

L'enchevêtrement des modes d'organisations dans la dynamique des entreprises

Christophe Assens

Maître de Conférences (hdr)

Université de Rouen

Centre de Recherche et d'Études en Gestion des Organisations

Pôle Universitaire de Sciences du Tertiaire

3 Avenue Pasteur

F – 76 186 Rouen cedex 1

Tel (33) 02 32 29 15 10 / Fax (33) 02 32 29 15 11

assens@club-internet.fr

Alessandro Baroncelli

Professor

Università degli Studi di Bologna

Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali

Piazza Scaravilli, 2

I - 40 126 Bologna

Tel (39) 051 209 80 85 / Fax (39) 051 209 80 74

abaronce@economia.unibo.it

Résumé : En théorie des organisations, la plupart des travaux s'efforcent de déterminer la suprématie d'une forme pure d'organisation par rapport à une autre, en comparant les vertus du marché, du réseau et de la hiérarchie. Cet article vise à déplacer ce débat théorique, en faveur d'une conception polymorphe de l'organisation, combinant en permanence différents modèles de coordination et de pilotage perçus de façon alternative et incompatible dans la littérature. L'argument repose sur l'idée qu'aucune entreprise ne peut correspondre à un idéal type organisationnel, en raison des processus de changement et de pilotage, durant lesquels s'enchevêtrent de multiples logiques d'actions et différents modes de coordination et de contrôle. Une étude de cas vise à étayer cette idée de l'enchevêtrement organisationnel, jugé inéluctable dans une perspective dynamique.

Mots clés:

Organisation - coûts de transaction - segmentation - réseau – frontières – dynamique.

INTRODUCTION

La compréhension des modes d'organisation est un sujet constant d'implication des chercheurs en théorie d'organisation, sciences économiques, stratégie et sociologie. Les orientations de recherches dans ce domaine visent généralement à discuter des grandes questions fondamentales portant sur la nature de la firme, les objectifs de l'action économique, la rationalité dans les institutions, les modes de coordination, les frontières internes et externes de l'action, l'unité d'analyse. La discussion autour de ces thèmes principaux est souvent absorbée par des polémiques stériles qui simplifient à outrance la représentation théorique au lieu d'apporter une contribution utile pour éclairer la connaissance des pratiques (Grandori, 1997; Friedberg, 2000). Ceci est dû à la façon dont une partie de l'énorme littérature traite de façon séquentielle les problèmes de connaissance.

Pour dépasser le clivage habituel entre une théorie fondée sur des catégorisations d'organisations (marché, réseau, hiérarchie) et une réalité constituée par une combinaison de ces mêmes formes d'organisations, nous présentons une perspective d'analyse des firmes sous l'angle de l'enchevêtrement organisationnel. Après avoir décrit ce concept, en rupture avec les perspectives figées et monolithiques de l'entreprise, nous l'appliquons à l'étude empirique d'un grand groupe diversifié et engagé dans le secteur de la communication : Vivendi Universal. À lui seul ce cas est insuffisant pour nous permettre de bâtir un modèle général de l'enchevêtrement avec des principes explicatifs transposables à d'autres situations.

Mais, il nous est très utile afin de montrer qu'il n'existe pas une forme d'organisation mieux adaptée qu'une autre. À la lumière de ce cas, l'organisation des entreprises est fondée de façon inéluctable, sur une combinaison des modalités de coordination se situant à l'extérieur des frontières du capital et de la gouvernance (le marché, le réseau externe (Osborn et Hagedoorn, 1997), avec les modalités de coordination se situant à l'intérieur des frontières (la hiérarchie, les routines bureaucratiques, les procédures administratives, le réseau interne (Bartlett et Ghoshal 1993)). Le pilotage simultané de ces modalités devient un enjeu majeur pour atteindre un avantage concurrentiel.

1. APPROCHE THEORIQUE DE L'ENCHEVETREMENT ORGANISATIONNEL

1.1. LA DYNAMIQUE DES FIRMES

1.1.1. Les figures métaphoriques de l'organisation

Compte tenu de la complexité d'une organisation sociale, de nombreux chercheurs ont recours à des métaphores pour la définir. Selon Burns (1963), l'organisation peut être considérée soit comme une machine, dont chaque élément se comporte comme un automate solidaire des autres, soit comme un organisme doté de cellules vivantes indépendantes et parfois rivales. Dans un ouvrage intitulé « les images de l'organisation », Morgan (1986) enrichit cette approche par d'autres formes de représentation. L'entreprise est alors assimilée à un cerveau, une culture, un système politique, donnant une forme humaine à un concept économique abstrait.

Dans le prolongement de ces travaux, la métaphore la plus répandue et sans doute la plus controversée, consiste à associer l'image d'une firme à celle d'un acteur collectif, capable de raisonner et de prendre des décisions (rationalité organisationnelle) ancrées dans une histoire (biographie organisationnelle), guidé en cela par des croyances et des valeurs (culture organisationnelle), observables à travers les rites, les codes et les coutumes de travail (identité organisationnelle). Dans la littérature, cet acteur collectif est perçu successivement comme un « *homo economicus* » parfaitement rationnel, puis comme un être apprenant capable de dépasser les limites de son raisonnement (Argyris et Schön 1978), et enfin comme un individu capable de donner du sens à son action par la représentation mentale qu'il se forge dans les discours et dans les actes (Weick 1979).

Partant de ce postulat théorique, la difficulté majeure consiste à dépasser les limites de la métaphore pour se rapprocher de la réalité des faits observables. En effet, la métaphore nous permet d'appréhender un objet complexe à partir d'un autre objet plus simple issu de notre expérience. Toutefois, bien que la métaphore permette de mettre en évidence les ressemblances entre deux images, par exemple celle de l'acteur collectif et de l'organisation, elle occulte la plupart de leurs différences. C'est sans doute pour cette raison que la métaphore est paradoxale. Elle nous permet de comprendre de façon intuitive un phénomène, avec le risque de nous égarer

dans une représentation simplifiée qui ne correspond pas toujours à la réalité. En l'occurrence, une organisation n'agit pas véritablement comme un acteur collectif unique et indivisible, mais plutôt comme une pluralité d'acteurs animés souvent par des intérêts divergents, voire conflictuels (Crozier, Friedberg 1977).

La question se pose alors de savoir comment plusieurs individus parviennent à rompre leur isolement et à dépasser leurs clivages, pour agir de façon concertée à l'image d'un « acteur collectif », capable de se comporter de façon cohérente, en accord avec ses buts et dans le respect de son identité. Cette question majeure en théorie des organisations est abordée par des travaux consacrés aux mécanismes sous-jacents du comportement de l'entreprise qui portent sur l'analyse des processus de décision (quel individu ou quel groupe d'individus incarne l'acteur collectif ?), l'analyse des stratégies (quel sens est-il accordé à l'action ?) et l'analyse des structures (quels mécanismes de coordination relient les individus ?).

