille modeste. À ce propos, Baroncelli (1999) évoque l'histoire exemplaire du district biomédical de Mirandola. Au sein de ce district, la flexibilité organisationnelle permet à des petites entreprises de survivre et de rayonner, dans un univers pourtant dominé par des multinationales pharmaceutiques. La dynamique du district repose en effet sur un réseau d'entrepreneurs locaux qui fondent des PME avant de les céder à des grands groupes extérieurs pour accéder à des marchés mondiaux. L'argent collecté sert ensuite à créer de nouvelles sociétés, vouées également à demeurer au sein du district mais sous contrôle extérieur. Ce processus enrichit le tissu industriel local, par essaimage avec l'extension des frontières aux grands groupes, et par capillarité avec la création de nouvelles unités par les entrepreneurs. La réussite du district repose sur la nécessaire évolution d'une étape de connivence au sein d'un réseau d'entrepreneurs, vers une étape marquée par une coordination plus hiérarchique et tournée vers le marché, qui ne remet nullement en question la logique préalable de réticulation des activités. La plupart des travaux de recherche sur le réseau ont souvent tenté de mettre en lumière le fonctionnement clandestin des réseaux derrière l'apparence du marché ou de la hiérarchie (Hanson, Krackhardt, 1993). L'exemple du district de Mirandola montre également la nécessité de découvrir la présence clandestine du marché ou de la hiérarchie dans des organisations considérées uniquement comme des réseaux.

### ► L'enchevêtrement organisationnel

D'après ces quelques illustrations, il apparaît que les composantes marché, réseau, hiérarchie, coexistent au sein d'une même entreprise ainsi que les modes de coordination afférents (contrat, autorité, confiance), qui étaient jusqu'alors considérés comme exclusifs. En accord avec Baroncelli et Froehlicher (1997), toute organisation combine différents modes de coordination (autorité, négociation, confiance, prix) et différentes formes de gouvernance (hiérarchique et non hiérarchique) dans le but d'acquiescer un avantage compétitif. Nous parlons d'enchevêtrement organisationnel.

Tableau 2

**LES COMPOSANTS  
DE L'ENCHEVÊTEMENT ORGANISATIONNEL**

Forme d'organisation	Coordination
MARCHÉ	Concurrence par les prix Ajustement par la négociation Formalisation par le contrat
RÉSEAU	Coopération réciproque Ajustement par la confiance Formalisation par les conventions
HIÉRARCHIE	Intégration des activités Ajustement par l'autorité Formalisation par les règles

L'organisation cherche en effet à bénéficier des avantages de la forme hiérarchique avec la capacité d'intégrer des compétences ou des ressources stratégiques, sans toutefois renoncer à une capacité d'adaptation flexible. C'est pourquoi, elle cherche aussi à bénéficier des capacités d'ajustement sur le marché par la négociation de compétences ou de ressources complémentaires, avec le risque de subir l'augmentation des coûts de transaction. Pour remédier à ce problème, la forme réseau est également recherchée pour mieux contrôler les échanges avec des partenaires de confiance, avec le risque cette fois-ci, d'augmenter les coûts de coordination, ce qui peut stimuler à nouveau le rôle de la hiérarchie, et amorcer le processus d'enchevêtrement depuis le début. Le pilotage de l'organisation relève donc d'un dosage fin et toujours original de l'enchevêtrement, par la combinaison, l'hybridation ou la superposition de la hiérarchie, du marché et du réseau.

Ainsi le cas de la CGE est révélateur d'une hybridation des idéaux-types. En effet, l'organisation de la CGE est comparable à une quasi-intégration, puisque toutes les filiales contrôlées à plus de 50 % échappent à la tutelle hiérarchique du siège social et se comportent comme des entités autonomes. De fait, la CGE est également une forme de quasi-marché puisque l'autonomie des filiales est compensée par un principe d'interdépendance qui les pousse à collaborer de préférence en interne, avant de solliciter des firmes extérieures au groupe. Le pilotage de la CGE consiste ainsi à introduire une logique de réseau dans la hiérarchie du groupe pour valoriser le principe d'entreprendre, et une logique de marché dans le réseau pour forcer les entrepreneurs à rester compétitifs.

