

Dynamique organisationnelle

Une étude longitudinale combinant les idéaux types

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

Christophe Assens

Maître de Conférences HDR

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management
47, Boulevard Vauban
F-78 047 Guyancourt
Tel (33) 0139255534
christophe.assens@quoi.uvsq.fr

Résumé :

En théorie des organisations, de nombreux 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 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 longitudinale vise à explorer ce concept d'enchevêtrement organisationnel, en révélant les caractéristiques du processus.

Mots clés : *dynamique, organisation, enchevêtrement, réseau, structure*

INTRODUCTION

D'après Morin (1982) ou Giddens (1987), il est important de ne pas enfermer la théorie des organisations, dans des visions trop unilatérales, avec des points de vue partiels ou monochromes, c'est-à-dire dans une logique d'opposition entre action et structure, entre volontarisme et contingence, entre individualisme et collectivisme. En dehors du cadre normatif des écoles classiques ou structuralistes, il s'agit au contraire d'épouser la réalité organisationnelle dans des principes d'analyse qui tiennent compte du mouvement non linéaire et de la récursivité du parcours des entreprises. Ainsi, Morin (1982) confie que l'organisation possède des propriétés spécifiques qui dépassent l'univers des ressources, des compétences ou des jeux d'acteurs qui la compose. Cela s'explique car l'organisation rétroagit sur les acteurs qui à leur tour rétroagissent sur l'organisation ; autrement dit, l'organisation est plus qu'une réalité globale ou locale enfermée dans une réalité collective ou individuelle, c'est un dynamisme organisationnel. L'objectif de cet article vise à étudier les ressorts de cette dynamique organisationnelle.

Pour certains auteurs comme Williamson (1975), la dynamique de l'organisation est tributaire des paramètres économiques. Dans ses choix de développement, l'entreprise cherche en permanence à réduire ses coûts, et notamment ses coûts de transaction. Trois situations sont examinées ; soit l'entreprise vit en total repli pour le développement de ses activités et elle pratique l'intégration, cela s'explique si la spécificité des actifs qu'elle possède est très grande ; soit elle ne vit pas en autarcie, et fait appel au marché pour réaliser des activités en bénéficiant des avantages de spécialisation des sous-traitants - i.e cela se justifie 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 s'explique 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 configuration organisationnelle au sens de Mintzberg (1998). 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), transactionnelle (Frery 2001), un réseau de partenaires hors du marché ou de l'intégration (Powell 1990). En effet, le réseau est perçu dans la littérature comme une alternative à l'internalisation et à l'externalisation, par le partage d'actifs spécifiques à l'échelle collective, et par des mécanismes de confiance ou de filiation clanique (Ouchi 1980), diminuant sensiblement les coûts de transaction. Il existe donc trois grands idéaux-types organisationnels, dont les variables d'analyse figurent en annexe 1 : la hiérarchie, le marché, le réseau.

L'établissement de type-idéal d'organisation correspond à un instrument de classification, mais également à une méthode pour simplifier la compréhension du réel selon Weber (1971). Toutefois, au contact de la réalité empirique, les types-idéaux perdent de leur " pureté " et deviennent plus complexes et aussi plus riches. Pour Josserand (2001), il importe alors de percevoir la configuration structurelle d'une entreprise comme une combinaison entre des modes de coordination coopératif ou non coopératif, et des principes de contrôle hiérarchiques ou non hiérarchiques. Selon l'auteur précédemment cité, la combinaison des modes de coordination et de contrôle découle d'un savant mélange d'idéaux-types, adapté au contexte, à la situation et à l'environnement. Dans cette mesure, il n'existe pas une forme pure d'organisation (i.e type de coordination et de contrôle des tâches) mieux adaptée qu'une autre, et il n'existe pas de domination économique d'une forme pure au-dessus des autres, selon Assens et Baroncelli (2004).

D'après ces premiers éléments de discussion, nous envisageons dans cet article d'étudier la dynamique organisationnelle sous la forme d'une combinaison d'idéaux-types qui se produit dans le cadre d'un processus de structuration (Giddens 1987) non linéaire et rétroactif, qualifié d'enchevêtrement organisationnel par Baroncelli et Froehlicher (1997). L'objectif de cet article vise à explorer la compréhension de ce processus d'enchevêtrement organisationnel, en cherchant à mettre en évidence les étapes de structuration, les modalités de pilotage et d'évolution de l'enchevêtrement. Pour aborder cette question, nous présenterons les résultats d'une étude empirique longitudinale effectuée depuis plus de dix ans, sur une multinationale : Vivendi Universal (VU).

Dans une première partie théorique, nous mettons en évidence les principes de l'enchevêtrement organisationnel en discutant d'une grille de lecture appliquée au processus de formation et de pilotage d'une combinaison d'idéaux-types. Cette grille de lecture s'oppose aux perspectives théoriques figées et monolithiques de l'organisation. Dans une deuxième partie, nous appliquons la grille de lecture, à l'étude empirique d'un grand groupe diversifié. Cette étude empirique nous permettra de discuter de la portée du concept d'enchevêtrement organisationnel, de son caractère actionnable, de son pouvoir de validité externe, de ses limites.

1^{ère} PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DE L'ENCHEVÊTREMENT ORGANISATIONNEL

1. La dynamique des firmes dans une perspective d'enchèvement

Dans la littérature, la dynamique de l'entreprise relève soit du système fermé animé par des principes d'autosuffisance et d'autodétermination, soit du système ouvert sur l'environnement, qui subit alors l'influence de variables que l'on ne peut ni contrôler, ni prédire en interne (Thompson 1967). 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 : la mise en œuvre rationnelle des moyens peut faire évoluer les finalités du niveau considéré¹. 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'allocation des droits de propriété. 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 mêmes de l'action) ou la façon de les atteindre. L'incertitude de ce processus non linéaire remet en question la définition même de l'organisation telle qu'elle est le plus fréquemment présentée dans la littérature (Morin 1982).

Ce paradigme du système ouvert nous semble le plus adéquat pour notre recherche, car aucune entreprise n'est capable de contrôler, à elle seule, toutes les ressources de production ou de demande potentielle, sans ouvrir ses frontières sur l'environnement. En accord avec Thompson (1967), il convient alors d'étudier la dynamique de l'entreprise, 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

¹ "The rational model of an organization results in everything being functional-making a positive, indeed an optimum, contribution to the overall result. All resources are appropriate resources, and their allocations fit a master plan. All action is appropriate action, and its outcome is predictable." Source Thompson (1967), opus cit p 6.

