

Quels nouveaux fondements théoriques pour un nouveau design organisationnel ?

Philippe LEFEBVRE, Jean-Claude SARDAS
philippe.lefebvre@mines-paristech.fr
Mines ParisTech

Résumé

Depuis 20 ans, plusieurs auteurs influents dans le champ des organisations dressent le même constat. Le design organisationnel est mort - ou moribond (Daft and Lewin, 1993 ; Dunbar and Starbuck, 2006 ; Snow, Miles and Miles, 2006). Récemment, Greenwood et Miller (2010) ont souligné l'importance de « Tackling design anew » (titre de leur article). Ils proposent pour cela, pour leur part, de se focaliser sur un seul type d'organisation parmi les nombreux existants (les Transnational Professional Service Firms) et d'analyser, au sein de ce type, les différences d'organisation.

Nous proposons nous aussi dans ce papier une voie de renouvellement du design organisationnel. Elle rejoint Greenwood et Miller par certain côtés (considérer l'entreprise de divers points de vue) mais elle s'en distingue aussi : par le souci d'articulation de ces points de vue, à des fins de design (cette articulation n'est pas nécessaire en revanche si on en reste à l'interprétation des phénomènes) ; par le fait de raisonner sur plusieurs types différents d'organisation (des PSF mais d'autres aussi).

Pour cela, nous présentons un modèle pour le design organisationnel , intitulé 3P*S (section 3), que nous avons développé, suivant une « phenomenon-based approach » (Von Krogh, Rossi-Lamastra & Haefliger, 2012), au cours de multiples interventions de (re)conception d'organisation dans des entreprises depuis des années et à la demande de certaines d'elles (section 2). Nous soulignons en quoi ce modèle de théorie des organisations rompt, sur deux de ses quatre composantes, avec le design organisationnel classique (dérivé de la théorie de la contingence). Nous mettons aussi en évidence en quoi ce modèle permet également de préserver les acquis et apports du design organisationnel classique en conservant ses deux composantes fondamentale, la structure et les management processes, mais en en offrant une reformulation sensible, qui permet d'étendre la portée de ces composantes et de souligner et comprendre certaines des transformations contemporaines majeures connues par la structure et les « management processes ». Nous indiquons enfin en quoi le modèle 3P*S peut constituer une clé de relecture de travaux classiques fondateurs en design organisationnel et en théorie des organisations (section 4).

Mots-clés : design organisationnel, théorie des organisations, structure, processus, ressources.

Depuis 20 ans, plusieurs auteurs influents dans le champ des organisations dressent le même constat. Le design organisationnel est mort - ou moribond (Daft and Lewin, 1993 ; Dunbar and Starbuck, 2006 ; Snow, Miles and Miles, 2006). Récemment, Greenwood et Miller (2010) ont souligné l'importance de « Tackling design anew » (title of their article). Ils proposent pour cela, pour leur part, de se focaliser sur un seul type d'organisation parmi les nombreux existants (les Transnational Professional Service Firms) et d'analyser, au sein de ce type, les différences d'organisation.

Nous proposons nous aussi dans ce papier une voie de renouvellement du design organisationnel. Elle rejoint Greenwood et Miller par certain côtés (considérer l'entreprise de divers points de vue) mais elle s'en distingue aussi : par le souci d'articulation de ces points de vue, à des fins de design (cette articulation n'est pas nécessaire en revanche si on en reste à l'interprétation des phénomènes) ; par le fait de raisonner sur plusieurs types différents d'organisation (des PSF mais d'autres aussi).

Pour cela, nous présentons un modèle pour le design organisationnel, intitulé 3P*S (section 3), que nous avons développé, suivant une « phenomenon-based approach » (Von Krogh, Rossi-Lamastra & Haefliger, 2012), au cours de multiples interventions de (re)conception d'organisation dans des entreprises depuis des années et à la demande de certaines d'elles (section 2). Nous soulignons en quoi ce modèle de théorie des organisations rompt, sur deux de ses quatre composantes, avec le design organisationnel classique (dérivé de la théorie de la contingence). Nous mettons aussi en évidence en quoi ce modèle permet également de préserver les acquis et apports du design organisationnel classique en conservant ses deux composantes fondamentale, la structure et les management processes, mais en en offrant une reformulation sensible, qui permet d'étendre la portée de ces composantes et de souligner et comprendre certaines des transformations contemporaines majeures connues par la structure et les « management processes ». Nous indiquons enfin en quoi le modèle 3P*S peut constituer une clé de relecture de travaux classiques fondateurs en design organisationnel et en théorie des organisations (section 4).