Dans le cas du district de Mirandola, nous assistons moins à une hybridation qu'à une succession d'idéaux-types. L'émergence du district est d'abord assujéti au réseau, avec une ouverture sur le marché en phase de croissance, puis avec une logique de marché dominée par une forme de hiérarchie en phase de maturité. Ce processus correspond aux grandes étapes du cycle de vie du district biomédical, qui parvient ainsi à régénérer son tissu industriel par l'apport de capitaux, par l'élargissement des frontières relationnelles et par le renouvellement des membres. Le

pilotage du district consiste alors à gérer les étapes de structuration du tissu industriel territorial, en favorisant l'innovation technologique par la fertilisation croisée d'expériences en phase de création d'entreprise, en développant les activités de l'entreprise sur des marchés extérieurs au district en phase de croissance, puis en intégrant l'entreprise à des grands groupes en phase de maturité.

Dans le cas MVS, les idéaux-types, marché, réseau et hiérarchie, se combinent simultanément. La Mairie de Strasbourg supervise le réseau des musées dont les frontières sont élargies à des partenaires sélectionnés dans le marché du tourisme local. Chaque mode de coordination joue un rôle précis dans l'organisation. La hiérarchie municipale répartit les tâches entre les musées qui se spécialisent dans des champs culturels. Leurs complémentarités sont mises en valeur dans une logique de réseau. La forme réseau concilie les spécificités et l'autonomie de chaque musée, avec leur nécessaire mise en relations pour partager des coûts ou bénéficier d'effets de taille. Enfin, l'externalisation de certaines tâches est confiée au marché par le biais d'accords de sous-traitance ou d'alliances avec des partenaires, susceptibles d'être intégrés à terme dans le réseau. Le pilotage de l'organisation MVS repose ainsi sur l'articulation fine des responsabilités entre les différents intervenants locaux du tourisme local, les financiers, les prescripteurs et les consommateurs. Il s'agit de veiller à la cohérence de la politique culturelle avec une rationalisation des moyens par une coordination hiérarchique, tout en adaptant l'offre à la demande culturelle par des ajustements sur le marché, à partir d'une coordination fondée sur la confiance entre les musées.

Enfin, dans le cas Vivendi-Universal, une combinaison des formes de coordination est également recherchée. La hiérarchie opère des choix d'intégration par l'achat et la cession d'actifs. Les activités stratégiques sont ensuite structurées dans des filiales complémentaires qui forment les maillons d'une chaîne de valeur. Cette chaîne de valeur évolue au gré des échanges que les filiales entretiennent en interne au sein d'un réseau ou en externe au sein d'un marché. Le pilotage de Vivendi-Universal consiste à tirer parti des complémentarités des formes de coordination pour concilier les intérêts des clients (organisation source de création de valeur) avec ceux des actionnaires (organisation distributeur de la valeur), avec ceux des salariés (organisation partageant la valeur de façon équitable entre le capital et le travail).

D'après tous ces exemples, le pilotage de l'enchevêtrement consiste à façonner l'organisation en intégrant certains éléments sous une forme hiérarchique, et en externalisant d'autres éléments par des liens intra- et inter-entreprises marchands ou de coopération, qui définissent un continuum entre transactions marchandes impersonnelles et relations socio-économiques d'échanges et de coopération. La viabilité du changement organisationnel et stratégique repose ainsi sur la capacité d'une organisation à conduire dans le temps chaque processus élémentaire de transition d'une modalité de coordination à une autre. L'ensemble des transitions définit les termes de la métamorphose globale de l'organisa-

tion. La transition entraîne une évolution d'une convention de coordination, la production de nouveaux référents collectifs et de nouvelles routines pour stabiliser la nouvelle coordination et la mobilisation d'objets transitionnels où se négocie la nouvelle convention.