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 de décision, par la découverte heuristique de l'environnement, et par toutes les mesures nécessaires pour réduire l'incertitude sur les conséquences des actes.

Ce principe d'étude des systèmes ouverts s'est imposé dans la recherche en organisation depuis le modèle du « *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 est fondé sur un processus de feedback face aux conséquences non planifiées des décisions organisationnelles. D'après cette conception, Crozier (1963) propose de considérer la notion de « cercle vicieux » enfermant les processus d'adaptation dans des routines, et la structure dans des schémas auto-référents. Pour échapper à cette logique, l'entreprise doit préserver un degré d'adaptation et de différenciation dans son environnement, correspondant au principe de la variété requise.

Pour atteindre cet objectif, Brousseau (1993-a) et Imai et Itami (1984) considèrent que l'organisation est nécessairement modulable, afin de produire de la variété avec une économie de moyens, en utilisant les mêmes éléments sans changer de structure. Cette modularité lui permet d'adapter la variété de l'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 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 combiner les avantages compétitifs procurés par le marché, la hiérarchie et le réseau.

Ce raisonnement est à l'origine de la notion "d'enchevêtrement organisationnel" développé par Baroncelli et Froehlicher (1997). Ces derniers estiment que les entreprises sont polymorphes car elles tendent à fonctionner en combinant différents mécanismes de coordination (la négociation par les prix, les contrats, la confiance, l'autorité, l'ajustement mutuel...) liés à différents modes d'organisation (marché, hiérarchie, réseau). Cela s'explique d'après Quelin (2003), car les entreprises sont animées de façon complémentaire par une croissance patrimoniale poussant à hiérarchiser les activités à l'intérieur de frontières capitalistiques toujours plus étendues, avec une croissance contractuelle plus souple que la précédente, incitant à trouver des arrangements à l'extérieur des frontières avec d'autres sociétés, que ces arrangements impliquent ou non un transfert de droits de propriétés. Par conséquent, il n'existe pas d'entreprise fonctionnant sur le modèle d'une forme pure d'organisation telle que nous l'avions évoqué en introduction de cet article (cf. annexe 1), mais des entreprises issues d'une combinaison des formes idéal-typiques. Cette combinaison résulte d'un processus de sélection qui impose au dirigeant de choisir les modalités de coordination et de contrôle des tâches adaptées à la situation, au contexte, et au projet d'action. Plus l'entreprise est diversifiée, plus la structure est segmentée, et plus le dirigeant est confronté à de multiples situations requérant des formes différentes de coordination. Dans les environnements turbulents, à cycle de vie court, à forte intensité technologique ou capitaliste, cet enchevêtrement des formes d'organisations tend même à être accentué en raison du manque d'anticipation et de visibilité sur l'évolution de la conjoncture économique. Dans ces conditions, détenir un avantage compétitif durable nécessite pour une entreprise d'être capable de concilier des logiques d'action jugées souvent incompatibles dans la littérature (Thorelli 1986, Powell 1990), en combinant différents modes de coordination fondés sur la négociation par les prix, l'autorité, les contrats, la confiance, les normes, les conventions, en accord avec les travaux de Bradach et Eccles (1989).

2. La grille de lecture de l'enchevêtrement

Pour étudier l'enchevêtrement organisationnel (Imai et Itami, 1984), il convient de repérer dans la structure d'une entreprise la présence des variables de coordination et de contrôle correspondant aux idéaux types, et la façon dont ces mécanismes se complètent et s'ajustent dans la dynamique pour donner une forme d'enchevêtrement particulière : voir tableau ci-dessous.

Tableau 1 : les situations d'enchevêtrement organisationnel

<i>Mode de coordination</i> / <i>Mode de contrôle</i>	Marché	Réseau	Hiérarchie
Marché	Idéal type du marché	Enchevêtrement	Enchevêtrement
Réseau	Enchevêtrement	Idéal type du réseau	Enchevêtrement
Hiérarchie	Enchevêtrement	Enchevêtrement	Idéal type de la hiérarchie

Pour mettre en évidence ces situations d'enchevêtrement, il convient de définir avec précision les variables de coordination et de contrôle spécifiques du marché, de la hiérarchie et de la forme réseau (Imai et Itami, 1984). Ces variables figurent de façon détaillée en annexe 1. Plus précisément nous distinguons :

- Mode de coordination et de contrôle marchand : La coordination est décentralisée sur un marché ; elle est articulée autour des variables de négociation par les prix pour aboutir à un contrat et à un transfert de propriétés (MacNeil 1974). Le contrôle repose sur le respect des règles de concurrence face aux risques d'opportunisme (Williamson 1975).
- Mode de coordination et de contrôle en réseau : la coordination s'effectue par ajustement mutuel avec des relais grâce au lien de confiance entre les membres. Le contrôle est souvent décentralisé . Il prend la forme d'un clan (Ouchi 1980), et il repose sur un enracinement conventionnel par l'adhésion à des règles non écrites (Granovetter 1985).
- Mode de coordination et de contrôle hiérarchique : Le contrôle est fondé sur l'obéissance à une autorité et sur le respect des procédures ou des règles formelles. La coordination est souvent centralisée au niveau de l'autorité décisionnelle (Crozier 1963).

La lecture de l'enchevêtrement est alors perçue à travers le dosage des différents modes de coordination et de contrôle simultanément présents : la négociation par les prix, les contrats, la confiance, l'autorité, l'ajustement mutuel...

Par cette démarche, nous sommes en mesure d'étudier le processus d'enchevêtrement organisationnel (dosage de hiérarchie, marché réseau, modelage de la structure, pilotage des relations) en mettant en évidence les mécanismes particuliers ou généraux sous-jacents de fonctionnement (origine de l'enchevêtrement induit ou voulu – naturel ou artificiel – créé ou imité). La finalité de l'enchevêtrement est également un aspect important qui peut ressortir dans l'analyse en se référant aux avantages compétitifs recherchés par l'entreprise :

- Mode marchand : 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 par une politique de différenciation d'après Porter (1986).
- Mode réseau : pour neutraliser les concurrents et pour contrôler l'accès à des ressources complémentaires au sein d'un tissu d'alliances récurrentes et durables, d'après Osborn et Hagedoorn (1997).
- Mode 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 (Barney 1990).