1. PROLIFERATION DES THEORIES DES ORGANISATIONS, STAGNATION DU DESIGN ORGANISATIONNEL

Alors que notre monde et l'environnement des entreprises a profondément changé depuis trente ans, les modèles de design organisationnel, eux, n'ont pas profondément changé – ce qui explique sans doute les constats alarmistes répétés, évoqués ci-dessus, concernant l'état du design organisationnel et l'urgence qu'il y a à reprendre les choses en profondeur. Le paradoxe est que, dans le même temps, on ne peut pas dire que les organisations étudiées aient été inactives – c'est le moins qu'on puisse dire. Elles se sont renouvelées, schématiquement, de deux manières : en identifiant des nouvelles configurations organisationnelles ou formes d'organisation ; en proposant une grande variété de nouvelles approches, vues, perspectives ou théories des organisations.

Du côté des configurations, alors que d'un côté les formes de départementalisation - fonctionnelle, multidivisionnelle (Chandler, 1962, 1977) et matrix (Galbraith, 1973; Davis & Lawrence, 1977) - et de l'autre les configurations structurelles à partir des modes de coordination - simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, multidivisionnelle, adhocratie (Mintzberg, 1979 ; Miller & Friesen, 1984) - avaient été identifiées dès la fin des années 70 puis reliés à la stratégie (Miller, 1986, 1996) , on a connu depuis la proposition de nombreux types, formes ou configurations d'organisation nouvelles ou supposées nouvelles : organisation en réseau (Miles & Snow, 1984, 1992 ; Nohria & Eccles (eds), 1992), Firme A vs Firme J (Aoki, 1990), organisation post-bureaucratique, professional service firms (Greenwood, Hinings & Brown, 1990; Greenwood & Empson, 2003; Maister, 1993), modulaire (Sanchez & Mahoney, 1996; Baldwin & Clark, 2000 ; Hoetker, 2006), organisation cellulaire (Miles and Snow, 1997), global organization (Galbraith, 1999), entreprise TransNationale (Bartlett and Ghosal, 2002), knowledge-creating companies (Nonaka & Takeuchi, 1995) et opportunity-based organizations (Eisenthal, Foote, Galbraith & Miller, 2001).

Du côté des théories, la prolifération a certes été un peu moindre mais elle ne laisse pas d'être vertigineuse : population ecology (Aldrich, 1979; Aldrich & Ruef, 2006), neo-institutionnalism (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Greenwood & al.(eds), 2008), resource-based view (Wernefelt, 1984; Barney, 1991 ; for recent synthesis, see Mesquita & al., 2008 and Wu, 2010), relational view (Dyer & Singh, 1998 ; Dyer & Hatch, 2006; Huang & Gardner, 2007), dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000 ; ; Easterby-Smith & al., 2009), knowledge-based view (Kogut & Zander, 1992 ;

Spender, Grant, 1996 ; Nonaka & von Krogh, 2009), core competencies (Prahalad & Hamel, 1990 ; Sanchez, 2008 ; Sanchez & Heene, 1997, 2001, 2010; Freiling, 2010 ; Freiling & al., 2008), neo-contingency theory (Donadson, 2001, 2006 ; Drazin & Ven de Ven, 1985; Klaas, Lauridsen & Håkansson, 2006).

Les modèles de design organisationnel ont connus eux aussi régulièrement des formulations nouvelles et enrichissements (see Burton & Obel, 1997 ; Burton, De Sanctis & Obel, 2006 ; Galbraith 1977, 1995, 2002, 2005 ; Goold & Campbell, 2002 ; Miller, Hope, Eisentat, Foote & Galbraith, 2002; Nystrom & Starbuck, 1981 ; Nadler & Tushman, 1997, 2003 ; Tushman, Smith, Wood, Westerman, O'Reilly, 2010). Pourtant, les constats à leur égard sont sévères (cf. ci-dessus), comme si ces formulations successives nouvelles ne suffisaient pas, loin s'en faut, à répondre aux nouveaux enjeux contemporains de (re)conception des organisations. De fait, quand on analyse ces modèles, sous la progression des formulations successives apparaît une continuité paradigmatique très forte qu'on peut caractériser très simplement : ces modèles sont, depuis le tournant années 70—80, des modèles qui se préoccupent des mêmes choses : la structure avant tout et, à un moindre degré, les processus de management (voire les modes de GRH), et qui le font souvent en prenant en compte la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, le design organisationnel a connu des évolutions importantes au sein d'une « science normale » (Kuhn, 1970) – mais n'a pas connu de renouvellement paradigmatique profond.

