

Emmanuel Josserand
Allocataire de Recherche
Centre DMSP
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16

INSTITUTIONS ET MODES D'ORGANISATION

INSTITUTIONS ET MODES D'ORGANISATION

INTRODUCTION

Les "institutions du capitalisme", firmes, marchés, contrats, formes hybrides se caractérisent par leur hétérogénéité, par la façon bien particulière dont chacune d'entre-elles organise les relations économiques et sociales, par la manière dont elles atteignent un certain niveau de cohérence. La prise en compte de cette singularité rend difficile la catégorisation d'une entité donnée puisque cette entité ne saurait être ni pur marché, ni pure hiérarchie ni forme hybride particulière et répertoriée. La notion d'idéal-type pour représenter une catégorie d'organisations est sans doute utile mais également de portée limitée tant on peut s'attendre à un panachage complexe et imprévisible des idéaux-types.

L'analyse, la compréhension d'une institution particulière, de sa cohérence, de la façon dont elle organise les relations économiques et sociales ne peut donc se faire que par rapport à des principes généraux d'organisation ayant eux-mêmes une portée idéal-typique. L'idée de mode de contrôle développée par Ouchi (80) et élargie par Jarillo (88) aux modes d'organisation répond à cette exigence. Il s'agit bien de propriétés idéal-typiques permettant de rendre compte de la cohérence organisationnelle et susceptibles d'expliquer le fonctionnement de toute institution. Elles ont, en outre, pour avantage de permettre une compréhension approfondie de l'apparition de formes hybrides, panachant les modes d'organisation de manière complexe et nécessairement paradoxale (elles sont à la fois marché, bureaucratie, réseau,...).

Le nombre important de recherches publiées sur la firme en réseau permet de bien illustrer la façon dont la construction de typologies et l'analyse de formes organisationnelles sans utiliser la notion de mode d'organisation rend difficile l'atteinte d'un consensus et la compréhension d'organisations qui, quoique fort différentes, sont répertoriées sous la même étiquette de "réseau". Une analyse des reproches adressés à la théorie des coûts de transaction montre la même limite dans la façon dont ses tenants raisonnent.

La notion de mode d'organisation doit d'autre part être précisée. Tout d'abord, en réaffirmant, en accord avec Jarillo (88), qu'il existe quatre modes d'organisation : le marché, la bureaucratie, le clan et le réseau. Ensuite, en proposant une illustration pratique de la forme que ces modes d'organisation peuvent prendre dans le cas particulier de la firme.

Une interrogation primordiale a trait à la façon dont ces modes d'organisation se combinent au sein d'une entité donnée. L'étude des paradoxes nous permettra de proposer un certain nombre d'éléments de réponse.

LE PECHE D'INSTITUTIONNALISATION

L'induction dans l'étude des organisations utilise bien souvent l'étude de cas qualitative qui apporte une bonne réponse en général au comment (Yin 90), à la question du fonctionnement dans une approche descriptive. L'étude d'un type d'institution, surtout si son apparition est récent, se fait donc naturellement en partant de cas particuliers pour parvenir à la construction de principes généraux permettant d'interpréter la complexité de la réalité. Une autre possibilité est la construction d'une théorie que l'on confronte ensuite à la réalité. Il apparaît néanmoins, dans les deux cas, une tendance à demeurer au stade de l'institution sans en tirer les conséquences en termes de modes d'organisation. C'est ce que nous appelons le "péché d'institutionnalisation". Il s'ensuit un certain nombre d'incompréhensions, de difficultés à parvenir à un consensus ou de faiblesses des théories proposées.

Deux exemples nous paraissent particulièrement bien illustrer cet écueil : l'émergence du concept de réseau en management stratégique ainsi que la théorie des coûts de transaction.

LE CONCEPT DE RESEAU EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Les publications sur l'entreprise en réseau sont nombreuses et, le réseau est omniprésent dès qu'il est question de nouvelles formes organisationnelles ou de formes hybrides : tout est réseau ; et, c'est bien ce qui pose le problème de la recherche d'une "valeur d'utilité" (Leyronas 95) du concept de réseau en management stratégique.

Les premières approches du réseau partent des collaborations entre firmes, notamment entre fournisseurs et sous-traitants ou avec un réseau de distributeurs (Thorelli 86). Cela correspond à ce que de Montmorillon (86) appelle la croissance contractuelle des groupes. Le concept de réseau permet de donner un nom à un certain nombre de pratiques émergentes que l'on place entre la hiérarchie et le marché de Williamson (75).

Le réseau est alors utilisé comme une métaphore, comme heuristique permettant d'appréhender la complexité et la variété des institutions existantes. Cette façon de représenter les organisations peut recourir à des analogies neuronales, biologiques ou informatiques. Elle comprend un certain nombre d'outils descriptifs : un réseau se compose de noeuds, de connexions, de structures émergeant de "l'arrangement" entre ces noeuds et de propriétés opératoires permettant les connexions (Butera 90). Mais comme le souligne Leyronas (95), "l'utilisation de la métaphore ne suffit pas à construire un concept utile en management".

Ainsi le réseau-métaphore sert de base à la construction de typologies qui recouvrent des réalités très variées, aux frontières des institutions et des modes d'organisation mais sans que la distinction soit marquée. Butera (90) distingue différents cas d'entreprises réseau : les entreprises réseau à base hiérarchique, les entreprises réseau à centre de gravité concentré (une agence stratégique ayant une influence prépondérante), l'entreprise réseau dotée de multiples centres de gravité (coopératives) et l'entreprise réseau sans centre (district industriel). Miles & Snow (92) retiennent trois types de réseau, plus ou moins proches de la notion de marché :

le réseau stable, le réseau interne et le réseau dynamique. Weiss (94a) distingue : l'entreprise réseau, le réseau d'entreprises et le district industriel. Assens (94) retient quatre modèles de réseau, les noeuds et leurs interconnexions prenant de plus en plus d'importance par rapport au pilote : le réseau bureaucratique (franchise Ikéa), le réseau semi-bureaucratique (ensemble de sous-traitants), le réseau semi-organique (Benetton) et le réseau organique (entreprises de transport, Paché 90).