Cette démarche présuppose une représentation de la firme en tant que système ouvert, capable d'internaliser les tâches primordiales et d'externaliser ou de partager les tâches jugées secondaires, ou non stratégiques. Confrontée à une incertitude environnementale souvent radicale, la structure de l'entreprise n'en reste pas moins indéterminée en raison du rôle joué par le système politique interne (Crozier, Friedberg, 1977).

2^{ème} PARTIE : ETUDE 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 de Vivendi Universal (VU), deuxième groupe mondial des services dans la communication.

Cette étude empirique est le fruit d'une démarche constructiviste menée depuis plusieurs années, et visant à adapter l'approche du terrain en fonction des avancées théoriques et à conceptualiser en fonction des progrès effectués dans l'observation, sans pré-requis, sans volonté d'universalisme, sans dogmatisme. Deux soucis majeurs orientent la méthodologie : rester fidèle à "la vérité du terrain" en partant des faits observés et en corroborant ces faits par d'autres faits ; limiter les risques de biais dans l'observation en validant l'interprétation des données par un retour sur le terrain auprès des acteurs interrogés (Assens, 1998), en utilisant la méthode du "*Feed-Back Survey*" développée par Crozier (1963) il y a plus de trente ans.

Fidèle à ces principes, nous mettons en évidence deux grandes étapes historiques dans le développement du groupe Vivendi Universal, étapes qui correspondent à des points de rupture marqués par une crise de légitimité du management, un changement de stratégie, une évolution des structures :

- la période 1970-1996 durant laquelle le groupe s'affirme comme leader mondial dans les services aux collectivités locales à travers la diversification
- la période 1996-2002 qui correspond à une phase de recentrage puis de diversification vers les métiers de la communication

Il nous est possible d'identifier et de décrire ces grandes étapes historiques, à partir d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs en charge de la stratégie et du management dans les filiales ou au niveau du siège : directeur général, administrateur de filiale, chargé de mission de la présidence, chef de projet, directeur d'usine, etc. Ces données primaires sont validées, en partie, par croisement avec des témoignages provenant d'observateurs extérieurs, et en partie également à travers des données secondaires produites par l'institution (rapports d'activités, supports de communication interne, archives, communiqués de presse) et hors de l'institution (dossiers de presse, document de thèse, notes confidentielles d'organismes de conseil).

Pour traiter la complexité des données, nous appliquons une démarche « d'audit de l'enchevêtrement » sur Vivendi Universal, par une méthode se déroulant en deux étapes. La première phase consiste à décrire la nature de la configuration organisationnelle c'est-à-dire la façon dont s'imbriquent les idéaux-types M,H, au cours des deux étapes (paragraphe 2.1 et 2.2 dans cet article) Dans un deuxième temps, nous portons notre attention sur la dynamique de l'enchevêtrement, en cherchant à interpréter la façon dont s'enchaînent les différentes configurations organisationnelles entre les deux périodes étudiées (paragraphe 2.3 de cet article).

2.1. L'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1970-1996

Durant cette période, Vivendi Universal (VU) se présente encore sous son ancienne raison sociale de Compagnie Générale des Eaux (CGE). Celle-ci a une vocation généraliste visant à répondre aux besoins des collectivités locales dans tous les compartiments de la vie publique : transport collectif, restauration collective, chauffage, BTP, eau, télécommunications, immobilier etc. L'organisation de VU est conçue pour apporter une solution au besoin du client, en combinant « sur mesure » et de façon modulaire les ressources et les compétences de ses filiales spécialisées. C'est la raison pour laquelle, la structure de VU n'est pas enfermée dans un organigramme classique, mais elle repose principalement sur le maillage des filiales gérées en commandite par actions, de façon très autonomes, au sein d'une organisation en réseau. Au centre de ce réseau, un acteur détient plus de pouvoir que les autres, il s'agit du PDG : Guy Dejouany. Durant son mandat à la tête du groupe jusqu'en 1996, il va multiplier par 5 la taille de VU pour lui permettre d'atteindre la position de leader mondial des services aux collectivités. Il applique en effet une stratégie de croissance externe poussée à l'extrême, afin de compléter la palette des métiers et des compétences détenues au sein des frontières de VU. Les choix d'acquisitions ou de prise de participations relèvent d'une volonté d'atteindre une taille critique dans tous les secteurs relatifs aux collectivités, d'abord sur le plan national, puis à une échelle mondiale. Cette croissance, de l'ordre de 15 % par an, propulse le chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'EUR en 1981, à 17,8 milliards d'EUR dix ans plus tard.

Durant cette période, le mode d'organisation conforte et légitime le pouvoir du dirigeant. Dans le fonctionnement opérationnel, des mécanismes d'autogestion comme la confiance évitent à Guy Dejouany de s'impliquer directement dans l'administration des filiales, en déléguant les responsabilités au niveau le plus bas suivant le principe de subsidiarité. Ce mode de gouvernement privilégie les échanges interpersonnels en dehors des canaux hiérarchiques traditionnels, en respectant des règles tacites et des conventions informelles. Il en résulte une autorégulation remarquable de l'organisation, fonctionnant sur une double orientation de l'action entre la dimension « corporate » du réseau de filiales au niveau global, et la dimension « business » des maillons qui constituent ce réseau au niveau local. Dans ce contexte, la coordination porte sur des conventions multilatérales et bilatérales qui façonnent et transforment les échanges entre les filiales, en l'absence d'organigramme et de comité de direction. Ces conventions sont comparables à des routines, c'est-à-dire à des comportements répétés de manière quasi-automatique, hérités et donc issus de la mémoire de l'organisation. Les routines portent sur un encadrement minimal des conditions de relation entre les filiales. Elles sont particulièrement perceptibles quand une filiale a recours à la sous-traitance interne. Ainsi, il existe une règle non écrite qui donne un droit de préemption aux filiales VU sur des contrats de sous-traitance interne, par rapport à des firmes extérieures au réseau. De la même manière, les délais de paiement sont « routinisés » entre les filiales.