Un des ouvrages caractéristiques de cette continuité paradigmatique est celui de Goold et Campbell, *Designing effective organizations* (2002). Dans une page où ils expliquent ce que sont les éléments de design organisationnel sur lesquels jouer, ces auteurs expliquent qu'il y a d'abord l'organisation formelle, définie au sens de l'organigramme (organization chart) et des processus et mécanismes de liaison entre unités, tant verticalement (relations d'autorité et de reporting) qu'horizontalement. Dans une organisation, il y a ensuite, expliquent les auteurs, les ressources humaines (« people »), les comportements et les valeurs mais ces questions, plus molles (« softer »), ne peuvent faire l'objet d'une conception ou design organisationnel. Les auteurs choisissent donc de limiter le design organisationnel à quatre éléments (« responsibility allocation to units ; reporting and lateral relationships ; accountabilities for units ; key reporting and coordination processes », p.4) qui relèvent, de fait, de la structure et des processus de management. Et c'est pour l'essentiel sur le découpage des unités de la structure, dont ils distinguent huit formes, qu'ils se concentrent dans la suite de l'ouvrage – dans une approche essentiellement structurelle, donc. Ce faisant, ils rejoignent beaucoup des travaux de design organisationnel, y compris récents, qui, tout en

essayant d'élargir leur palette conceptuelle au-delà de la seule structure, continuent néanmoins à raisonner pour l'essentiel en termes de structure – comme le constatent Anand, Gardner & Morris (2007).

2. METHODE

Dans cet article, nous suivons ce que Von Krogh & al. appellent une démarche de type « *phenomenon-based research* » (von Krogh & al., 2012). Une telle démarche s'appuie d'abord sur l'identification de phénomènes peu thématiques jusque là (« *distinguish* », dans les termes des auteurs). Elle conduit ensuite à leur exploration, d'abord selon des procédures très ouvertes, exploratoires, puis selon des procédures plus systématiques – destinées à mieux cerner le phénomène. Elle peut conduire enfin jusqu'à la théorisation de ces phénomènes.

Le besoin de construire de nouveaux concepts pour le design organisationnel est d'abord venu de la mobilisation des divers modèles de design organisationnel existants dans des interventions de réorganisation d'entreprise auxquelles nous avons participé, à la demande de ces entreprises, en tant que spécialistes de théorie des organisations. Ces interventions ont commencé dans les années 90 et ont porté sur des problématiques très variées, d'organisation ou de réorganisation, dans des contextes nationaux ou transnationaux, mono-entreprise ou multi-entreprises, sur des activités aussi bien de stratégie, que de *knowledge management* et communautés de pratique ou encore d'opérations (ces opérations allant de *shows room* du futur pour analyser la « *user experience* » et améliorer l'offre de prestation future, à des activités de production en usine, en passant par des activités de vente, de *call center*, de *new product development* et, plus en amont, de R&D et de créativité) – en cohérence avec les appels récents à intervenir dans les organisations pour renouveler les approches du design organisationnel et des théories sous-jacentes (Mohrman & Lawler III, 2012).

Ces interventions nous ont souvent mis en porte-à-faux, au sens où les modèles de design organisationnel mobilisés apportaient des éclairages intéressants mais partiels et, en particulier, permettaient mal de formaliser l'activité spécifique en cause à chaque fois. (point de départ de cette *phenomenon-based research*). L'une des grandes entreprises avec laquelle nous avons mené nos recherches nous a sollicité explicitement un jour pour l'aider à bâtir une méthode de design organisationnel, dans un moment où l'entreprise connaissait une évolution majeure de sa stratégie, de son environnement et de ses frontières. Cela nous a aidé à passer du malaise évoqué aux prémisses d'une modélisation nouvelle, un peu mieux affranchie du

design organisationnel classique. Le modèle a ensuite fait l'objet d'explorations, d'affinements mais aussi de doutes et perplexités nombreux au cours des années.