Ces quelques exemples de typologie montre la limite de l'utilisation du concept de réseau si la notion de mode d'organisation n'est pas introduite ; il est alors possible de multiplier à l'infini les typologies sans qu'il y ait de raison de parvenir à un consensus. En effet aucune de ces typologies n'est meilleure (ou moins bonne) que l'autre en ce sens qu'elles présentent d'une manière intéressante un certain nombre d'exemples mais n'ont aucun caractère d'universalité. Ainsi, l'approche de Butera (90) explore certains des métissages possibles entre réseau d'une part et bureaucratie et clan d'autre part. Dans le même ordre d'idée, Miles & Snow (92) s'intéressent à l'hybridation entre marché et réseau. Les analyses seraient considérablement enrichies d'une référence au marché, au réseau, à la bureaucratie et au clan comme modes d'organisation.

L'ANALYSE DES INSTITUTIONS ET L'ECONOMIE DES COÛTS DE TRANSACTION

L'analyse des coûts de transaction s'intéresse principalement à l'étude de deux institutions alternatives : le marché et la hiérarchie (Williamson 75)¹ Le marché est approprié dans le cas de transactions utilisant des actifs non spécifiques alors que la hiérarchie conviendrait dans le cas de transactions utilisant des actifs mixtes et idiosyncrasiques. L'unité de réflexion est donc d'une part la transaction (ou un ensemble de transactions ayant les mêmes caractéristiques) et d'autre part, l'institution la mieux appropriée pour traiter cette transaction (le marché ou la hiérarchie). Ainsi ce serait le recours à une institution adaptée qui justifierait l'économie de coûts de transaction.

Même si l'on ne souhaite pas pour l'instant remettre en cause l'hypothèse de l'opportunisme qui sous-tend toute l'approche de Williamson on peut toutefois souligner l'impossibilité de rendre compte du fait que "la plupart des transactions sont un mélange de marché et de hiérarchie" (Hennart 93). Ce n'est pas parce que l'on a recours à une institution d'un type particulier que les coûts de transaction sont réduits mais parce que cette institution combine le marché et la bureaucratie² en tant que modes d'organisation de manière optimale pour traiter la transaction. Ainsi Hennart (93, p 530) souligne que "il est en général efficient d'utiliser un mélange des deux méthodes d'organisation [que sont le système de prix et la hiérarchie] dans les firmes, aussi bien que dans les marchés".

¹ L'organisation bilatérale est également introduite dans la théorie (Williamson 85) ; elle est discutée avec le modèle des otages mais nous reviendrons sur cet aspect dans la deuxième partie. En effet la prise en compte des structure bilatérales n'affecte pas la discussion concernant le marché et la hiérarchie.

² Le marché et la bureaucratie sont les deux modes d'organisation qui se fondent sur l'opportunisme des acteurs (hypothèse comportementale du modèle proposé par Williamson).

La théorie des coûts de transactions repose en réalité sur l'idée de mode d'organisation mais cet intermédiaire primordial n'est pas mis au coeur de l'analyse. En effet, si l'on peut considérer que le marché est mieux approprié pour certaines transactions c'est en raison de sa capacité à faire peser, à moindre coût, de fortes incitations sur les acteurs. La firme, quant à elle, serait mieux appropriée pour la mise en place d'un système d'incitations faibles fondé sur l'audit. Mais l'analyse des incitations est rapide chez Williamson et ne permet pas de rendre compte de la façon dont des institutions peuvent fonctionner entre marché et hiérarchie (i.e. en mélangeant les deux modes d'organisation que sont le marché et la bureaucratie) ou de la façon dont une firme peut utiliser ou non le marché comme mode d'organisation. Williamson (85, p 365) reconnaît lui-même cette limite et l'importance du problème pour la théorie : "...l'organisation interne est incapable de reproduire les incitations fortes des marchés et connaît des handicaps bureaucratiques. Cependant, l'étude des facteurs qui reposent derrière ces conditions est effleurée. La façon dont les firmes peuvent améliorer leurs compétences en termes d'incitation ... mérite également une attention plus soutenue".

Ainsi l'absence de prise en compte de la notion de mode d'organisation par la théorie des coûts de transaction et le fait de continuer à raisonner en termes d'institutions vient considérablement limiter l'utilité de la théorie pour la compréhension des institutions du capitalisme.

LES CARACTERISTIQUES DES MODES D'ORGANISATION

L'apport de l'analyse des institutions en termes de modes d'organisation ayant été sous-estimé, les réflexions sur ce thème sont en fait peu nombreuses et les analyses initiales ont rarement été rediscutées. Ainsi, le texte fondateur de Ouchi (80) est-il en général simplement cité, d'autre part les publications récentes sur les réseaux ou les formes hybrides n'essayent pas de faire le lien avec les modes d'organisation en jeu. Jarillo (88) propose toutefois un cadre général particulièrement intéressant, quoique non exempt du "péché d'institutionnalisation" présenté dans notre première partie.

Le marché, la bureaucratie et le clan ont été bien décrits par Ouchi (80). Nous les présentons donc de manière rapide en mettant l'accent, à titre illustratif, sur le cas de la firme et sur la façon dont elle peut les mettre en jeu. Le réseau-mode d'organisation n'est quant à lui pas évoqué par Ouchi (80). Nous l'étudierons plus en détail afin de déterminer quels sont les pré-requis normatifs³ permettant l'organisation par le réseau ; le cas de la firme sera à nouveau développé.

CADRE GENERAL

Jarillo (88) propose une représentation des quatre modes d'organisation selon deux dimensions : l'approche à la relation d'une part et la forme légale d'autre part.

La dimension de l'approche à la relation paraît tout à fait en accord avec l'analyse en termes de modes d'organisation. On peut ainsi distinguer le cas où le

³ "Normative requirements", Ouchi (80).

mode d'organisation donne lieu à un jeu à somme nulle et le cas où on aboutit à un jeu à somme non nulle. L'hypothèse est ici qu'il existe des modes d'organisation selon lesquelles l'opportunisme des acteurs peut être limité, on entre alors dans le cadre d'une coopération⁴. Une manière radicale de mettre fin à l'opportunisme consiste à mettre en place un système d'incitation approprié. Le modèle des otages (Williamson 85) en est une illustration. Mais l'existence de valeurs et croyances communes, d'une confiance mutuelle, peut également rendre l'opportunisme négligeable. Le modèle de la promesse est alors envisageable et la maximisation des profits joints peut se faire sans risque de tromperie.