Par ailleurs, le réseau des filiales est structuré par pôles d'activités : l'environnement (eau, énergie, propreté, transports), la communication (télécommunications, médias) et l'aménagement (construction, immobilier). Chaque pôle d'activités est piloté par des filiales de premier rang elles-mêmes reliés directement au siège social de la CGE dans la consolidation comptable. Ces filiales de premier rang sont assimilées à des têtes de réseau : des nœuds d'interconnexion qui ont une fonction d'intermédiation et de régulation importante vis-à-vis des autres nœuds à l'intérieur d'un territoire ou d'une zone d'influence du réseau. Chaque tête de réseau est gouvernée par un ou plusieurs directeurs généraux rattachés directement à Guy Dejouany. Entouré d'une vingtaine de directeurs généraux qui lui rapportent directement, celui-ci gouverne sans comité de direction, sans organigramme à l'exception de l'annuaire des cadres, en supervisant directement les dossiers importants et en accordant une grande confiance aux directeurs généraux qui lui doivent leur nomination et l'étendue de leur pouvoir. À l'intersection des territoires contrôlés par différentes têtes de réseau, il subsiste des zones d'ombre à l'intérieur desquelles les filiales se comportent en toute indépendance, en refusant parfois de collaborer, en pratiquant la concurrence interne, en

négociant les termes d'un contrat avec d'autres filiales de VU après une mise en concurrence avec des acteurs extérieurs au réseau.

Ce schéma est éloigné d'une configuration multidivisionnelle, en l'absence d'une politique « corporate » de rationalisation et de supervision systématique des transactions entre les filiales. Il correspond à un enchevêtrement organisationnel piloté habilement par Guy Dejouany de façon à demeurer le seul point de repère stable dans une organisation particulièrement complexe. Par ses décisions, celui-ci influence directement « les conditions d'enracinement » des comportements selon le concept de « social embeddedness » de Granovetter (1985). Par les décisions d'acquisition et de cession de filiales et par les fusions ou les recompositions de pôles d'activités, il introduit des niveaux de responsabilité hiérarchique : têtes de réseau, filiales de premier rang, filiales de second rang... Ce faisant, il opère un premier « réglage » de l'organisation.

Lors des acquisitions et des cessions, il fixe ensuite le niveau de « redondance » des filiales en déterminant le nombre d'entités en situation de concurrence potentielle. Il peut ainsi réguler le niveau d'intensité concurrentiel au sein du réseau : le niveau de redondance entre les nœuds du réseau. De même, il intervient aussi pour redéfinir les positions entre les maillons, en fusionnant ou en refondant plusieurs filiales. Il découpe alors le réseau en sous-ensemble homogène plus facile à gouverner. Enfin, en accentuant les spécialisations et la différenciation des filiales, il incite tacitement à la coopération. En conséquence, pour paraphraser Chandler (1962), Guy Dejouany, par une activité de délégation d'autorité, devient la « main visible » qui détermine l'existence d'une « main invisible » au sein de l'organisation.

En guise de synthèse (figure 1), l'organisation de VU à cette période comporte de multiples situations d'enchevêtrements organisationnels. La forme réseau domine le fonctionnement de l'organisation. Elle est articulée avec les modes de contrôle marchand pour départager l'offre des filiales au niveau des clients, et les modes de contrôle hiérarchique pour réguler les échanges dans le réseau de filiales par l'affectation de directeurs généraux à la tête des filiales de premiers rangs, en position de têtes de réseau.

Fig 1 : l'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1970 et 1996

<i>Mode de coordination</i> / <i>Mode de contrôle</i>			
	Marché	Réseau	Hiérarchie
Marché		Les filiales coopèrent au sein d'un réseau sous le contrôle externe du client	Suivant le principe de subsidiarité, l'autorité est déléguée au contact du client
Réseau	La mise en concurrence des filiales avec l'extérieur s'effectue dans le respect de conventions tacites au sein du réseau		Le siège social crée des pôles d'activités pour favoriser l'autogestion dans le réseau, entre les filiales
Hiérarchie	La compétition interne entre les filiales relève d'un management par exception de la part du siège social	Les entrées et les sorties de filiales au sein du réseau sont gérées par le siège social	

2.2. L'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1996 -2002

Au cours de cette période, une transition du pouvoir s'amorce entre Guy Dejouany et Jean-Marie Messier. Ce dernier devient le nouveau PDG du groupe. Cette transition du pouvoir s'explique par les déséquilibres de l'organisation précédente : une organisation centrée principalement sur la logique de réseau où la concurrence interne se banalise avec des risques d'incohérence (Assens 2002) ; une organisation dont les ramifications sont trop diversifiées dans des métiers en crise comme l'immobilier ou le BTP, ou dans des activités trop éloignés de la vocation de base, comme l'hôtellerie, ou la grande distribution avec les magasins Fnac ; une organisation dont le développement externe est mal maîtrisé avec un niveau d'endettement record de 10,6 milliards d'EUR (195 % des fonds propres), et des pertes historiques, pour la première fois depuis 50 ans, évaluées pour l'exercice 1995 à 0,5 milliards d'EUR, et des pertes cumulées évaluées dans l'immobilier à 5,7 milliards d'EUR. Dans ce contexte, Jean-Marie Messier semble posséder les compétences requises pour résoudre les problèmes financiers en réduisant le niveau de complexité de l'organisation. Ancien inspecteur des finances, ce dernier a développé un profil de dirigeant spécialisé dans les

problèmes de « corporate governance », en phase avec la montée du pouvoir des représentants d'actionnaires ou de fonds de pension, au sein du conseil d'administration de VU (Mertens-Santamaria 1997).

Dans son parcours de dirigeant, Jean-Marie Messier s'inspire de son expérience de banquier d'affaire chez Lazard. À ce titre, sa vigilance s'exerce prioritairement sur la création de valeur pour les actionnaires. Cette façon de gouverner contraste nettement avec les habitudes de son prédécesseur davantage focalisé sur les métiers et sur les clients. Pour atteindre l'objectif de création de valeur, Jean-Marie Messier utilise différents leviers :

- Le levier stratégique : sur le plan stratégique, Jean-Marie Messier effectue un désinvestissement dans les métiers traditionnels de VU (l'eau, l'énergie, la propreté, le transport...) qui affaiblissent la rentabilité des capitaux investis, car il n'est pas possible de délocaliser ou d'automatiser la production de ces services de proximité, pour en réduire le coût de main d'œuvre. Dans le même temps, il engage une croissance externe vers d'autres métiers de services à plus forte valeur ajoutée, dans la communication (téléphonie, cinéma, édition, jeux vidéos, e-commerce sur Internet, TV et canaux de distribution, etc.).