1.1.2. Les modèles d'évolutions de l'organisation

Pour nous aider dans cette réflexion, il existe des modèles théoriques. L'entreprise est analysée soit comme un système fermé animé par des principes d'autosuffisance et d'autodétermination, soit comme un système ouvert sur l'environnement, qui subit alors l'influence de variables que l'on ne peut ni contrôler, ni prédire en interne. Dans l'archétype du système fermé (« *thinking in closed systems* »), chaque élément de l'organisation a une utilité particulière pour atteindre un but précis. De ce fait, les modalités d'action locale peuvent être planifiées et contrôlées dans une perspective globale. Ce modèle s'est développé dans les thèses du *Scientific Management*, de l'*Administrative Management* (Simon 1947) et de la bureaucratie (Crozier 1963), à partir d'hypothèses qui ne sont plus d'actualités. En effet, l'organisation est aujourd'hui beaucoup plus complexe selon Daft et Lewin (1983), car elle comporte des frontières qui échappent aux critères habituels d'autorité partagée ou de périmètre d'application des droits de propriété (Weiss, 1994). Elle évolue au sein d'un environnement turbulent et incertain, susceptible de remettre en question la définition même des objectifs stratégiques (dont les buts sont contenus dans les causes de l'action) ou la façon de les atteindre. L'incertitude de ce processus non linéaire remet en question la définition même d'organisation telle qu'elle est le plus fréquemment présentée dans la littérature.

Malgré la contradiction du cadre théorique, il reste une certitude : l'entreprise est dépendante de l'extérieur. Ainsi, elle ne peut pas contrôler toutes les ressources de production ou la demande potentielle, sans ouvrir ses frontières sur l'environnement. En accord avec Thompson (1967), il convient alors d'étudier l'entreprise selon le postulat du système ouvert, comme un ensemble de parties communiquant entre elles et en interdépendance avec l'environnement. Dans cette approche, l'incertitude devient une variable incontournable pour interpréter le comportement de l'organisation. En effet, puisqu'il n'est plus possible de prédire les conséquences d'une action au sein d'un système en vase clos, le comportement d'une entreprise s'étudie alors par une approche ethnographique basée sur l'observation des processus d'apprentissage, par la découverte heuristique de l'environnement, et par toutes les mesures nécessaires pour réduire l'incertitude sur les conséquences des actes.

Pour Thompson (1967), l'organisation souhaite conserver une marge d'autodétermination dans son action, en transformant les incertitudes extérieures en certitudes contrôlables en interne. Pour cela, l'entreprise cherche à rendre dépendant les autres organisations (fournisseurs, partenaires, concurrents) de ses compétences ou de ses ressources, en occupant une position stratégique non substituable et non imitable. Pour s'affranchir des risques, elle cherche également à contrôler les transactions externes en multipliant les sources d'approvisionnement, en acquérant du prestige et donc de l'influence sur les autres, ou en négociant l'incertitude dans les termes d'une coopération équilibrée. L'organisation cherche également à anticiper et à s'adapter aux changements d'environnement qui ne peuvent être contrôlé ni par les compétences, ni dans les transactions.

L'organisation cherche ainsi à rationaliser ses méthodes de travail et à réduire ses coûts, en faisant évoluer en permanence ses principes d'action et son mode de raisonnement. Cela est observable dans le design organisationnel. L'organisation déplace ses frontières pour intégrer ou contrôler les contraintes majeures, en adaptant ses structures au client, en fusionnant avec des concurrents, en intégrant des fournisseurs ou des distributeurs par exemple. Mais, incorporer les contraintes dans le design de l'organisation n'est pas un exercice simple, car il nécessite souvent pour les acteurs de concilier des principes de gestion contradictoires. La forme d'une organisation navigue ainsi, selon Hamel et Prahalad (1989), entre la nécessité d'adapter les moyens et les

ressources à un environnement précis (« *strategic fit* »), en accord avec les intentions stratégiques des dirigeants (« *strategic intent* »).

De même, la forme de l'organisation est en recherche d'équilibre perpétuel entre la variété requise par l'environnement qui pousse à différencier les ressources et les compétences et la recherche de cohésion interne qui oblige au contraire à intégrer et à harmoniser les ressources et les compétences (Lawrence et Lorsch, 1973). En effet, il est souvent nécessaire de diversifier l'offre pour satisfaire les contraintes de la demande et de standardiser dans le même temps l'offre pour répondre aux contraintes de l'économie de marché. Le choix d'un mode d'organisation découle ainsi d'un subtil dosage entre un degré de différenciation des activités, et un degré d'intégration nécessaire de ces mêmes activités.

Pour rendre compte de ces difficultés, Barnett et Burgelman (1996) exposent une théorie de l'évolution des firmes dans différents contextes culturels ou organisationnels. Selon ces auteurs, le design de l'organisation évolue au cours d'un processus de variation, sélection, et rétention très linéaire, qui dépend fortement des conditions initiales et du contexte stratégique de l'analyse. À un certain moment de son existence, l'entreprise teste différentes options stratégiques qui conduisent à choisir parmi une variété de forme, la structure la mieux adaptée à la situation. Tout au long de ce processus, l'évolution de l'entreprise est guidée par les motivations internes et par les représentations cognitives (Hamel et Prahalad 1989). Dans ce processus l'individu joue un rôle actif dans la sélection des informations qu'il traite et dans les réarrangements qu'il opère sur celles-ci pour la mise en acte (« enactment ») de conduites (Weick 1979). Quand l'environnement semble incompréhensible ou trop complexe, l'organisation modifie le réel dans le sens que l'organisation ne conçoit pas la représentation de l'environnement comme un simple reflet de son monde environnant, mais comme une construction particulière de celui-ci; en outre, il ne peut y avoir séparation entre un « intérieur » et un « extérieur » qui influencent les performances économiques. Pendant cette phase euristique d'essai et de simulation, l'organisation produit une configuration qui devient un nouvel équilibre structurel, soit le point de départ du prochain changement de l'organisation réalisé par un souci de performance accrue :

- Organisation hiérarchique : pour obtenir un avantage décisif sur les concurrents par l'intégration de facteurs clés de succès comme des compétences uniques ou des ressources rares.
- Organisation marchande : pour obtenir une rente de situation sur un marché en se protégeant de la compétition par la recherche d'une domination par les coûts ou la différenciation d'après Porter (1980).
- Organisation en réseau : pour neutraliser les concurrents en occupant une position centrale au sein d'un tissu d'alliances stratégiques récurrentes et durables, d'après Osborn et Hagedoorn (1997).