La deuxième dimension proposée par Jarillo (88) est celle de la forme légale qui lui permet de séparer d'une part la hiérarchie intégrée, organisée par le clan ou la bureaucratie et d'autre part les relations externes où l'on retrouve le marché et le réseau stratégique. Il existe une contradiction sur cette dimension entre l'idée de mode d'organisation et la séparation de ces modes d'organisation en fonction de la forme légale utilisée. C'est une nouvelle manifestation du péché d'institutionnalisation qui conduirait à considérer qu'il n'existe que deux modes d'organisation qui sont utilisés dans deux types de "forme légale" : la firme et la non-firme. Ceci est sans doute dû au fait que l'auteur cherche uniquement à expliquer des formes réticulaires externes et n'est donc pas réellement intéressé par le réseau comme mode d'organisation. Si l'on revient à l'analyse de Ouchi (80), la différence entre le marché, d'une part, et le clan et la bureaucratie, d'autre part, réside dans l'existence d'une autorité légitime. Cela signifie que la seconde dimension devient : existence ou non-existence de liens hiérarchiques. Le fait qu'il existe des liens hiérarchiques n'implique pas que l'on se trouve dans une même firme : des liens hiérarchiques peuvent exister entre deux firmes, par exemple entre un donneur d'ordre et un sous-traitant.

On voit donc bien apparaître quatre modes d'organisation aux propriétés idéaltypiques dont la combinaison permet de rendre compte de la façon dont une cohérence organisationnelle peut être obtenue dans l'ensemble des institutions (fig 1). Les pré-requis normatifs comprennent l'existence de valeurs et croyances communes, d'une autorité légitime et, dans tous les cas d'une règle de réciprocité qui assure l'équité des transactions.

	Jeu à somme nulle	Jeu à somme non nulle
Mode d'organisation non hiérarchique	MARCHE : Règle de réciprocité	RESEAU : Règle de réciprocité Valeurs et croyances communes

⁴ Pour une discussion dans le cas de la sous-traitance de l'apport de la théorie des jeux et des incitations appropriées, voir Baudry (93). La relation de sous-traitance, dans une version statique du jeu conduit à retenir la solution de la non-coopération. En revanche, la prise en compte de la dimension temporelle (jeu considéré comme un jeu à nombre de coups illimités) et des incitations qui peuvent lui être associées permet de rendre compte d'un résultat coopératif.

Mode d'organisation hiérarchique	BUREAUCRATIE : Règle de réciprocité Autorité légitime	CLAN : Règle de réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances communes
-------------------------------------	--	---

FIG 1 : LES QUATRE MODES D'ORGANISATION ET LES PRE-REQUIS NORMATIFS
LES QUATRE MODES D'ORGANISATION

Le marché, la bureaucratie et le clan, assez bien balisés, seront présentés rapidement, en revanche, le réseau fera l'objet d'une analyse plus détaillée. Pour chaque mode d'organisation, on montrera l'utilisation pratique qui peut en être faite dans le cadre d'une firme. La firme est donc choisie comme exemple d'institution au sein de laquelle ces modes d'organisation peuvent s'exprimer.

Le marché

Le marché se caractérise par une forme non hiérarchique et par l'existence d'un jeu à somme nulle. Le marché fonctionne grâce à l'existence d'un système de prix. Pour un marché sans friction, le prix contient toute l'information nécessaire à l'équité de la transaction, tout individu s'étant adonné à la tromperie sera donc sévèrement puni par l'ensemble des intervenants. Le fonctionnement du marché ne nécessite pas d'autre pré-requis que cette norme de réciprocité.

Le marché peut être introduit au sein de la firme par le biais de deux mécanismes principaux : les systèmes de cession internes et la rémunération à la performance.

Les prix de cession internes sous-entendent le découpage de la firme en centres de profit, ce découpage pouvant être plus ou moins fin et aller d'une sous-unité importante à un individu particulier. Pour fonctionner réellement en interne les prix de cession doivent être confrontés à un marché externe ; le marché interne comprend, en général, trop de frictions. Il doit ensuite exister un lien fort entre l'apport effectué par une sous-unité ou un individu et sa rémunération ou la rémunération de ses membres ; c'est là le principe du management par les objectifs quand il est associé à une rémunération variable⁵ ou du travail à la pièce cité en exemple par Hennart (93). Ouchi (79, p 835) indique : "soit un système de prix sans friction, la firme peut alors simplement récompenser chaque employé en proportion directe avec sa contribution, de telle sorte qu'un employé qui produit peu soit payé peu et que tous les paiements, en relation exacte avec la contribution, soient justes". Notons que l'introduction d'un système de prix dans la firme n'est pas synonyme de contrôle par l'output. Comme nous le verrons par la suite, le contrôle par l'output n'implique pas nécessairement une rémunération en fonction de la performance mais peut être utilisé dans le cadre d'une procédure bureaucratique.

⁵ Le management par les objectifs associé à une rémunération variable peut se représenter comme la négociation annuelle d'un prix que l'employeur aura à payer si les objectifs sont atteints.

L'introduction d'un système de prix a dans tous les cas pour avantage de permettre une internalisation par les acteurs des buts organisationnels. Ouchi (79) souligne toutefois qu'il est très rare qu'une firme fonctionne avec un réel système de prix : en général une bureaucratisation se produit au fur et à mesure que des problèmes nécessitant une intervention hiérarchique apparaissent.

La bureaucratie

La bureaucratie correspond à une relation résultant en un jeu à somme nulle et régie par une forme hiérarchique. Le contrôle bureaucratique implique la reconnaissance d'une autorité légitime permettant d'influencer (contrôle par l'input) ou d'auditer (contrôle par l'output) la performance des individus ou des entités soumises à l'organisation bureaucratique. L'autorité est ici de type rationnel-légal.