- Le levier financier : pour financer la stratégie de croissance externe dans le secteur de la communication, il utilise le principe de l'offre publique d'échange (OPE). Chaque rachat d'entreprise par fusion-acquisition augmente mécaniquement la valeur de l'action VU, valeur d'action qui sert ensuite de monnaie d'échange pour procéder à de nouvelles acquisitions. Cette croissance repose sur la bonne conjoncture boursière favorable aux métiers de la communication. Mais sur le plan industriel, la croissance en taille est discutable, dans la mesure où VU devient un groupe plus coûteux à gérer avec des frais de fonctionnement plus importants : par exemple le siège social parisien est transféré sur l'avenue de Friedland avec une multiplication par cinq des effectifs représentant plus de 1000 personnes en 2000. Ce type de dépense induit une baisse de la rentabilité sur le long terme, phénomène qui n'est pas anticipé à cette époque dans la valeur de l'action VU, ou dans la capitalisation boursière.

- Le levier du gouvernement de l'entreprise : pour faire adhérer les actionnaires et autres parties prenantes à sa politique, il s'entoure d'administrateurs qui lui doivent leur nomination. Par ailleurs, il communique les résultats de sa politique principalement autour des critères de

croissance patrimoniale : l'EVA (Economic Value Added) qui correspond au surplus du résultat d'exploitation après impôts par rapport à la rémunération des capitaux engagés, et le critère de l'EBITDA qui correspond au résultat d'exploitation avant amortissement et dépréciation, activités de restructuration et autres éléments exceptionnels. En interne, il indexe une partie des revenus des cadres dirigeants et des salariés, par l'attribution de stocks options, rendant les objectifs financiers prioritaires sur tout autre but.

Compte tenu de ces nouvelles orientations, l'organisation de VU est entraînée vers une logique d'intégration hiérarchique avec un recentrage dans l'environnement et une diversification dans la communication. Il s'agit de la plus importante reconversion industrielle jamais opérée par un groupe de cette taille en France : 18 milliards d'EUR d'actifs sont cédés en trois ans, pour diminuer le niveau d'endettement (80 % des fonds propres en 1998) et pour financer le développement dans les métiers stratégiques. Dans ses choix de restructurations, Jean-Marie Messier cherche à renforcer la position concurrentielle de VU dans tous les métiers, soit pratiquant de la concentration horizontale, soit en cherchant à acquérir des compétences verticales pour dominer la compétition. Dans le cadre de cette démarche, Jean-Marie Messier consacre une grande partie de ses investissements pour posséder des contenus exclusifs dans la communication, et pour renforcer la taille critique de VU dans l'environnement. Toutes ces actions sont menées suivant un registre hiérarchique centralisé, lisible et cohérent du point de vue des marchés financiers. Ce mode de fonctionnement devient dominant sur les autres possibilités de coordination et de contrôle. Il est présent à tous les niveaux de décision de VU, au sein du siège social avec la présence d'un comité de direction et d'un conseil de surveillance qui supervisent un organigramme divisionnel, au sein des divisions et des principales 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 VU auprès des actionnaires, sont donc intégrées dans la structure, le plus souvent par croissance externe dans le cadre de fusion acquisition.

De façon complémentaire, l'instabilité de l'environnement, l'ouverture mondiale des marchés, les brusques changements technologiques et le raccourcissement du cycle de vie des services poussent Jean-Marie Messier à recourir à d'autres modes de croissance et d'organisation plus flexibles et moins centralisés notamment dans la branche communication (cf annexe 2).

Pour s'adapter à la concentration de l'offre sans disposer des capacités d'investissement, Jean-Marie Messier 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, Vodaphone dans la téléphonie mobile. Cette coopération entre concurrents, cette « co-opétition » (Bradenburger, Nalebuff 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 ; les PDG de Bertelsmann et de VU, administrateurs croisés, 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 redeviennent alors des concurrents au sens strict du terme. Le recours au marché complète cette logique d'action stratégique. Lorsque l'activité est jugée secondaire ou lorsqu'il n'est pas possible d'acquérir la société qui la détient, VU externalise, par contrat, des inputs ou des outputs sur certains maillons de la chaîne de valeur des services (cf. annexe 2).

Ainsi, deux logiques guident l'action de Jean-Marie Messier 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 simultanément dans la dynamique de l'organisation.

Au terme de cette mutation rapide, le chiffre d'affaires de VU est constitué pour moitié par les activités de communication. Mais les bénéfices ne sont pas à la hauteur de l'ambition de Jean-Marie Messier, notamment pour la partie Média (musique, cinéma, télévision, Internet,

édition). Celle-ci représente, en 2001, 35 % du chiffre d'affaires total, bien qu'elle totalise à peine 13 % des bénéfices. Si nous comparons le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires (indice de profitabilité), on obtient à cette époque, 6,7 % pour l'environnement, 17 % pour la téléphonie et 2,4 % pour les médias avec des résultats négatifs dans certaines branches comme la télévision et dans Internet. En conséquence, en 2002, le groupe VU est valorisé par les marchés financiers comme un empilement d'actifs, avec une décote de 50 % de la somme du prix estimé de ces actifs ($1+1 < 2$), à l'image d'un holding financier, et non pas comme un véritable groupe spécialisé dans la communication et capable de générer des synergies entre ses métiers. Ce phénomène contribue à l'éclatement de la bulle spéculative sur les marchés boursiers pour les valeurs TMT (technologie, médias, télécommunications), et réciproquement.

Ces difficultés apparaissent dans l'organisation de VU. La logique hiérarchique devient prédominante au détriment des dimensions coopératives ou marchandes qui complètent de façon périphérique les choix de coordination et de contrôle (cf. figure 2). C'est un renversement complet de l'enchevêtrement par rapport à la période précédente, dans un environnement concurrentiel qui incite les dirigeants à aligner leur stratégie sur des normes de visibilité définies par les marchés financiers. Les choix d'organisations visent ainsi à compenser les déséquilibres étudiés dans la période avant 1996, mais provoquent de nouveaux troubles non désirés et difficiles à endiguer.