## Conclusion

Dans cet article, nous abandonnons une vision trop simplificatrice de la typologie organisationnelle en référence à des modèles universels et normatifs de gouvernance, pour lui substituer une représentation plus complexe des entreprises, issue de la variété inhérente à tout arrangement et évolution structurelle. À cet égard, notre « grammaire organisationnelle » est construite à partir des trois modes idéaux d'organisation (marché, hiérarchie et réseau) - suggérée de façon récurrente par différentes théories académiques, et en particulier celles reposant sur le programme de l'économie des coûts de transactions (ECT). Pour échapper à la « tyrannie » simplificatrice de l'ECT, nous proposons de suivre une démarche méthodologique qui s'articule en quatre étapes complémentaires :

- changer radicalement de « grammaire » en considérant d'autres travaux sur la nature des organisations, en changeant de paradigme théorique (Thompson 1967), ou en l'enrichissant par de nouveaux apports (Aoki, 1991 ; Brousseau, 1993). Ainsi, il est possible de rester dans le cadre principal de l'analyse économique des contrats en intégrant la théorie de l'agence (mécanismes d'incitation), la théorie des droits de propriété (Aoki, 1991 ; Brousseau, 1997), en complément du postulat transactionnel (Williamson, 1975). Le paradigme de l'analyse économique des contrats, et en particulier de l'ECT, devient donc un point de départ à la réflexion et non pas un point d'arrivée. C'est l'amorce d'une analyse idéal-type de l'organisation au sens de Max Weber (l'idéal-type en tant que méthodologie d'analyse et non comme instrument de simple classification). Cette « grammaire organisationnelle » est enrichie non pas au moyen de nouveaux idéaux-types (au-delà d'un troisième) mais plutôt en combinant les idéaux-types, ceux-ci devenant eux-mêmes plus complexes, moins « purs » dans leur approche au contact avec les données empiriques ;

- analyser l'hybridation ou la combinaison des formes d'organisation et des modes de coordination qui leur sont associés, que Baroncelli et Froehlicher (1997) introduisent par le biais de la notion d'enchevêtrement organisationnel. Cet enchevêtrement porte sur la manière innovante d'agencer de façon concomitante (Bradach, Eccles, 1989) trois logiques principales : la coordination par le prix au sein d'un marché, par l'autorité dans un modèle hiérarchique et par la confiance au sein d'un réseau. Notre article préconise d'étudier l'agencement et la combinaison des formes organisationnelles, sans chercher à imaginer de nouveaux modèles de comportements normatifs, ou de nouveaux principes universels de coordination. Dans cette perspective, la dimension

temporelle joue un rôle non négligeable dans les processus d'enchevêtrement, à la différence d'une approche transactionnelle fondée sur une comparaison statique et ad-historique de l'état des organisations. Cette démarche permet également d'introduire une lecture du comportement organisationnel par les compétences, les ressources, et les relations (Dyer, Singh, 1999) en complément de l'ECT ;

- considérer l'organisation comme une dynamique d'innovation, un processus politique, économique et social, (Schumpeter, 1934) qui prend une forme institutionnelle (Osborn, Hagedorn, 1997) ;

- dépasser la vision abstraite et désincarnée de l'organisation rationnelle, et considérer au contraire que le comportement collectif émane de décisions individuelles assumées par des acteurs reproduisant, au sein de l'entreprise, les valeurs ou idéaux sociaux de leur environnement immédiat (Crozier, 1963-1970 ; Crozier, Friedberg, 1977). De ce fait, nous considérons que les acteurs contribuent à élaborer et à maintenir un système cognitif qui légitime l'organisation elle-même et qui renforce leur pouvoir de décision en son sein. De là, notre intérêt se porte sur les phénomènes politiques complexes et dynamiques qui intègrent les jeux d'acteurs.

Dans le cadre de cette approche, la typologie classique des organisations est dépassée par une analyse fondée sur la notion d'enchevêtrement, qui peut être envisagée avec deux alternatives possibles : l'hybridation (a) qui constitue la production d'un substrat nouveau en fusionnant deux éléments préexistants, ou la combinaison (b) de trois éléments pour aboutir à un arrangement particulier qui laisse bien visible les trois éléments constitutifs. ●