Dans le cadre de la firme, l'échange peut prendre deux formes. Pour un employé, il y a échange d'un salaire contre une soumission au supérieur hiérarchique qui vient diriger ou évaluer ses activités. Si l'on s'intéresse à une sous-unité fonctionnelle ou opérationnelle, des ressources sont allouées à cette unité et une influence de contrôle ou de planification est exercée pour l'utilisation de ces ressources. Dans les deux cas on peut donc distinguer contrôle du comportement (contrôle par l'input) et contrôle du résultat (contrôle par l'output). Goold & Campbell (87) proposent une analyse de l'influence bureaucratique dans le cas des unités périphériques des grandes entreprises qui peut être élargie au cas des employés.

L'influence du comportement peut s'exercer directement sur les choix effectués. Cette influence des choix peut se faire : lors des revues annuelles de budget, lors d'échanges moins formalisés, en donnant des impulsions générales dans la dynamique desquelles ces choix viendront s'inscrire ou bien dans le cadre de formations de type technique au sens large. L'autorité légitime peut encore s'exercer par le biais de la coordination des activités des entités ou des individus quand il existe des interdépendances entre eux. L'allocation des ressources est également l'occasion d'une influence bureaucratique plus ou moins marquée.

L'audit par l'autorité légitime du résultat des comportements effectivement adoptés passe tout d'abord par le choix de la nature (détail, objectivité, horizon temporel,...) et du niveau des objectifs à atteindre ainsi que des normes d'évaluation. Le suivi peut alors être plus ou moins fréquent ou détaillé.

D'après Williamson (85), la menace de licenciement en cas de mauvaise performance n'est pas suffisante pour introduire de fortes incitations au sein de la firme ; il nous semble que ce point serait à reconsidérer au regard de la situation sur le marché de l'emploi en général ou dans une profession particulière. Le fait de fixer un objectif ambitieux et d'assortir l'échec de lourdes sanctions (comme le renvoi du dirigeant) peut parfois être plus incitatif pour la sous-unité d'une grande firme que l'incitation exercée par le marché sur une firme - exerçant la même activité que la sous-unité - qui serait parvenue à établir un certain pouvoir de monopole.

Le clan

Le clan se caractérise par un jeu à somme nulle et une forme hiérarchique. Le principe de fonctionnement de ce mode d'organisation par la culture est celui de la socialisation : les individus, une fois socialisés, auront tendance à adopter des comportements en accord avec les objectifs généraux de l'autorité légitime. L'autorité légitime prend ici une forme traditionnelle et se fonde sur le partage de valeurs, de croyances communes à propos de ce qui constitue le comportement approprié.

Le management dispose d'un certain nombre d'éléments lui permettant de favoriser la convergence des croyances au sein de la firme⁶. Le recrutement est un premier levier et notamment un recrutement s'effectuant en favorisant les critères de pré-socialisation ou de "socialisabilité" plutôt que des critères de compétence. La socialisation peut ensuite être favorisée par la politique de développement des carrières ; celle-ci peut comprendre un parcours initiatique plus ou moins long et contraignant et mettre l'accent sur la mobilité interne. D'autre part les efforts de formation peuvent être orientés vers la socialisation. Une vision organisationnelle construite autour des compétences clés de l'entreprise peut également permettre aux individus d'orienter leurs actions⁷.

Le clan peut devenir un mode d'organisation particulièrement efficace et n'est absolument pas synonyme d'organisation "couplée lâchement". Il semble particulièrement pertinent quand toute mesure devient difficile (Ouchi 79). Le clan reste toutefois très exposé aux comportements opportunistes si ceux-ci ne sont pas éliminés par l'existence de valeurs communes (Ouchi 80).

Le réseau

Le réseau-mode d'organisation est non hiérarchique et les relations internes peuvent y être représentées par un jeu à somme non nulle. Les pré-requis normatifs pour le fonctionnement en réseau sont de deux ordres : une règle de réciprocité et l'existence de normes et de valeurs communes. La grande majorité des études portant sur le réseau mettent en avant deux idées centrales : l'existence d'une interdépendance entre les membres - interdépendance dont nous allons préciser la nature et qui correspond à la règle de réciprocité - et la nécessité d'une confiance entre les acteurs qui répond à la notion de normes et valeurs communes.

La règle de réciprocité du réseau est donc l'existence d'une interdépendance entre les membres du réseau. Cette interdépendance repose sur un partage de ressources qui peut prendre deux formes.

Dans la première forme l'entreprise accède à des ressources externes détenues par d'autres firmes (Weick 94b) et se consacre à créer de la valeur sur ses domaines spécifiques (Weick 94b et Paché 90). Les entreprises indépendantes du transport (Paché 90) se regroupent ainsi en réseaux afin de concurrencer les grands groupes en matière de couverture nationale ou internationale du territoire. Des ressources peuvent donc être consacrées au développement de services logistiques à forte valeur

⁶ Pour une analyse générale sur l'importance stratégique des aspects de ressources humaines, voir Desclee de Maredsans & de Woot (84).

⁷ Sur le recentrage des groupes industriels on peut se référer à Tinard, Ponson, Gougeon & Schoetel (81), Martinet (85), Calori (88), Poncet & Prades (89), Batsch (93) et Véry (93). Sur la notion de vision : Martinet (85), Hamel & Prahalad (89), Collins & Porras (91) ou Véry (93).

ajoutée. Les membres du réseaux sont ici complémentaires et fortement spécialisés⁸. Deux formes de complémentarité peuvent alors exister. La complémentarité horizontale correspond à une spécialisation par métiers, métiers nécessaires à la réalisation d'un projet en commun ; l'autre possibilité est celle d'une spécialisation géographique sur le même métier (cas des entreprises de transport). La complémentarité verticale correspond à une spécialisation amont-aval , fournisseurs et clients (internes ou externes) apportant leurs connaissances spécifiques de l'amont et de l'aval à l'élaboration d'un projet commun.