Fig 2 : l'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1996 et 2002

<i>Mode de coordination</i> <i>Mode de contrôle</i>	Marché	Réseau	Hiérarchie
Marché		L'offre compétitive est élaborée par des alliances récurrentes avec des partenaires extérieurs	Certains maillons de la chaîne de valeur sont externalisés sur le marché, après étude de benchmarking
Réseau	VU pratique le cross-marketing, le cross-selling, le co-branding entre ses filiales dans la branche communication		La direction générale met en place des interfaces pour faciliter les synergies internes entre les filiales
Hiérarchie	La direction générale pratique la croissance externe pour intégrer de nouvelles sources de création de valeur pour le client	Les dirigeants forment un réseau d'acteurs qui cherche à imposer de nouvelles normes dans la nouvelle économie	

Dans ce contexte, VU 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 VU 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, la structure de VU souffre de rigidités, 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.

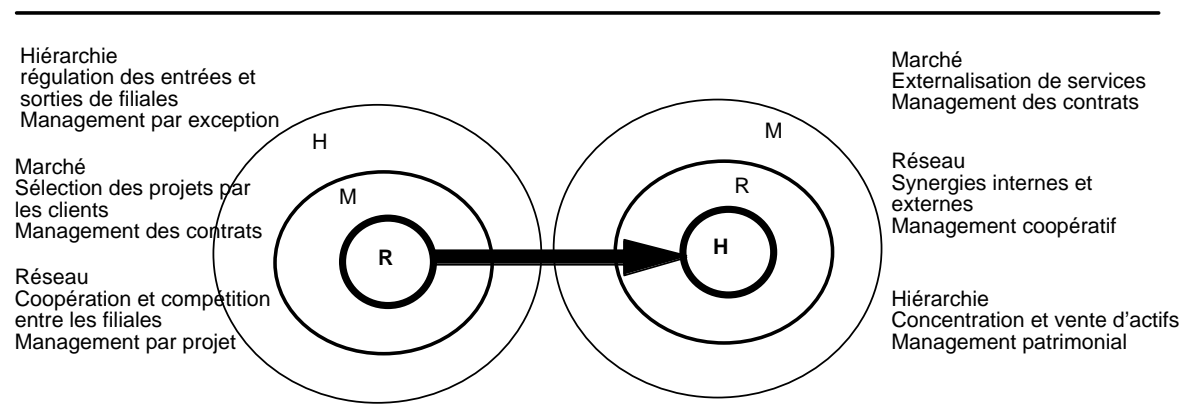
2.3 Nature et évolution du processus d'enchevêtrement

L'étude longitudinale du cas Vivendi-Universal sur deux périodes 1970-1996 et 1996-2002 nous permet de discuter des apports et des limites de la recherche (voir figure 3).

La première période étudiée entre 1970-1996, est dominée sous la forme d'un réseau intra-organisationnel afin de maîtriser une offre de services complexe, interconnectée et co-produite par des filiales autonomes, parfois concurrentes. L'identité d'entreprise est l'élément fédérateur de cet édifice complexe qui ne repose ni sur un métier spécifique, ni sur une famille fondatrice, ni sur un actionnariat bien circonscrit. Au-delà des liens de propriété financière entre le siège et les filiales, l'identité permet ainsi de délimiter les véritables frontières de l'organisation. De façon complémentaire, le marché et la hiérarchie agissent comme élément régulateur pour compenser les faiblesses du réseau en matière de coordination et de contrôle, ou lorsqu'il s'agit de palier les besoins de ressources par l'intégration de nouvelles filiales ou par la sous-traitance d'activités. Ce mode d'organisation particulièrement complexe entraîne VU dans une diversification vers des métiers mal maîtrisés avec de nombreux doublons entre les filiales. Cette forme d'enchevêtrement est déséquilibrée par un excès, non souhaité, de flexibilité (un excès de slack-organisationnel au sens de March et Simon 1958), qui provoque une crise de management et un changement de dirigeant. En effet, au delà d'une certaine taille, la forme réseau devient ingérable de l'extérieur par le marché ou de l'intérieur par la hiérarchie (Lorenzoni, Baden Fuller 1993).

La deuxième période étudiée entre 1996-2002 est ensuite dominée par la forme hiérarchique, pour compenser le déficit de cohérence révélé dans la période précédente. La priorité est alors donnée à la croissance patrimoniale et à l'intégration d'actifs dans un périmètre de consolidation qui constitue les véritables frontières de l'organisation. En complément, le réseau et le marché jouent le rôle plus marginal de variables d'ajustement pour accéder à des ressources et à des compétences qu'il n'est pas possible d'intégrer dans un premier temps. Cette forme d'enchevêtrement comporte également des déséquilibres structurels, avec un excès de rigidités lié à l'irréversibilité des investissements financiers. Ces déséquilibres sont révélés par des variations soudaines dans l'environnement de VU, au niveau des marchés financiers notamment. Cela provoque une nouvelle crise du management avec la démission du dirigeant imposée par le conseil d'administration en 2002, remettant à nouveau en cause les choix d'organisation.

Fig 3. le processus d'enchevêtrement de VU entre 1970-2002



Cette étude de cas illustre plusieurs phénomènes intéressants. Tout d'abord, l'enchevêtrement organisationnel se cristallise autour d'une forme dominante. Cette forme dominante est une réponse apportée de façon circonstancielle aux menaces et aux incertitudes les plus fortes qui pèsent sur l'action du dirigeant. En accord avec Thompson (1967), la forme de coordination dominante permet à l'organisation de conserver une marge d'autodétermination dans son action, en transformant les incertitudes extérieures en certitudes contrôlables en interne. Ainsi, entre 1970 et 1996 la logique de réseau au sein de VU sert à neutraliser l'influence politique et économique des clients ; entre 1996 et 2002, la logique d'intégration hiérarchique au sein de VU permet de contrôler l'influence grandissante des actionnaires.

L'organisation déplace ainsi 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 processus d'enchevêtrement n'est pas un exercice simple, car il nécessite souvent pour le dirigeant de concilier des principes de gestion contradictoires. La forme de l'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* »). C'est la raison pour laquelle, la forme dominante dans l'enchevêtrement organisationnelle est complétée simultanément par d'autres mécanismes de coordination et de contrôle : le marché et la hiérarchie complètent le réseau dans la première période étudiée sur VU, le réseau et le marché complètent la logique hiérarchique dominante dans la seconde période d'observations.