Cette perspective théorique est marquée par une vision trop linéaire des séquences d'évènements, contradictoire avec les travaux de Thietart et Forgues (1993) inspirée de la théorie du chaos. Elle souffre également d'une conception trop normative en considérant qu'il existe une forme organisationnelle (position sur un marché, intégration de ressources, position dans un réseau) optimale à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise, et que chaque forme devient alors exclusive par rapport aux autres. Ce point de vue est remis en cause notamment par les travaux de Bradach et Eccles (1989) qui montrent au contraire que l'organisation parvient à concilier des logiques d'action jugées souvent incompatibles dans la littérature. Selon ces auteurs, l'organisation fonctionne avec des modes de coordination fondés simultanément sur les prix, les contrats l'autorité et la confiance. Cette analyse suggère que la dynamique de l'entreprise repose davantage sur une combinaison ad-hoc des caractéristiques du marché et de hiérarchie, que sur la conformité avec un idéal type (Daft et Lewin 1993 ; Desreumaux, 1996).

1.2. L'ENCHEVETREMENT ORGANISATIONNEL

Le concept d'enchevêtrement est fondé sur trois présupposés : l'acceptation de l'incertitude dans la rationalité des organisations, le mythe de l'entité monolithique, l'acceptation d'un modèle dynamique d'organisation. Après avoir évoqué ces présupposés, nous présenterons la notion de l'enchevêtrement d'organisation.

1.2.1. L'incertitude dans la rationalité des organisations

Le rapport entre l'incertitude et la structure d'organisation - théoriquement enracinées dans les théories comportementales développées par Simon (1947) et March et Simon (1958) - est au cœur des débats en théorie des organisations depuis les vingt dernières années (Williamson 1975; 1991). Selon cette problématique, les organisations réagissent aux incertitudes et aux dépendances issues de leur environnement, en transférant les coûts de l'incertitude des transactions marchandes vers des relations plus hiérarchiques (Williamson et Ouchi 1980; Ouchi 1980).

Mais ce principe n'est pas universel. Par exemple, Podolny (1994) montre que lorsque l'incertitude augmente, les différentes firmes tendent à agir dans la concertation, en augmentant leur volume global de transactions sur le marché, plutôt que de procéder à une rationalisation des échanges. Cette recherche prouve que l'incertitude n'est pas nécessairement contrôlée par un "repli sur soi" à l'intérieur des frontières d'une entreprise, mais plutôt par des rapports de confiance à l'égard de partenaires connus et considérés comme fiables (Podolny 1994; Baker 1992). De ce fait, des facteurs « non économiques » comme - par exemple - le statut, la réputation, le rôle et la position stratégique (Burt 1992; Faulkner 1987; Podolny 1993) permettent ainsi aux firmes de stabiliser leurs dépendances mutuelles.

Dans le prolongement de cette réflexion, d'autres chercheurs soulèvent également des doutes sur l'importance de la rationalité formelle dans les organisations (Anderson, 1983; Manning, 1983). Par exemple, Pfeffer (1981) considère que les organisations sont rationnelles uniquement dans l'établissement des buts, par la planification des intentions, et dans le cadre de l'analyse stratégique, pas parce que ces pratiques fonctionnent, mais parce qu'elles rassurent les acteurs face à l'incertitude de leur avenir.

Compte tenu de ces remarques, il convient d'abandonner la vision d'une firme totalement "cartésienne" dans l'allocation des ressources pour atteindre des buts planifiés. Cela nous semble inadéquat dans un monde où les sociétés sont enracinées dans de nombreux réseaux sociaux, et dans de multiples relations d'affaires avec d'autres organisations, dont il est impossible de prévoir les réactions ou de les accorder avec certitude à un calcul logique sur les

coûts/opportunités ou sur les résultats/moyens (Granovetter, 1985; Gulati, 1988; Galaskiewicz et Zaheer, 1999).

1.2.2. Le mythe de l'entité monolithique

Bien que la plupart des théoriciens se réfèrent à une conception monolithique de l'organisation, nul n'est en mesure de trouver une organisation qui ne soit pas segmentée. Une conception universelle du *design* organisationnel est donc fallacieuse parce qu'elle repose sur une homogénéité qui n'existe pas (Dornbush et Scott, 1975, p.77). L'observation des pratiques de gouvernement d'entreprise confirme cette idée. Ainsi, Kuhn et Beam (1982) présentent la notion du " métamanagement " pour souligner que la direction générale ne conçoit pas des structures opérantes, mais des structures de décision. La nuance est de taille. Cela signifie que les cadres supérieurs divisent l'organisation en sous-unités segmentées, qui conçoivent à leur tour des structures de fonctionnement opérationnel. En d'autres termes, les cadres supérieurs ne gouvernent pas réellement en direct ; ils contrôlent le processus qui contrôle l'organisation. Un manque de connaissance et de visibilité - qui tend à empirer dans les environnements turbulents – empêche ainsi les cadres supérieurs d'harmoniser tous les compartiments de l'organisation sous la forme d'une entité monolithique.

Des structures et des configurations multiples sont donc trouvées au sein de chaque organisation. Il convient alors de décrire l'organisation non comme une entité uniforme et indivisible, mais comme un groupe de communautés d'acteurs, comme un ensemble de coalitions, ou comme une fédération de cultures secondaires. Une fois de plus nous partageons l'opinion de Weick (2001) selon laquelle : “*Any attempt to construct the design is doomed because there is no such thing*”.

1.2.3. Le modèle dynamique d'organisation

Le concept de système dynamique s'est imposé dans la recherche en organisation depuis le modèle de « *adaptive motivated behavior* » proposé par March et Simon (1958) qui renvoie à une idée de circularité entre le sujet (l'organisation) et l'objet (l'environnement). Ce principe de circularité était fondé sur le lien entre un processus de feedback face aux conséquences non planifiées des décisions organisationnelles. D'après cette conception, Crozier (1963) a proposé de

considérer la notion de « cercle vicieux » enfermant les processus d'adaptation dans des routines, et la structure dans des schémas auto-référents. Le concept de modèle dynamique est aussi évoqué à travers le changement dans les organisations en interaction avec l'environnement. Clef de voûte du changement, l'apprentissage organisationnel assume un rôle paradoxal dans la dynamique des organisations. D'un côté, l'apprentissage joue un rôle moteur à la base des processus de changement, mais d'un autre côté l'apprentissage ralentit inévitablement la dynamique (Levinthal, 1996), dès qu'il permet à l'organisation d'assimiler un nouveau modèle économique plus performant, l'orientant vers davantage de stabilité (Arthur, 1989; David, 1985).