La seconde forme de partage des ressources concerne des membres qui ne sont pas différenciés les uns des autres⁹ : il n'y a donc pas spécialisation au sein du réseau. Les entreprises ont le même rôle et sont en général en concurrence. En revanche, l'accès aux ressources externes est assuré par la mise en commun de ces ressources. Le réseau de PME d'installation d'appareils de chauffage et de climatisation décrit par Leyronas (95) a ainsi permis "la mise en place d'un service après-vente et d'une centrale d'achat en commun, l'échange systématique d'informations techniques, marketing, la mise en place de formations,...".

La confiance est indispensable à l'efficacité du réseau, à son bon fonctionnement (Thorelli 86; Powell 87 ; Jarillo 88 ; Butera 90 ; Miles & Snow 92 ; Weiss 94a ; Leyronas 95), Williamson (85) parle même de l'importance de "l'esprit" dans lequel les transactions sont effectuées dans le cadre d'une gouvernance bilatérale. Cette confiance s'inscrit dans une perspective de long terme, c'est elle qui transforme le jeu à somme nulle en un jeu à somme non nulle et qui permet la maximisation des profits joints. La confiance détermine l'efficacité du réseau en réduisant l'opportunisme, ce qui permet de limiter les coûts de transaction. L'efficacité sociale (au sens de Barnard) est également assurée grâce à une juste répartition du surplus (Jarillo 88 et Butera 90).

Interdépendance et confiance entretiennent en fait une relation récursive : les acteurs acceptent l'interdépendance en raison de la confiance qu'ils éprouvent les uns envers les autres. Cette interdépendance vient à son tour renforcer la confiance entre individus liés. Cette récursivité montre bien l'importance du rôle joué par les otages (Williamson 85) ou par d'autres structures incitatives pour le maintien du réseau ; ces mécanismes, grâce à leur liens en boucle avec la confiance peuvent donc être très efficaces, même si une des parties se trouve moins engagée que l'autre.

Il apparaît important de préciser, outre la norme de réciprocité et l'importance de la confiance, quelques éléments sur la façon dont le réseau-mode d'organisation est activé ; quels sont ses principes de fonctionnement, en particulier, comment sont prises les décisions concernant l'ensemble du réseau? A cet égard les publications sur le thème du réseau sont assez évasives. En revanche, il nous semble que l'organisation collégiale est un bon exemple d'un type d'organisation fonctionnant

⁸ La spécialisation est d'ailleurs une des propriétés optionnelles de l'organisation collégiale (Waters 89) qui apparaît (cf supra) comme une des institution fonctionnant essentiellement sur le mode du réseau.

⁹ On voit donc apparaître ici une solidarité mécanique au sens de Durkheim et non plus une solidarité organique comme dans la forme précédente de partage des ressources.

essentiellement avec le réseau comme principe de base. Lazega (92) définit les organisations collégiales comme des organisations regroupant des professionnels (firmes d'avocats, bureaux d'architectes, universités, ordres et organismes professionnels,...). Une référence à la définition idéal-typique de l'organisation collégiale par Waters (89) peut nous être très utile. La première caractéristique est l'exercice de l'autorité sur la base de la compétence uniquement ; si l'on élargit la notion de compétence aux ressources en général on obtient bien l'existence d'un pouvoir au sein du réseau mais celui-ci se fonde uniquement sur les ressources détenues par les membres (il n'y a donc pas d'autorité de type rationnel-légal)¹⁰. Le second principe est celui de la "compagnie d'égaux" : aucun membre n'est par nature supérieur aux autres, ils ont le même statut ; ceci correspond tout à fait à la logique du réseau comme mode d'organisation. La troisième caractéristique est la nécessité d'un consensus : seule une décision prise selon la règle de l'unanimité ou de la majorité peut s'imposer à l'ensemble des membres, peut avoir le poids de l'autorité morale. Ainsi les organisations collégiales fonctionnent-elles en majorité sur la base de comités élus. Le partage de la décision d'ensemble nous paraît être l'un des éléments clés et souvent négligé du réseau-mode d'organisation et semble particulièrement important dans le cas de son application à la firme.

Une autre caractéristique du réseau est l'existence d'une forme de plasticité (Leyronas 95). Ainsi, pour Biemans (90), le réseau se caractérise par l'existence de liens souples, pouvant se transformer en liens forts pour un projet particulier. Les frontières entre membres du réseau sont quant à elles caractérisées par une semi-perméabilité (Thorelli 86). Il nous semble toutefois que la plasticité du réseau n'implique par nécessairement l'interchangeabilité des membres ou un système "couplé lâchement". Le réseau se présente plutôt comme un mode d'organisation dynamique, associant dans son fonctionnement -en alternance pour certains membres ou de manière simultanée pour l'ensemble - couplage lâche et forte interchangeabilité d'une part, forte cohésion et forte interdépendance d'autre part. Le réseau répond donc à une interprétation dialectique (au sens d'Orton et Weick 90) : il est à la fois "couplé lâchement" (il comprend des unités distinctes qui ne sont pas en état d'interdépendance) et "fortement couplé" (il comprend également des unités aux frontières floues et perméables, fortement interdépendantes).

L'utilisation du réseau comme mode d'organisation dans les firmes, a fait l'objet d'un grand nombre de publications. Le réseau se trouve en effet à la croisée de nombreuses approches récentes en management, parmi lesquelles on peut citer : les mutations d'anciennes entreprises bureaucratiques, le reengineering, l'organisation apprenante, le travail en équipes autonomes,... Les changements récents dans les grandes entreprises suivent en effet deux tendances (Marmonier & Thiétart 93), qui les font converger vers une organisation en réseau : un décloisonnement entre unités ou individus et une influence centrale moins marquée¹¹.

¹⁰ L'existence de relations de pouvoir au sein du réseau est évoquée par Thorelli (86) à partir de la notion de position dans le réseau.

¹¹ Pour une revue plus détaillée des contributions apportées sur ce thème, voir Jossierand (95).

LES LEÇONS DU PARADOXE : QUELLE COMBINATOIRE POUR LES MODES D'ORGANISATION ?