Notre recherche permet également de renforcer l'hypothèse d'inertie structurelle² présentée par Aldrich (1991), selon laquelle les structures de l'organisation évoluent moins vite que les variations de l'environnement. En effet, dans notre étude, nous constatons que l'enchevêtrement organisationnel bascule d'une forme dominante à l'autre lorsque le décalage entre l'entreprise et son environnement devient insupportable pour le dirigeant et les parties prenantes. Ce changement en rupture avec le passé est le seul moyen de rompre avec une forme d'inertie figée dans les intentions du dirigeant. Pour autant, la nouvelle forme d'enchevêtrement hérite de la précédente et conserve une partie des mécanismes de coordination et de contrôle, héritée de l'ancienne forme dominante : la hiérarchie de Jean-Marie Messier hérite des réseaux de Guy Dejouany. Cela tend à prouver que l'enchevêtrement organisationnel est très difficile à piloter entre le poids de l'héritage structurel et l'inertie des choix organisationnels.

Le second développement de cette discussion des résultats explore la validité externe de la recherche. Le processus d'enchevêtrement étudié est-il généralisable ou répliquable dans d'autres contextes ? Notre étude suggère que la dynamique de l'entreprise repose davantage sur une combinaison ad-hoc des caractéristiques du réseau, du marché et de hiérarchie, que sur la conformité avec un idéal type, en accord avec les travaux de Daft et Lewin (1993) ou l'analyse en théorie des organisations de Desreumaux, (1998). Cela s'explique car il existe une complémentarité entre les différents modes de coordination et de contrôle des différents idéaux-types. Cette dimension de la recherche est généralisable. En effet, d'autres études effectuées dans des contextes différents à l'international (Baroncelli 1999) ou dans des structures non marchandes (Baroncelli, Boari 1999) aboutissent à des conclusions analogues. En revanche, compte tenu de la spécificité du cas, de son contexte et de la période d'observation retenue, il semble difficile de généraliser le processus d'enchevêtrement, à partir des observations réalisées uniquement sur VU.

² “ Ecological models implicitly assume a systemic model of organizations, reinforced by the assumption that organizations are structurally inert – changing at rates slower than their environments. Many institutional analyses also contain an implicit assumption that organizations only change when it is forced upon them : change is imposed, authorized, induced, imprinted and incorporated.” Source Aldrich (1991), opus.cit 11.

CONCLUSION

Cette recherche se démarque des approches normatives fondées sur la recherche d'un modèle dominant d'organisation qui découlerait soit de la diminution des coûts de transaction (Williamson 1975-1985-1991), soit d'éléments macro déterministes (Hannan et Freeman 1977), ou de contingences micro déterministes (Pfeffer et Salancik 1978). Au contraire, nous considérons que l'entreprise est comparable par analogie à la structure d'un polymère en chimie organique qui se conçoit comme une combinaison unique de plusieurs molécules simples, les monomères. Cet article est fondé sur le même principe, en considérant que l'entreprise est le fruit d'une combinaison d'idéaux-types organisationnels, dans laquelle il est possible d'observer un enchevêtrement spécifique de différents mécanismes de coordination (ajustement mutuel par la confiance, standardisation des règles, négociation des prix) et de contrôle (application des contrats, obéissance à l'autorité, respect des convention).

Pour étayer ce principe, une étude de cas a été effectuée sur le groupe VU. Cette étude montre qu'aucune forme idéal typique d'organisation (marché, réseau, hiérarchie) ne peut à elle seule représenter toute la complexité de fonctionnement du groupe. À travers ses multiples métiers et domaines d'activités, VU ne fonctionne correctement qu'en tirant parti de la diversité des mécanismes de coordination et de contrôle, même si selon la période d'observation, certains mécanismes prennent plus d'importance que les autres.

À cet égard, modeler l'enchevêtrement organisationnel apparaît comme un levier d'action pour répondre simultanément à des exigences différentes et souvent contradictoires (des dépenses commerciales pour le client, des réductions de dépense pour l'actionnaire), de façon à réduire les incertitudes (Thompson 1967).

Dans l'organisation, il s'agit de créer une harmonie entre les parties prenantes internes et externes, identifiées et représentées dans l'esprit du dirigeant. Or, cette harmonie peut être rompue si l'une des parties prenantes exerce une pression plus forte que les autres sur l'action du dirigeant.

Le dosage de l'enchevêtrement est alors modifié pour satisfaire les intérêts de la partie prenante dominante - celle qui menace le plus fortement la légitimité du pouvoir managérial - , souvent au détriment des autres, ce qui entraîne inévitablement un déséquilibre dans l'enchevêtrement organisationnel : une coopération parfois anarchique entre les filiales de VU avant 1996 pour satisfaire la clientèle des collectivités locales, une intégration d'actifs trop systématique chez VU entre 1996 et 2002 pour satisfaire les actionnaires regroupés dans des fonds de pension.

Or, dans le processus étudié, on s'aperçoit qu'il est difficile de remettre en cause les choix d'enchevêtrement, même si ces choix deviennent contestables avec les évolutions de l'environnement, car l'organisation est soumise au problème de l'inertie structurelle (Aldrich 1991). Le changement dans le dosage des formes d'organisations intervient alors à la suite d'une crise du management, montrant ainsi les limites dans la capacité d'un dirigeant à piloter successivement des configurations radicalement différentes sur le plan de l'enchevêtrement.

Au terme de cet article, il serait audacieux de tenter une généralisation de ce travail. L'une des raisons principales est liée aux spécificités du cas étudié. En effet, VU est un groupe évoluant dans le secteur tertiaire des services, secteur qui n'est pas représentatif de l'environnement économiques et social d'autres entreprises du tissu industriel. Dans cette mesure, il est fort probable que les caractéristiques observées du processus d'enchevêtrement ne se reproduiraient pas dans les mêmes conditions sur d'autres objets d'études. Pour cette raison, ce travail nécessiterait d'être enrichi par des recherches futures sur un échantillon d'entreprises plus représentatif de la diversité du tissu industriel. Il serait notamment utile d'observer de façon systématique, à l'échelle de l'échantillon, les variations des variables opérationnalisées sur les mécanismes de coordination et de contrôle, sur un même horizon temporel. Cela permettrait d'engager de nouvelles pistes de réflexion sur la dynamique des organisations.