Le concept de système dynamique que nous souhaitons utiliser est lié aux arguments que nous avons présenté précédemment à propos de la discussion sur la nature ou la représentation monolithique des organisations. Non seulement les organisations sont articulées en sous-unités segmentées, mais ces segments sont à la fois petits et stables (Weick, 2001). Ainsi, les organisations articulées en sous-unités segmentées sont aptes à faire face simultanément aux évolutions externes, de l'environnement économique et social, et internes dues, par exemple, à la mobilité des personnes entre les positions organisationnelles, à la transformation de la description d'un travail ou d'une responsabilité, etc... Ce qui n'était pas possible dans le cadre d'une conception traditionnelle, monolithique, linéaire et fonctionnelle, de l'organisation.

1.2.4. L'enchevêtrement organisationnel

Présenter une organisation comme un tout homogène et indivisible plutôt que comme un ensemble de parties disparates et hétérogènes est inexact. Dans la majorité des cas, l'organisation est segmentée dans des domaines d'activités tributaires de la hiérarchie, du marché ou du réseau en tant que modes d'organisation spécifiques. Ceci implique que l'entreprise est simultanément enchevêtrée dans différentes formes pures de coordination et de contrôle des activités.

En effet, d'après Brousseau (1993) et Imai et Itami (1984), l'entreprise devient plus modulaire, afin de produire de la variété avec une économie de moyens, en utilisant les mêmes éléments sans changer de structure. Cela lui permet d'adapter son offre à différents environnements avec les mêmes ressources et compétences. Ces auteurs soutiennent ainsi l'idée de « l'interpénétration » et de « l'hybridation » des formes pures d'organisation pour parvenir à cet objectif de modularité.

Par exemple, des pyramides hiérarchiques inversées apparaissent pour décentraliser la décision comme sur un marché. Des solidarités parallèles entre firmes ou entre acteurs, complètent le dispositif d'action sur un marché en favorisant les formes d'alliances ou de coopération sur le principe gagnant-gagnant (Håkansson et Johanson 1988, 1989). D'autres réseaux se superposent aux organigrammes traditionnels, pour faciliter la transversalité des décisions ou l'externalisation des activités dans le modèle hiérarchique. À l'inverse, on assiste à l'interpénétration de la hiérarchie au sein du marché pour régir des transactions qui échappent au libre jeu de la concurrence. Le processus d'hybridation ou d'interpénétration est alors considéré non pas comme un objectif à atteindre pour l'entreprise, mais comme " un déséquilibre normal " de son mode de fonctionnement. La forme de l'organisation devient alors plus complexe de façon à conjuguer les avantages du marché, de la hiérarchie et du réseau.

Ce principe est à l'origine de la notion " d'enchevêtrement d'organisation " (Baroncelli, Froehlicher, 1997). A partir de cette définition, nous souhaitons raffiner davantage le concept d'enchevêtrement organisationnel. Nous estimons que les organisations sont polymorphes car elles tendent à se diviser en sous-unités ou dans des segments stratégiques, à l'intérieur desquels les modes de fonctionnement les plus efficaces sont spécifiques : à l'intégration des activités (modèle hiérarchique), à la sous-traitance des activités (modèle marchand), et/ou à la co-traitance des activités (modèle réseau). La dynamique de l'organisation est alors perçue à travers le dosage des différents modes de coordination simultanément présents : la négociation par les prix, les contrats, la confiance, l'autorité, l'ajustement mutuel...

Dans les environnements turbulents (à faible cycle de vie sur la demande, à forte intensité technologique), cet enchevêtrement des formes d'organisations tend à être accentué en raison du manque de connaissance et de visibilité sur l'évolution de la conjoncture économique.

2. APPROCHE EMPIRIQUE DE L'ENCHEVETREMENT ORGANISATIONNEL

L'investigation empirique que nous présentons dans cet article a pour objectif d'appliquer la grille de lecture de l'enchevêtrement dans un cas concret d'entreprise : l'analyse du groupe Vivendi Universal.

Pour analyser cette organisation, nous avons collecté les archives de l'entreprise et différents documents de communication interne par le biais du service de communication. Nous avons également réalisé une dizaine d'interviews semi-directives avec des cadres en exercice, soit au sein de la direction générale de la stratégie, soit au niveau des filiales, comme Vivendi Net ou Viventures. Nous avons réalisé également un dossier de presse d'une centaine d'articles couvrant la période récente de 1999 à 2002, dossier complété par des informations publiques disponibles (bilans, comptes d'exploitations, ouvrages...). L'information recueillie très riche, compte tenu de l'extrême médiatisation de la société, a pu faire l'objet d'un traitement méticuleux s'appuyant sur de multiples sources contradictoires internes et externes, officielles et officieuses.

Pour organiser les données collectées, nous avons cherché à faire un « audit de l'enchevêtrement » au sein de Vivendi Universal, par une méthode se déroulant en trois étapes. La première phase consiste à segmenter l'entreprise en domaine d'activité stratégique, chacun relevant de mode d'organisation différent car adapté à un contexte spécifique de réglementation, de clientèle, de technologie et d'expérience de travail. Dans un deuxième temps, il s'agit de révéler à l'intérieur de chaque segment les modalités d'organisation en matière de coordination et de contrôle des tâches, en se référant à chaque fois aux grands principes : l'internalisation hiérarchique, l'externalisation marchande et la coopération réticulaire. Dans un troisième temps, il s'agit de mettre en lumière le modelage de l'enchevêtrement entre le marché, le réseau et la hiérarchie, au sein de l'entreprise, en reliant dans une perspective d'ensemble les segments d'activités et leurs modes d'organisations spécifiques. Sur le plan pratique, le travail de recherche aboutit à comprendre la façon de piloter cet enchevêtrement pour atteindre des avantages compétitifs.

2.1. LA SEGMENTATION DE L'ENTREPRISE

Cette partie est consacrée aux résultats de l'étude menée sur le groupe Vivendi Universal au cours de la période récente de croissance entre 1999 et 2002, avant la crise spéculative sur les marchés financiers. Durant cette période, le groupe est engagé dans une mutation sur plusieurs métiers ; il présente des caractéristiques assez complexes, avec une organisation à la fois grande et petite, centralisée et décentralisée, recentrée et diversifiée. Cette entreprise est choisie dans le

cadre de cette recherche, car elle est impliquée notamment dans un environnement instable comportant des cycles technologiques et de consommation très courts : la nouvelle économie et les NTIC. Ce contexte est propice à l'observation des mécanismes d'enchevêtrement, avec le besoin pour Vivendi Universal de bénéficier simultanément de la spécialisation d'autres acteurs présents sur les marchés, de la diminution des coûts de transactions dans des réseaux de partenaires, et de la concentration des ressources et des compétences dans une logique d'intégration, par fusion ou acquisition.