Certaines recherches s'intéressent à un mode d'organisation particulier, d'autres, plus rares, portent sur plusieurs modes d'organisation mais des thèmes comme la nature des acteurs concernés ou la logique combinatoire entre différents modes d'organisation sont rarement abordés. Ainsi Ouchi (80) indique-t-il simplement dans sa conclusion qu'il faut parvenir à un équilibre. Jarillo (88) parle d'un continuum entre les différents modes d'organisation. Nous nous efforcerons de montrer que la logique du compromis s'applique mal à la façon dont ces modes d'organisation cohabitent dans une institution donnée et qu'il convient d'en appeler à la notion de paradoxe pour comprendre la logique combinatoire en action.

UNE LOGIQUE PARADOXALE

Le concept de mode d'organisation est conçu pour expliquer la cohérence organisationnelle, quel que soit le niveau d'analyse ou le type d'acteur concernés. Il peut donc s'agir d'acteurs individuels, de groupes, de sous-unités dans une entreprise, d'entreprises ou de groupes d'entreprises. Pour une institution donnée, suivant le niveau d'analyse retenu, les modes d'organisation et leur association ne seront pas les mêmes. Il devient alors particulièrement difficile d'indiquer d'une manière générale si telle institution a recours de manière plus ou moins marquée à un mode d'organisation ou à un autre. Il faut alors revenir au niveau de la transaction pour avoir une vision claire de la situation mais ce détour par la transaction n'est intéressant que dans la mesure où il conduit à une analyse de la logique combinatoire permettant à une série de transactions organisées de manières différentes d'avoir lieu au sein de la même organisation.

Le péché d'institutionnalisation nous conduit ici à considérer qu'il existe un continuum entre différents pôles que l'on a défini comme modes d'organisation. Il y aurait donc des institutions qui fonctionneraient plus en réseau, d'autres plus en bureaucraties, de manière globale et toutes les configurations intermédiaires seraient envisageables. Cela est certainement vrai mais il s'agit là d'institutions prises dans leur ensemble. L'information, agrégée de la sorte, ne donne aucun renseignement sur la façon dont elles fonctionnent effectivement, sur la façon dont les modes d'organisation sont combinés dans la réalité, à quel niveau et pour quelles transactions.

La logique du continuum ne nous permet donc pas une réelle avancée dans la compréhension que nous pouvons avoir de l'organisation et vient limiter considérablement la portée de l'analyse en terme de modes d'organisation. Elle occulte d'autre part les propriétés idéal-typiques des modes d'organisation, entre lesquels il ne saurait y avoir un continuum. Le passage d'un mode d'organisation à un autre a un caractère discret. Prenons l'exemple d'un marché au sens d'institution. Si ce marché admet, outre l'existence d'un système de prix, une certaine forme d'autorité de type rationnelle légale (par exemple celle du législateur), on peut dire qu'il est organisé selon les deux modes d'organisation que sont le marché et la bureaucratie. Cette affirmation sera vraie quelle que soit l'importance prise par cette autorité rationnelle légale. Il n'existe donc pas de continuum entre la bureaucratie et le marché comme

modes d'organisations et ce raisonnement est valable pour tous les modes d'organisation.

Il convient même d'aller plus loin en insistant sur le fait qu'il existe une opposition logique entre les modes d'organisation. En effet, d'un point de vue logique, ceux-ci s'excluent par paire selon deux axes : l'axe de l'existence d'une autorité légitime et celui de l'existence de normes et valeurs communes. Il y a donc un paradoxe dans la présence simultanée de deux modes d'organisation au sein d'une même institution. Cela revient en effet à postuler qu'une institution ou même une transaction donnée peut être organisée, à la fois sans recours à une autorité rationnelle légale et sous l'influence d'une autorité rationnelle légale ou bien à la fois grâce à l'existence de normes communes ou sans qu'il y ait de normes communes.

Cette situation correspond exactement à la définition que l'on peut donner d'un paradoxe. Ainsi pour Wesenhotz (95) le paradoxe est la "présence de deux propriétés mutuellement exclusives dans un phénomène". Cela conduit l'auteur à l'hypothèse selon laquelle les organisations seraient majoritairement (nous sommes tentés de dire dans leur totalité) des organisations à "surface fracturée", c'est à dire dans lesquelles des "forces mutuellement exclusives sur le plan logique dominant". Nous nous plaçons donc ici sur le plan de la logique et cette définition revient en fait à affirmer que la réalité organisationnelle se caractérise par son incohérence logique. L'analyse des différentes stratégies permettant aux organisations de fonctionner sur la base de paradoxes peut donc considérablement éclairer leur logique combinatoire en matière de modes d'organisation.

Les développements ci-dessus viennent également préciser la façon dont on peut concevoir la notion d'organisation "couplée lâchement". Chaque mode d'organisation peut venir plus ou moins structurer une institution particulière, peut contribuer de manière plus ou moins marquée à sa cohésion. Comme nous l'avons déjà signalé, chacun d'entre eux est susceptible de faire en sorte qu'une organisation soit "fortement couplée". Le fait qu'une organisation soit "couplée lâchement" ou non est donc la résultante de l'influence de cohésion exercée séparément par les quatre modes d'organisation. Notons d'autre part que l'idée d'organisation couplée lâchement paraît également difficile à adopter pour l'ensemble d'une institution mais que le couplage est relié au niveau d'analyse, tout comme l'est la combinaison des modes d'organisation.

LES LOGIQUES DES CONTRADICTIONS LOGIQUES

L'existence de paradoxes au sein d'organisations peut s'expliquer par la présence de stratégies adoptées par ces organisations pour fonctionner en incorporant l'existence de contradictions logiques. Ces stratégies sont en général développées dans le cadre d'un paradoxe mettant en jeu une seule dimension (par exemple l'existence ou la non-existence d'une autorité normative). Rappelons que nous sommes amenés à discuter de paradoxes existant selon deux dimensions (l'autorité normative et les normes et valeurs communes). La nécessité de prendre en compte

une multidimensionnalité des paradoxes a déjà été évoquée¹² et nous nous efforcerons de le faire ici.