REFERENCES

- Aldrich H.E (1991), Understanding not integration : vitals sign from three perspectives on organizations, in *Actes du séminaire contradictions et dynamique des organisations*, CRG, Ecole Polytechnique, 1-23.
- Assens C, Baroncelli A (2004), Marché, Réseau, Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale, *Direction et Gestion*, n°207, 43-55.
- Assens C (2002), La concurrence interne : sélection naturelle ou non-sens économique, in Le Roy F. (Ed.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Editions Vuibert, 83-101.
- Assens C (1998), *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, publiée aux éditions e-theque.com.
- 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.
- 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.
- Baroncelli A (1999), La dualité organisationnelle des entreprises d'un district industriel : le cas du biomédical de Mirandola, in Froehlicher T. et Vendemini S (eds.), *Connivence d'acteurs, contrats coopérations inter-firmes et métamorphoses des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, 151-181.
- Baroncelli A, Boari C (1999), Musei e reti interorganizzative, in L. Zan (ed.), *Conservazione e innovazione. Management e processi di cambiamento nei musei Italiani*, Etas, Milano, Cap. 16.
- 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.
- Bradach, J. L., Eccles R. G. (1989) Price , Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bradenburger, A. Nalebuff, B. (1997), *Co-opetion : A Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation*, Doubleday.
- Brousseau, E. (1993), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.
- Chandler A (1962), *Strategy and structure : chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT press.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Crozier M, Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, 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.

- Desreumaux A (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Editions EMS.
- Donaldson L. (1990) The ethereal hand: Organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15, 369-381.
- Frery F (2001) : Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°133, 23 –31.
- Giddens A (1987), *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France.
- Granovetter M.S. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness , *American Journal of Sociology*, vol.91, n.3,.481-510.
- 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.
- 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.
- Josserand E (2001), *L'entreprise réseau*, Paris, Vuibert.
- 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.
- Macneil, I. R. (1974) The many futures of contract, *Southern California Law Review*, 47, 691-816.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Mertens-Santamaria D (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996) : état des lieux et stratégies*, Paris, La Documentation Française.
- Mintzberg H (1998), *Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation
- Morin E, (1982), *Science avec conscience* , Paris, Fayard.
- 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, Bureaucraties, 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. (1994), Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39, 458-483.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.
- Powell, W.W (1990), 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.

- Quelin B (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue Française de Gestion*, vol 29, n143,13-26.
- Richardson G.B (1972), The organization of industry, *The Economic Journal*, vol 82, 883-896.
- 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.
- Thompson J.D (1967), *Organizations in action*, New York, Mac Graw Hill.
- Thorelli H.B (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.
- Weber M (1971), *Économie et société : les catégories de la sociologie*, Paris, Editions Plon.
- 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.

Annexe 1 : Variables de différenciation des idéaux types

	Marché	Réseau	Hiérarchie
Relation	Transaction, liberté contractuelle	Echange, apprentissage	Autorité, adhésion, engagement
Nature du contrat	Contrat "complet"	Contrat incomplet	Contrat incomplet
Répétitivité	"Spot contracting"	La récurrence	Continuité précarité/permanence
Mode de Contrôle Interactions entre parties	Impersonnalité	Réciprocité	Leadership / subordination
Mode de Contrôle Individuel et collectif	Autonomie des parties solidarité auto-gérée	Autonomie et Interdépendance solidarité complexe	Interdépendance des parties solidarité supervisée
Mode de Coordination Principes et mécanismes	Négociation par les prix, Le « deal » : recherche d'un accord équitable	Confiance, conventions tacites et ajustement mutuel : recherche d'un consensus	La conviction, l'obligation, standardisation des règles : application des procédures,
Mode de Contrôle Résolution des conflits	Recours en justice	Normes de réciprocité et notoriété	Administrative, par un arbitrage formel
Degré de flexibilité	Elevé (selon les barrières à l'entrée)	Moyen (coûts de mobilité)	Bas (irréversibilité des investissements)
Culture de travail	Opportunisme	Recherche de bénéfices mutuels	Bureaucratique
Implication des parties	Moyen à élevé	Moyen à élevé	Faible
Coûts	Coûts de transaction	Coûts de coordination	Coûts de structure

Source Marché : White H.C. (1981), MacNeil (1974), Brousseau (1993), Podolny (1994)

Source Réseau : Powell (1990), Ring et Van de Ven (1992), Granovetter (1985), Baker (1992)

Source Hiérarchie : Donaldson (1990), Williamson (1975), Crozier (1963), Desreumaux (1998)

Annexe 2 . L'enchevêtrement organisationnel dans les métiers de la branche communication de VU entre 1996 et 2002

	Externalisation (Marché)	Coopération (Réseau)	Intégration (Hiérarchie)
(1) Cinéma et TV	Sous-traitance de la diffusion de films en salle de cinéma et sur des réseaux de TV concurrents (Sky Network)	Alliance envisagée de Canal Satellite et TPS en France, de Télé + (canal +) et Stream (réseau de BSkyB) en Italie.	Production de films avec les studios Universals (3e catalogue mondial avec 9000 films) et Studio Canal (40 % de la production française de film)
(2) Musique	Vente des licences d'exploitation du catalogue d'Universal Music sur Amazon (portail n°1 sur Internet en commerce BtoC)	<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	Acquisition d'Universal Music, premier portefeuille mondial de maisons de disques (A&M, Decca, MCM, Polydor...)
(3) Édition	Vente de la presse professionnelle et médicale et désengagement du B to B	Coopération avec Bertelsmann pour développer l'édition en ligne	Acquisition de Havas (40 % du marché français) et de Houghton Mifflin
(4) Téléphonie	Sur le marché français de la téléphonie, location des infrastructures de France Telecom afin de relier ensemble les réseaux fixes et mobiles	<u>Alliance externe</u> avec Vodaphone pour partager des dossiers d'abonnés <u>Alliance interne</u> de SFR (mobile) pour soutenir Vizzavi comme point d'entrée pour accéder par téléphone à Internet	Création de SFR (mobile) et de Cegetel (fixe) sur le marché français comme 2e opérateur après France-Telecom
(5) Internet	Le métier de fournisseur d'accès sous-traité à d'autres opérateurs comme AOL La régie publicitaire des sites Web de VU déléguée à une filiale de Bertelsmann en France : IP Interactive Sous-traitance de contenus à Yahoo	<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...)	Investissements dans des fonds de capital risque afin d'intégrer des start-up dans la galaxie des services proposés par le portail universel (Vizzavi),