Fin 2001, Vivendi – Universal (VU) est le premier groupe mondial de services aux collectivités locales et le deuxième groupe mondial de communication. Il emploie 320 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de 56 milliards d'euros. Dans le secteur de la communication, qui est au centre de cet article, Vivendi –Universal intervient dans plusieurs segments d'activités jugés complémentaires dans l'univers du divertissement, de l'information et des loisirs : le cinéma, la musique, la téléphonie, l'édition et la presse, la télévision

Ces segments d'activités prennent un relief particulier avec l'émergence du commerce électronique sur Internet et l'implication de plus en plus forte de Vivendi-Universal sur ce créneau à travers la création d'un portail européen de distribution de services : Vizzavi. La stratégie du groupe consiste en effet à proposer sur Internet, au même client, l'accès simultané à des services d'information ou de loisirs, des services professionnels ou privés, de culture ou de consommation. Dans la politique de contenu, il s'agit donc d'une stratégie de multi - services en multi – accès qui consiste à proposer aux client déjà abonnés à une offre de Canal+ ou de SFR, d'un accès privilégié aux services interactifs proposés par le portail Vizzavi, dans les domaines du multimédia, du sport, de l'information, ou du divertissement. Que ce soit en matière de contenu (cinéma, musique, édition) ou de circuits de distribution (Internet, téléphonie, télévision payante), VU présente ainsi une offre intégrée et complémentaire sur plusieurs segments. Le groupe contrôle la conception, la production et l'exploitation de différents services interactifs à partir de différents moyens d'accès comme la TV interactive, le satellite (bouquet EchoStar aux Etats-Unis), ou le téléphone. De fait, la position stratégique de Vivendi-Universal se situe aux deux extrémités de la chaîne de valeur dans la nouvelle économie : en amont avec une maîtrise du contenu des services, en aval avec le contrôle des fichiers clients d'abonnés à la télévision payante ou au téléphone.

Pour renforcer sa position, Vivendi Universal accélère le mouvement de concentration dans le contenu des services par croissance externe, et cherche à ériger des barrières à l'entrée et à la sortie sur Internet pour rentabiliser la distribution de ces services. Cette stratégie s'apparente à la recherche de rente de position comparables au "business model" de la télévision payante par abonnement. Dans cette optique, Vivendi-Universal cherche à valoriser les synergies entre des filiales positionnées de façon complémentaire dans la chaîne de valeur. Certaines participent à la conception des programmes multimédias (jeux-informations, programmes TV etc.) qui seront ensuite diffusés par d'autres filiales dans la téléphonie mobile, la télévision payante ou sur Internet, avant d'être exploités au sein de larges fichiers d'abonnés par les techniques du *Customer Relationship Management*, visant à fidéliser les consommateurs en rendant l'offre exclusive et personnalisée. Cette stratégie ambitieuse se déroule dans un univers turbulent où il est nécessaire d'acquérir rapidement un avantage pionnier, en développant des images de marques fortes, en occupant des créneaux rentables avant les autres, en profitant de la rente des clients abonnés avant les concurrents. Pour cette raison, l'organisation de Vivendi-Universal est à la fois souple en raison des modifications rapides imposées par l'environnement, et stable avec une assise financière voulue par la direction générale pour faire face à l'incertitude de l'avenir. Ainsi, deux logiques guident l'action de Vivendi Universal dans la nouvelle économie : le désir de s'adapter à l'environnement en luttant contre les contraintes et en saisissant les opportunités ; le désir de modifier l'environnement pour réduire les incertitudes, en créant par exemple de nouvelles règles de valorisation des services sur Internet. Ces deux logiques sont présentes dans l'analyse dynamique de l'organisation.

2.2. LA PLURALITE DES MODES D'ORGANISATION AU SEIN DE CHAQUE SEGMENT

Pour s'adapter à la concentration de l'offre sans disposer des capacités d'investissement, Vivendi Universal adopte une stratégie de coopération avec des concurrents qui éprouvent la même difficulté, comme British Telecom dans la téléphonie fixe, Sky Network dans la télévision, Sony et Yahoo dans la diffusion de musique en ligne, Bertelsmann dans l'édition en ligne, Vodafone dans la téléphonie mobile. Cette coopération entre concurrents, cette « coopération » (Weil 1997), est d'ailleurs un moyen privilégié de contrôler l'intensité concurrentielle ou d'ériger des barrières à l'entrée du secteur, en partageant des informations et en définissant des normes collectives

(Richardson 1972) ; les PDG de Bertelsmann et de Vivendi-Universal appartiennent d'ailleurs à plusieurs associations de lobbying pour ériger des normes internationales concernant le commerce électronique. Pour autant, le risque de compétition n'est pas totalement écarté. L'alliance fondée sur des circonstances conjoncturelles ou des opportunités passagères peut évoluer dans des rapports conflictuels et les anciens partenaires peuvent redevenir des concurrents au sens strict du terme.

En parallèle d'une logique de collaboration, épisodique sur le marché ou durable dans un réseau de partenaires, Vivendi-Universal cherche à renforcer sa position à l'égard de ses concurrents, soit en les intégrant, soit en cherchant à acquérir des compétences indispensables pour dominer la compétition. Dans cette démarche, Vivendi-Universal concentre une partie de ses efforts pour intégrer des contenus exclusifs, en renforçant l'attractivité des canaux de distribution qu'elle possède. Réciproquement, Vivendi-Universal n'hésite pas à racheter des canaux de distribution pour mettre en valeur les contenus qu'elle possède, avec par exemple, le rachat de USA-Network aux Etats-Unis, la fusion envisagée de Stream et Tele + en Italie, l'acquisition de MP3.com sur Internet.

