



## 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

3 Avenue Pasteur, F – 76 186 Rouen cedex 1

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

E-mail - [christophe.assens@univ-rouen.fr](mailto:christophe.assens@univ-rouen.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

E-mail : [abaronce@economia.unibo.it](mailto:abaronce@economia.unibo.it)

### Résumé

En théorie des organisations, la plupart des travaux s'efforcent de déterminer la suprématie d'une forme d'organisation, selon les circonstances. Pour Williamson (1991), cette suprématie s'établit en fonction du niveau des coûts de transaction, en comparant la solution la plus économique entre le marché et la hiérarchie. De façon intermédiaire, figure une troisième forme d'organisation, « pure » (i.e le réseau - selon Lorenzoni et Baden Fuller (1993)), ou « impure » (i.e - l'hybride selon Eccles (1989) ou Williamson, (1985)). Cette forme intermédiaire devient économiquement viable, à partir du moment où la nature des actifs échangés le permet, en tenant compte du risque d'opportunisme (Thorelli 1986). Alors que certains auteurs campent sur cette vision idéal-typique de l'organisation (Williamson 1975, ou Powell 1990), d'autres au contraire (Granovetter 1985, Bradach et Eccles 1989) n'ignorent pas le fait que dans la "réalité" les différents types (i.e réseau, marché, hiérarchie) coexistent et s'entremêlent. Cet article souscrit à cette idée, selon laquelle aucune entreprise ne peut être assimilée à un type organisationnel aussi idéal soit il. Selon nous, les firmes sont polymorphes car elles tendent à se diviser dans des segments stratégiques, à l'intérieur desquels cohabitent plusieurs modalités d'organisation :

- l'intégration des activités pour obtenir un avantage décisif sur les concurrents par l'intégration de facteurs clés de succès comme des compétences uniques ou des ressources rares ;
- la sous-traitance des activités 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) ;
- la co-traitance des activités, pour neutraliser les concurrents en occupant une position centrale au sein d'un réseau d'alliances stratégiques récurrentes et durables, d'après Osborn et Hagedoorn (1997).

La dynamique de l'organisation est alors perçue en fonction du dosage de ces différentes modalités d'actions. Pour étayer cette approche, nous avons réalisé une étude de cas sur le groupe Vivendi Universal, qui montre que chaque segment d'activité (cinéma, TV, téléphonie...), exploite simultanément plusieurs modalités d'organisation. Ces modalités sont pilotées sur plusieurs niveaux ; au niveau corporate sur les grands choix d'internalisation ou d'externalisation des métiers ; au niveau business sur les choix des partenaires et des sous-traitants ; au niveau médian sur la mise en réseau des entités du groupe. L'étude montre que Vivendi Universal ne peut fonctionner correctement qu'en tirant parti de la diversité des possibilités d'organisation.

Ce travail de recherche représente une première étape dans les possibilités d'investigation autour du concept d'enchevêtrement organisationnel. En élargissant le champ à d'autres cas d'entreprises, il sera sans doute possible d'expliquer en quoi la dynamique d'une firme permet de comprendre la manière dont les différents types d'organisation se combinent.

### Mots clés

Enchevêtrement, organisation, hiérarchie, réseau, marché, dynamique, segmentation.