Pour Koenig & Thiétart (94)¹³, il existe trois stratégies possibles : la dissociation, l'oscillation et la combinaison. La dissociation et l'oscillation consistent en une application différenciée des deux termes du paradoxe selon l'objet (dissociation) ou dans le temps (oscillation). La combinaison implique de tenir ensemble les deux termes du paradoxe. Selon une logique proche, Steyaert & Janssens (95) proposent deux groupes de stratégies : celles situées au sein de la polarité (au nombre de trois et venant préciser l'idée d'oscillation) et celles dépassant la polarité (également au nombre de trois et venant préciser l'idée de combinaison). Ces stratégies illustrent bien la façon dont les modes d'organisation peuvent se combiner dans une institution donnée.

La dissociation consiste à mettre l'accent sur l'un des modes d'organisation en fonction de la relation en question. On retrouve ici le point de vue selon lequel, le mode d'organisation dominant ou bien la combinaison dominante de modes d'organisation, ne seront pas les mêmes selon le niveau d'analyse, selon l'ensemble d'acteurs impliqués. Le niveau d'analyse approprié pour rendre compte de la dissociation est celui des relations au sein d'un groupe d'acteurs ou même au cours d'une transaction particulière.

L'oscillation prend en compte les variations dans le temps de la combinaison dominante, pour un même objet : l'idée est ici que les combinaisons entre modes d'organisation évoluent et qu'un équilibre peut être obtenu en mettant successivement l'accent sur des combinaisons particulières. Au sein de l'oscillation on peut distinguer trois sous-stratégies. Le séquençement consiste à organiser la cohésion en utilisant successivement une combinaison particulière. La stratification consiste à développer un pôle nouveau tout en conservant le précédent, il peut s'agir par exemple de la capacité à concilier deux modes d'organisation puis de l'introduction d'un troisième. La stratégie de type hélix consiste en une stratification de la dualité reposant sur le séquençement.

Il est intéressant de noter que ces notions s'adaptent aisément à un paradoxe bi-dimensionnel, de la même manière qu'elles pourraient le faire à un paradoxe de dimension supérieure. Le passage de l'unidimensionnalité à la pluridimensionnalité nécessite simplement de concevoir que l'accent peut être mis sur un nombre plus important de possibilités et que ces possibilités doivent inclure des combinaisons entre les pôles¹⁴. Il est incontestable que des phénomènes d'oscillation et de dissociation prennent place au sein des organisations. Néanmoins il nous faut tenir compte du fait que la notion même de paradoxe implique que les logiques contradictoires soient présentes simultanément dans l'organisation, ce qui est

¹² Des discussions sur ce thème ont été tenues lors du colloque de l'EGOS, groupe de travail sur les "paradoxes et dualités dans le développement organisationnel", Istanbul, 6-8 juillet 1995.

¹³ D'après Barel (89).

¹⁴ Les implications sur la définition du paradoxes ne sont pas évoquées ici. Il semble notamment contradictoire de parler de dissociation ou d'oscillation entre des combinaisons qui comprennent elles mêmes des pôles contradictoires. La stratégie de combinaison doit donc être prise en compte en amont. On peut se référer à Westenholz (95), pour plus de précision sur la dynamique de tels phénomènes.

nécessairement le cas en ce qui concerne les modes d'organisation - si l'on considère qu'aucune institution ne peut être organisée selon une logique pure. Il y a donc nécessaire combinaison si le paradoxe existe et les stratégies de dissociation ou d'oscillation, si elles correspondent à des phénomènes réels dans les organisations, ne peuvent s'interpréter que comme des facilitateurs de la combinaison.

Le point central pour une compréhension des stratégies paradoxales est donc la compréhension des phénomènes de combinaison, à savoir comment on peut dépasser l'opposition entre les pôles. Steyaert & Janssens (95) se réfèrent au concept de trialectique, dans lequel : "les dualités ne sont pas deux forces bloquées en opposition mais deux forces en interaction pour former un équilibre". L'un des meilleurs exemples de pensée trialectique est celui du Tao qui apparaît par delà l'interaction dynamique du Yin et du Yang. La trialectique nécessite donc l'intervention d'un troisième élément qui vient transcender de manière dynamique l'opposition. En tenant compte du fait que nous ne traitons pas ici d'une dualité mais d'un paradoxe en deux dimensions, peut-être faudrait-il parler de "pintalectique", le principe d'introduction d'un élément supplémentaire (cinquième élément) restant inchangé.

Steyaert & Janssens (95) retiennent trois stratégies utilisant le concept de trialectique : l'interpénétration, le recadrage et l'introduction d'une tierce partie. L'interpénétration correspond à l'émergence d'un troisième concept permettant de reconnaître la mise en oeuvre simultanée des deux pôles. Ainsi la mise en oeuvre de plusieurs modes d'organisation en contradiction logique peut ne pas poser de problème pratique aux acteurs impliqués dans une transaction ; le troisième élément est alors la transaction. Le recadrage consiste à introduire un nouveau cadre de référence. Il s'agit alors d'une modification créatrice des modes de pensée des acteurs. Le concept de réseau peut ainsi servir au recadrage de l'opposition entre marché et bureaucratie, créant un équilibre entre trois modes d'organisation là où une relation déséquilibrée existait entre deux modes d'organisation. L'intervention d'une tierce partie peut permettre une déreification de l'opposition ou une modification des relations existantes entre les parties. Un bon exemple serait l'apparition d'un sous-traitant habitué à fonctionner selon un mode partenarial (donc plus proche du réseau) dans une relation entre un fournisseur et un client habitués à fonctionner en opposition l'un par rapport à l'autre, selon les règles du marché.

L'analyse des stratégies paradoxales nous permet donc de mieux comprendre la façon dont les organisations peuvent construire leur cohérence autour des quatre logiques contradictoires que sont les modes d'organisation. Cette analyse nous a également permis de jeter les premières bases d'une compréhension de phénomènes multi-dimensionnels tant dans la nature des paradoxes que dans leurs stratégies de résolution.

CONCLUSION

La notion de mode d'organisation permet d'obtenir une bien meilleure compréhension de la manière dont les organisations parviennent à former un ensemble cohérent. Le péché d'institutionnalisation consiste en l'éviction de cette notion pour étudier directement des institutions particulières et construire des

typologies à partir desquelles il est difficile de parvenir à un consensus ou des théories qui se trouvent ainsi affaiblies et critiquées.