Toutes ces actions sont menées, en combinant différents modes de coordination et de contrôle des tâches, avec des mesures hiérarchiques, des négociations marchandes et des connivences de réseau (cf. tableau de synthèse ci-dessous). En effet, la hiérarchie est présente à tous les niveaux de décision de Vivendi – Universal, au sein du siège social avec la présence d'un comité de direction et d'un conseil de surveillance, au sein des filiales avec la présence d'une direction générale. La hiérarchie est considérée comme un vecteur d'intégration des éléments de l'organisation. Les compétences ou les ressources à forte valeur ajoutée (rare, non substituable, non imitable), qui contribuent à une forte image de marque auprès des clients, ou à une forte valorisation du titre Vivendi-Universal auprès des actionnaires, sont intégrées dans la structure, le plus souvent par croissance externe dans le cadre de fusion acquisition.

Le recours au marché complète cette description stratégique. Lorsque l'activité est jugée secondaire ou lorsqu'il n'est pas possible d'acquérir la société qui la détient, Vivendi Universal externalise, par contrat, des inputs ou des outputs. Le réseau constitue le sédiment entre la logique d'intégration et la logique marchande. En effet en interne, des synergies industrielles et

commerciales sont recherchées de préférence par des accords de collaboration souvent supervisés par une filiale spécialisée, Vivendi-Net, (coordinateur et animateur du réseau des filiales E-business) ; les entités se comportent alors comme les membres d'un réseau interne guidés par une même connivence. En externe, lorsque les contrats de sous-traitance se prolongent dans la durée par des accords de réciprocité entre les parties, un réseau externe se crée et fédère les filiales de Vivendi Universal avec des partenaires indépendants. L'ensemble de ces modes de coordination, comme l'autorité, la confiance et la négociation par contrat, s'articulent le long de la chaîne de valeur. Ils forment une organisation enchevêtrée, dans laquelle il est possible simultanément de concevoir, de produire et d'exploiter des services de E-business, en jouant sur toutes les facettes du marché, de la logique de réseau ou de l'intégration.

La pluralité des formes d'organisation

	Intégration	Coopération	Externalisation
(1) Cinéma et TV	Production de films avec les studios Universals (3e catalogue mondial avec 9000 films) et Studio Canal (40 % de la production française de film)	Alliance envisagée de Canal Satellite et TPS en France, de Télé + (canal +) et Stream (réseau de BSkyB) en Italie.	Sous-traitance de la diffusion de films en salle de cinéma et sur des réseaux de TV concurrents (Sky Network)
(2) Musique	Acquisition d'Universal Music, premier portefeuille mondial de maisons de disques (A&M, Decca, MCM, Polydor...)	<u>Alliance interne</u> avec SFR pour fournir le mobile universel de musique: un nouveau sur la musique de ligne par offre de téléphone <u>Alliance externe</u> avec Sony et Yahoo pour créer Duet, une plateforme musicale sur l'Internet basé sur le pair pour dévisager technologie	Vente des licences d'exploitation du catalogue d'Universal Music sur Amazon (portail n°1 sur Internet en commerce BtoC)
(3) Édition	Acquisition de Havas (40 % du marché français) et de Houghton Mifflin	Coopération avec Bertelsmann pour développer l'édition en ligne	Vente de la presse professionnelle et médicale et désengagement du B to B
(4) Téléphonie	Création de SFR (mobile) et de Cegetel (fixe) sur le marché français comme 2e opérateur après France-	<u>Alliance externe</u> avec Vodaphone pour partager des dossiers d'abonnés <u>Alliance interne</u> de SFR	Sur le marché français de la téléphonie, location des infrastructures de France Telecom afin de relier

	Telecom	(mobile) pour soutenir Vizzavi comme entrée pour accéder par téléphone à Internet	ensemble les réseaux fixes et mobiles
(5) Internet	Investissements dans des fonds de capital risque afin d'intégrer des start-up dans la galaxie des services proposés par le portail universel (Vizzavi)	<u>Alliance externe</u> association avec Nextenso Alcatel, Cisco, British Telecom sur équipements de réseaux d'infrastructures <u>Alliance interne</u> Collaboration entre les canaux de distribution (SFR, Canal +) et les contenus (Havas, Universal...)	Le métier de fournisseur d'accès sous-traité à d'autres opérateurs comme AOL

2.3. L'ANALYSE DE L'ENCHEVETREMENT

Dans la communication, la chaîne de valeur des services proposés auprès des clients de Vivendi Universal est gouvernée par trois niveaux de décision complémentaires : le niveau *corporate*, le niveau *business*, le niveau intermédiaire.

Au niveau *corporate*, la direction générale de Vivendi Universal centralise toutes les décisions stratégiques sur les choix d'investissements en fonction des opportunités de rachat ou de fusion d'entreprises, et sur l'évolution du portefeuille des métiers en fonction de la rentabilité et de la croissance des marques détenues. À l'image d'un architecte, la direction générale traduit ses choix dans la construction d'un édifice industriel fondé sur des montages financiers complexes, en ayant recours aux capitaux d'actionnaires internationaux (80 % du capital est détenu par des fonds européens, dont 45 % sont français). À ce titre, l'action de la direction générale est d'abord orientée vers les actionnaires pour se doter des moyens financiers nécessaires pour atteindre des objectifs de croissance, en intégrant de nouveaux maillons le long de la chaîne de valeur. L'objectif principal consiste à proposer une offre globale, capable de rivaliser avec celle des principaux concurrents mondiaux comme AOL-Time Warner ou Bertelsmann.

Au niveau *business*, au sein des segments d'activités, les différentes filiales de Vivendi Universal se positionnent le long de la chaîne de valeur en fonction de leur degré d'expertise, de leurs compétences et de leurs ressources. Elles agissent en centre de profit autonome pour valoriser

leur spécialisation en interdépendance avec les autres. Leur logique d'action est surtout déterminée par les préoccupations du client, en matière de divertissement, d'information ou de spectacle. Fondée sur le contrôle de fichier d'abonnés ou de prospects, la stratégie consiste à rentabiliser la relation client (*Customer Relationship Management*) en proposant une offre différente et exclusive pour rendre le client captif. Par ailleurs, le Marketing croisé (*Cross Marketing*) entre les filiales est développé pour exploiter des synergies commerciales à l'intérieur d'un réseau de partenaires légitimes (au sein du groupe) ou illégitimes (avec les concurrents situés à l'extérieur du groupe). Enfin, des barrières à la sortie sont introduites pour fidéliser le client par des engagements contractuels par abonnement qui sont difficilement réversibles à court terme. Dans ce contexte, les filiales sont incitées à intégrer les activités à forte valeur ajoutée et à déléguer les activités jugées secondaires sur un marché ou à les réaliser en partageant les risques par la collaboration dans un réseau. Par exemple, au sein de Vivendi Universal, la gestion des espaces publicitaires sur Internet emprunte successivement tous les modes d'organisation. La filiale VivendiNumédia qui regroupe tous les sites Web de Canal + décide dans un premier temps d'intégrer l'activité de ventes d'espaces publicitaires avec la création d'une régie publicitaire, Numeriland. Dans un second temps, par souci de cohérence avec les autres filiales du groupe, elle noue un partenariat avec Ad2one, la régie publicitaire officielle de Vivendi Universal. Enfin, par souci d'économie, elle sous-traite cette activité à la société leader en France, IP Interactive, qui appartient pourtant au concurrent Bertelsmann. Dans d'autres situations, le jeu des complémentarités au sein du Vivendi-Universal renforce la logique de réseau entre les filiales :

- par des accords de co-conception de services entre Universal Music et SFR pour écouter la musique à partir des téléphones mobiles : offre d'Universal Mobile
- par des accords de co-diffusion entre Vizzavi et Canal + pour le sport
- par des logiques de co-exploitation de fichiers d'abonnés entre Canal +, SFR et Vodaphone sur le portail Vizzavi.