## Bibliographie

- Aoki M. (1991)**, *Économie japonaise : information, motivations et marchandage*, Economica, Paris.
- Argyris C. (1985)**, *Defensive routines*, in Pugh D.S. (éd), *Organisation theory selected readings*, Penguin Books, London, p. 439 à 454.
- Assens C. (2002)**, *Apprendre la stratégie avec un exemple, le cas Compagnie Générale des Eaux*, Éditions e-theque.com.
- Assens C., Baroncelli A. et Froehlicher T. (2000)**, *Guidare la trasformazione organizzativa : l'evoluzione di Vivendi verso la « new economy »*, in AA.VV, *Atti del XXIII Convegno AIDEA*, Milan, Éditions Mc Graw Hill, 2001, p. 142 à 163.
- Barney J.B. (1999)**, « How a firm's capabilities affect boundaries decisions », *Sloan Management Review*, p. 137 à 145, printemps.
- Blanchot F. (2000)**, « Le E-management des fusions », *Revue Française de Gestion*, n° 131.
- Baroncelli A. (1999)**, « La dualité organisationnelle des entreprises d'un district industriel : le cas du biomédical de Mirandola », in Froehlicher T. et Vendemini S. (éds), *Connivence d'acteurs, contrats coopérations inter-firmes et métamorphoses des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, p. 151 à 181.
- Baroncelli A. et Boari C. (1999)**, *Network structure in museum's management*, Actes du 2<sup>e</sup> colloque sur la Métamorphose des Organisations, Université de Nancy 2, 21-23 octobre.

- Baroncelli A. et Froehlicher T. (1997)**, *L'enchevêtrement des formes organisationnelles*, Actes de la 7<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Louvain.
- Bartlett C. et Ghosal S. (1993)**, « Beyond the M-Form : toward a managerial theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 23-46.
- Bower J. L. (1970)**, « Managing The Resource Allocation Process : A Study of Corporate Planning and Investment », Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois.
- Bradach J. L. et Eccles R.G. (1989)**, « Price, authority and trust : from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97 à 118.
- Brousseau E. (1993)**, *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination inter-entreprises*, PUF.
- Brousseau E. (1997)**, « Théorie des contrats, coordination inter-entreprises et frontières de la firme », in Garrouste P. (éd.), *Les frontières de la firme*, Economica, Collection innovation, p. 29 à 60.
- Crozier M. (1963)**, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier M. (1970)**, *La société bloquée*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977)**, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Daft R.L. et Lewin A.Y. (1993)**, « Where are the theories for the "new" organizational forms ? an editorial essay », *Organisation Science*, vol. 4, n° 4, p. 1 à 6.
- Desreumaux A. (1998)**, *Théorie des Organisations*, Caen, Éditions EMS.
- Desreumaux A. (1996)**, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 86 à 108.
- Dyer J.H. et Singh H. (1999)**, « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660 à 679.
- Frery F. (2001)**, « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 133, p. 23 à 31.
- Gaffard J.L. (1995)**, « Information, coordination et organisation de l'industrie », in M. Rainelli et al. (éds.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, p. 1 à 10.
- Grandori A. et Soda G. (1995)**, « Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, vol. 16, n° 2, p. 183 à 214.
- Hanson J.R. et Krackhardt D. (1995)**, « Informal networks : the company behind the char », *Harvard Business Review*, p. 105 à 111.
- Jarillo J.C. (1988)**, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31 à 41.
- Jarillo J.C. (1990)**, « Comments on transaction costs and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 6, p. 497 à 499.
- Lawrence P. et Lorsch J. (1973)**, *Adapter les structures de l'entreprise : différenciation et intégration*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Livian Y.F. (2001)**, *Organisation, théories et pratiques*, Paris, Éditions Dunod.
- Lussato B. (1992)**, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod.
- Mintzberg H. (1986)**, *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1987)**, « Structure en cinq points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles », in Séguin F. et Chalet J.F. (éds.), *Une anthologie sociologique*, tome 2, Québec, Gaëtan-Morin.
- Osborn R.N., Hagedorn J. (1997)**, « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network », *Academy of Management Journal*, n° 2, p. 261 à 278.
- Pfeffer J. et Salancick C.A. (1978)**, *The external control of organization*, New York, Harper and Row.
- Porter M. (1982)**, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Richardson G.B. (1972)**, « The organization of industry », *Economic Journal*, p. 883 à 896.
- Schumpeter J. (1934)**, *The Theory of Economic Development*, Cambridge (Mas.), Harvard University Press.
- Simon H. (1957)**, *Models of man, social and rational*, New York, Wiley.
- Thompson J.D. (1967)**, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Thorelli H.B. (1986)**, « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37 à 51.
- Weick K. (2001)**, *Making sense of the organization*, London, Blackwell.
- Williamson O.E. (1991)**, « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternative », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269 à 296.
- Williamson O.E. (1975)**, *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York.