Les quatre modes d'organisation que sont le marché, la bureaucratie, le clan et le réseau méritent une plus grande attention. Notre discussion visait d'une part à présenter leurs grands principes et d'autre part à montrer la façon dont ceux-ci pouvaient être appliqués. Nous nous sommes limités au cas de la firme pour l'application. Une réflexion doit-être menée pour l'analyse d'institutions de toutes natures : firmes, marchés, réseaux, formes hybrides, coopérations,...

Ces quatre modes d'organisation ont des propriétés qui confèrent un caractère paradoxal, un caractère de contradiction logique à leur application simultanée au sein d'une institution. Leurs propriétés idéal-typiques rendent pourtant leur présence simultanée systématique dans toutes les organisations. L'analyse des différentes stratégies par lesquelles les institutions organisent leur cohérence autour de paradoxes nous a permis de mieux comprendre la logique combinatoire des modes d'organisation.

Notre réflexion introduit également des phénomènes multi-dimensionnels dans la réflexion sur les paradoxes. Cette multi-dimensionnalité s'applique aussi bien dans la conception des paradoxes eux-mêmes (ici paradoxe à deux dimensions) que dans les stratégies de résolution des paradoxes qui vont au delà de la "trialectique" tout en conservant les principes. Une analyse dynamique approfondie de ces phénomènes reste encore à mener.

BIBLIOGRAPHIE

Assens C. - Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau - Cahier de DMSP, n° 232, juil 1994.

Assens C. - Le modèle du réseau neuronal : un essai de classification des formes d'auto-organisation réticulaires - Cahiers de DMSP n°233, 1994.

Bahrami H. - The emerging flexible organization : perspectives from Silicon Valley - California management review, summer 1992.

Barham V. - L'apport de la théorie des jeux à la théorie de la firme - Problèmes économiques, n°2, 27 nov 1991.

Baudry B. - Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations - Problèmes économiques, n°1387, 31 août 1994.

Biemans W. G. - The managerial implications of networking - European Management Journal, vol 8, n° 4, dec 1990.

Butera F. - La métamorphose de l'organisation, Du château au réseau - Les Editions d'Organisation, 1990.

Collins J.C. & Porras J.I. - Organizational vision and visionary organizations - California Management Review, fall 1991.

Batsch L. - Activité, structures productives et structures financières - Cahiers de Recherche du CEREG, n° 9218, 1993.

Calori R. - How succesful companies manage diverse businesses - Long Range Planning, vol 21, n°3, 1988.

De Woot P. & de Maredsans X. D. - Le management stratégique des groupes industriels fonctionnement au sommet et culture d'entreprise - Economica, 1984.

Goold M. & Campbell A. - Strategies and Styles - London, Blackwell, 1987.

Hamel G. & Prahalad C. K.- strategic intent - Harvard Business Review, May June 1989.

Hennart J.F. - Explaining the swollen middle : Why most transactions are a mix of "market" and hierarchy - Organization Science, vol 4, n°4, november 1993.

Jarillo J.C. - On strategic networks - Strategic Management Journal, vol 9, pp 31-41, 1988.

Josserand E. - Relations centre-périphérie et nouvelles formes organisationnelles - Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique, Paris, 2-4 mai 1995.

Koenig G. & Thiétart R. A. - Contrôle limité et changement dans les organismes multidivisionnels - Cahiers de DMSP, n°230, oct 93.

Lazega E. - Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires - Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992.

Leyronas C. - Analyse critique du concept "réseau de petites entreprises, étude exploratoire - Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique, Paris, 2-4 mai 1995.

Marmonier L. & Thiétart R. A. - Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises - Cahiers de DMSP, n°220, oct 93.

Martinet A. C. - L'ère du management stratégique - Revue Française de Gestion, sept dec 1985.

Miles R.E. & Snow C. - Causes of failure in network organizations - California Management Review, summer 1992.

de Montmorillon B. - Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique - Economica, 1986

Orton J. D. & Weick K.E. - Loosely coupled systems : a reconceptualization - Academy of Management Review, 15, n°2, 1990.

Ouchi N.G. - A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms - *Management Science*, vol 25, n° 9, sept 1979.

Ouchi N. G. - Markets, bureaucraties and clans - *Administrative Science Quarterly*, vol 25, march 1990.

Paché G. - Stratégie d'adaptation de la petite entreprise - *Revue Française de Gestion*, mars-avr-mai 1994.

Poncet C. & Prades J. - De nouvelles formes de concentration industrielle - *Revue d'Economie Industrielle*, n°50, 4è trim 1989.

Powell W.W. - Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development? - *California Management Review*, Fall 1987.

Steyaert C. & Janssens M. - The world in two and a way out : the concept of duality in organization theory and practice - *EGOS Colloquium en Istanbul*, 6-8th July 1995,

Thorelli H. B. - Networks : between markets and hierarchies - *Strategic Management Journal*, vol 7, pp 37-51, 1986.

Tinard Y., Ponson B., Gougeon P. & Schoettl J. M. - Analyse et redéploiement des groupes - *Revue Française de Gestion*, nov déc 1981.

Véry P. - Les logiques industrielles du développement de l'entreprise - *Revue Française de Gestion*, Sept oct 1993.

Waters M. - Collegiality, bureaucratization and professionalization : a Weberian analysis - *American Journal of Sociology*, vol 94, n°5, march 1989.

Watiez J.C. - L'entreprise réseau, principe d'organisation et de fonctionnement émergent dans le système automobile - Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris-Dauphine, Juin 1994.

Weiss D. - Les nouvelles frontières de l'entreprise - *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1994b.

Weiss D. - Nouvelles formes d'entreprise et relations du travail - *Revue Française de Gestion*, mars-avr-mai 1994a.

Westenholz A. - Organizational analysis in a paradox perspective - *EGOS Colloquium en Istanbul*, 6-8th July 1995.

Williamson O.E. - Les institution de l'économie - InterEditions,1985 (1994, pour l'édition française).

Williamson O.E. - Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications - New York : Free Press, 1975.

Yin - Case Study Research, Design And Methods - *Applied Social Research Methods Series*, Volume 5, Sage Publications, 1990.