D'autres formes d'organisation sont également mises en œuvre. Le recours au marché est également fréquent. Certaines filiales passent des contrats de sous-traitance avec des concurrents en position de force, en raison de leur notoriété, à l'image des portails Yahoo ou Amazon, à cause

de la complémentarité de leur offre avec Sony Music, ou en raison de leur expertise dans un métier non maîtrisé par Vivendi Universal, comme Bertelsmann dans la vente en ligne de livres.

Il existe un niveau intermédiaire de management entre le niveau *corporate* et le niveau *business*, symbolisé par l'action de Vivendi-Net, en charge de coordonner les filiales de Vivendi Universal sur Internet. Vivendi Net se situe à l'interface des intérêts financiers et commerciaux ; elle donne du sens à la stratégie, elle la met en œuvre et la coordonne. Elle accompagne l'effort des entités opérationnelles, en leur proposant un soutien avec l'offre d'une web agency (e-glue) capable de proposer, en interne, des services de conception et de maintenance de sites. Elle favorise également la mise en réseau des filiales, en développant leurs complémentarités autour du portail Vizzavi. Elle gère aussi les relations extérieures avec les acteurs du marché, en supervisant les accords de licence d'exploitation avec les concurrents, et le rachat de services à des fournisseurs ; elle participe également à l'intégration de nouvelles activités dans l'architecture du groupe, par le rachat de start-up appartenant au fonds de capital-risque, Viventures, géré par Vivendi Universal.

CONCLUSION

Cet article offre une grille de lecture sur la mixité de différents modes de coordination dans les entreprises en mouvement. Il vise à dessiner un cadre théorique basé sur le concept d'enchevêtrement, selon lequel l'organisation d'une entreprise présente les stigmates de trois idéaux types : le marché, le réseau et la hiérarchie. Par cette démarche, nous cherchons à dépasser les discussions fondées sur la comparaison d'alternatives organisationnelles, de façon traditionnelle au niveau de la dichotomie du marché et de hiérarchie ou de façon plus actuelle avec l'introduction d'un troisième terme : le réseau. De même, nous cherchons aussi à nous démarquer des approches normatives fondées sur la recherche d'un modèle dominant d'organisation qui découlerait de la diminution des coûts de transaction (Williamson 1975-1985-1991), de facteurs macro déterministes (Hannan et Freeman 1977), ou micro déterministes (Pfeffer et Salancik 1978).

L'approche développée dans cet article vise au contraire à rénover la façon de concevoir l'organisation, par analogie avec la structure d'un polymère en chimie organique qui se conçoit comme une combinaison unique de plusieurs molécules simples, les monomères. Cet article

suggère ainsi qu'aucune entreprise ne puisse être considéré comme monolithique, mais comme un ensemble polymorphe de segments dans lesquels il est possible d'observer un enchevêtrement inéluctable de différents modes de coordination : contrats, confiance, prix, autorité, règles, conventions...

L'étude de cas effectuée sur Vivendi Universal en fournit une illustration intéressante. Cette étude montre qu'aucune forme idéal typique d'organisation (marché, réseau, hiérarchie) ne peut à elle seule représenter toute la complexité d'une entreprise. À travers ses multiples métiers et domaines d'activités, Vivendi Universal ne fonctionne correctement qu'en tirant parti de la diversité des possibilités d'organisation. Depuis le début de l'année 2002, le groupe traverse une crise financière sérieuse avec un taux d'endettement record, un cours d'action en chute libre, et des pertes importantes dans le résultat d'exploitation. Cette crise est liée pour partie à un déséquilibre dans l'enchevêtrement des formes d'organisation. En effet, au cours de la période étudiée entre 1999 et 2002, la dynamique de Vivendi Universal est incarnée par son PDG, Jean-Marie Messier, lui-même entouré par de proches collaborateurs ou amis qu'il nomme dans un comité de direction verrouillé, et dans un conseil d'administration complaisant. Dans ces conditions, Vivendi Universal présente toujours la physionomie d'un groupe enchevêtré, mais avec un dosage de moins en moins équilibré dans l'utilisation des mécanismes de régulation du marché, des réseaux et de la hiérarchie. En effet, à chaque étape de croissance externe consécutive à de nombreux rachats d'entreprises, le pouvoir de Jean-Marie Messier et le rôle du siège social s'affirment davantage au détriment de la marge de manœuvre des filiales et des niveaux de management médians et opérationnels. Ce renforcement de la dimension hiérarchique, satisfaisante pour les marchés financiers sur la visibilité des comptes et de la stratégie, introduit un mauvais dosage de l'enchevêtrement organisationnel, avec un recours moins fréquent à la flexibilité du marché ou à la souplesse des alliances dans des réseaux. En conséquence, ce que Vivendi Universal gagne en cohérence dans l'intégration, elle le perd en flexibilité et en capacité d'adaptation dans un environnement de mutations rapides sur Internet qui privilégie pourtant ce type de qualités. Dès lors, Vivendi Universal souffre de rigidités structurelles, dont les manifestations les plus flagrantes se traduisent par un manque d'anticipation sur les retournements de marché, par l'amortissement de survaleurs sur des investissements irréversibles

et par une perte de compétitivité face à des entreprises plus petites, utilisant de façon plus équilibrée, toutes les capacités organisationnelles.

Ce travail de recherche représente juste une première étape dans les possibilités d'investigation autour du concept d'enchevêtrement organisationnel. Nous ignorons par exemple la façon dont l'enchevêtrement organisationnel peut être maîtrisé afin d'améliorer l'efficacité globale d'une entreprise. Nous ne savons pas non plus pourquoi certaines firmes, avec un niveau comparable de complexité structurelle, parviennent à mieux contrôler le changement stratégique par rapport aux autres. Enfin, des recherches doivent être menées, pour comprendre les sources d'avantages concurrentiels qui dépendent du pilotage de l'enchevêtrement organisationnel.

REFERENCES

- Argyris C, Schön D.A (1978), *Organizational learning*, Addison Wesley.
- Amar G (1993), Qu'est-ce qui n'est pas un réseau ?, *Flux*, n°13 / 14, 56-58.
- Anderson, P.A. (1983) Decision making by objection and the Cuban missile crisis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222
- Arthur B., (1989) Competing technologies and lock-in by historical events, *The Economic Journal*, 99, 116-131.
- Baker, W. E. (1992) 'The network organization in theory and practice', in N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organization: Structure, form, and action*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, pp. 397-429.
- Barnett W.P, Burgelman R.A (1996), Evolutionary perspectives on strategy, *Strategic Management Journal*, vol 17, 5-19.
- Barney J.B. (1990) The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict, *Academy of Management Review*, vol. 15, 382-393.
- Barney, J. B., Ouchi W. G. (1986) "Learning from Organizational Economics", in J. B. Barney and W. G. Ouchi (eds.) *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco, 423-445.

- Baroncelli A., Froehlicher T., (1997), L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux, *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Louvain.
- Bartlett C, Ghoshal S (1993), Beyond the M-form : toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol 14, 23-46.
- Bradach, J. L., Eccles R. G. (1989) Price , Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brousseau, E. (1993), L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises, Paris, PUF.
- Burns T (1963), Industry in a new age, *New Society*, 31 janvier, 17-20.
- Burt, R. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Chandler A (1962), *Strategy and structure : chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT press.
- Child J (1972), Organization structure and strategies of control : a replication of the Aston study, *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n°3, 163-176.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Crozier M, Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- D'Iribarne P (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil.
- Daft R.L, Lewin A.Y (1993), Where are the theories for the " new " organizational forms ? an editorial essay, *Organization Science*, vol 4, n°4, 1-6.
- David, P. (1985) Cliometrics and the economics of qwerty, *American Economic Review*, Paper and Proceedings, 75,2, 332-337.
- Desreumaux A (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Editions EMS.
- Di Maggio, P. (1986). Structural analysis of organizational fields, *Research in Organizational Behavior*, 8.
- Dornbush, S.M., Scott, W.R. (1975) *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Faulkner (1987) *Music on demand*, New York: Transaction Books.
- Friedberg, E. (2000), Going Beyond the Either, *Journal of Management and Governance*, vol. 4, n. 1-2, 35-52.

- Grandori, A. (1997) Governance structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models, *Journal of Management and Governance*, vol. 1, n.1, 29-47.
- Granovetter M.S (1979), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol 78, n°6,1360-1380.
- Granovetter M.S. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness , *American Journal of Sociology*, vol.91, n.3.,481-510.
- Gulati R (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, vol 19, 85-112.
- Gulati R (1995), Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, vol 38, 85-112.
- Hamel G, Prahalad C (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June.
- Håkansson H, Johanson J (1988), *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, in Contractor Farok J and Lorange P (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, New York.
- Håkansson H., Johanson J. (1989), *The network as a governance structure, inter-firm cooperation beyond markets and hierarchies* , in Grabher G., (Ed.), « The embedded firm, on the socio-economics of industrial networks », Londres : Routledge.
- Hannan M.T, Freeman J (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.
- Hill, C. W. L. (1990), Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- Hill, C.W.L., Kim W.C. (1988), Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model, *Strategic Management Journal*, 9, 93-104
- Imai K, Itami H. (1984), Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. , *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp.285-310.
- Johanisson, B. (1987) (ed.) Organizing: The network metaphor, *International Studies of Management and Organization*, 17/1, Special Issue.
- Jones G.R., Hill C.W. (1988) Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, n.9, 159-172.
- Klein, W. (1982) The modern business organization: Bargaining and constraints, *The Yale Law Journal*, 91, 1521-1564.

- Kuhn, A., Beam, R.D. (1982) *The logic of organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazega E (1994), Analyse de réseau et sociologie des organisations, *Revue Française de Sociologie*, 302-325.
- Levinthal, D. (1996), Learning and Schumpeterian dynamics, in Dosi G., Malerba, F. (eds) *Organization and strategy in the evolution of the enterprise*, Macmillan Press, Suffolk.
- Lorenzoni G, Baden Fuller C (1993), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, vol 37, n°3, 146-163.
- Lorenzoni G., Ornati O. (1988), Constellation of firms and new ventures, *Journal of Business Venturing*, 3.
- Macneil, I. R. (1974) The many futures of contract, *Southern California Law Review*, 47, 691-816.
- Macneil, I. R. (1978) Contracts: Adjustments of long-term economic relationship under classical, neoclassical, and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.
- Macneil, I. R. (1980) *The new social contract*, Yale University Press, New Haven, CT, 1980.
- Manning, P.K. (1983) *Queries concerning the decision-making approach to police research*, Paper presented to the British Psychological Society.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Morgan G (1986), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Nohria N, Garcia-Pont C (1991), Global strategic linkages and industry structure, *Strategic Management Journal*, vol 12, 105-124.
- Oliver C. (1990) The determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, vol. 16, 241-265
- Osborn R.N, Hagedoorn J (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network, *Academy of Management Journal*, n°2, 261-278
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 124-141.
- Pfeffer J, Salancik C.A (1978), *The external control of organization*, New York, Harper and Row.
- Podolny, J. (1993), A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, 98, pp. 829-872.

- Podolny, J. (1994), Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39, 458-483.
- Powell, W.W, Hybrid Organizational Arrangements, *California Management Review*, Autumn 1987.
- Powell, W.W, Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press, Greenwich, CT, 1990.
- Ring P.S (1997), Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests, *Journal of Management Studies*, vol 4, 1-25.
- Ring, P.S., Van de Ven, A. H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498
- Simon, H.A. (1947) *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.
- Thorelli H.B (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.
- Thietart R.A, Forgues B (1993), *La dialectique de l'ordre et du chaos en sciences de gestion*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.
- Weick K.E (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Massachussetts, Blackwell Business.
- Weick K.E (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussetts, Addison-Westley.
- White H.C. (1981) Where do Markets come from ?, *American Journal of Sociology*, 87, 517-541.
- Williamson, O.E (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York,.
- Williamson, O. E (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36.
- Williamson, O.E and Ouchi, W. (1981), The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives, in A. Van de Ven and W. Joyce (eds.), *Perspective on Organizational Design and Behavior*, New York: Wiley.