Nous nous sommes ensuite engagés dans un travail spécifique de formalisation du modèle, en lien avec notre activité d'enseignement tant dans des écoles d'ingénieur et de commerce que vis-à-vis de cadres expérimentés. C'est de cet ensemble qu'est né le modèle, testé dans nos enseignements et dans nos interventions.

3. 3P*S : UN MODELE THEORIQUE DES ORGANISATIONS POUR LE DESIGN ORGANISATIONNEL

3.0. LE MODELE 3P*S : VUE D'ENSEMBLE

Tout comme le modèle à 3 composantes de Miles & Snow (1978), le modèle à 4 composantes de Nadler & Tushman (2003) ou le « 5-star model » de Galbraith (1995, 2002), le modèle d'organisation que nous proposons a pour but de spécifier, de caractériser et d'articuler les composantes fondamentales d'une organisation sur lesquels on peut agir pour concevoir une organisation. Et comme chacun de ces précédents modèles quand il a été proposé, notre modèle entend désigner, avec ces composantes-clés, les aspects essentiels sur lesquels réfléchir pour concevoir une organisation adaptée aux enjeux de son temps.

Le modèle 3P*S distingue quatre composantes :

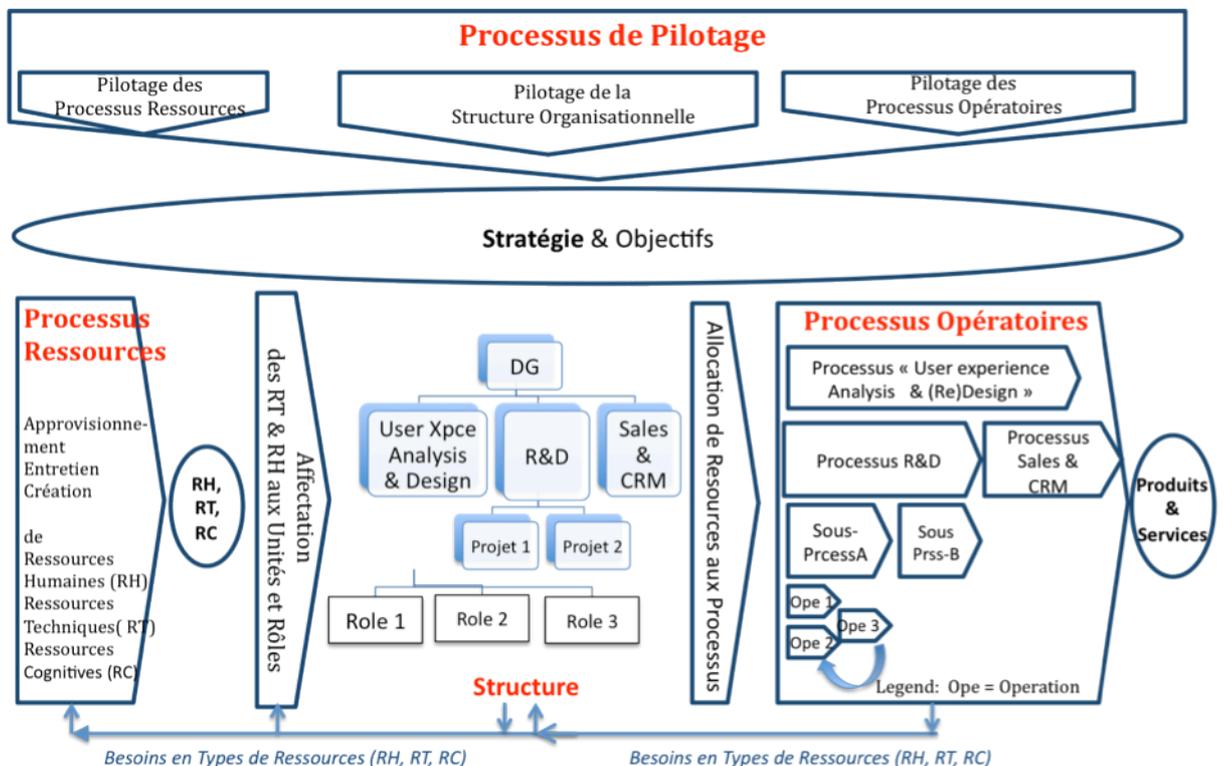
- les processus opératoires (PO), par lesquels une entreprise propose, par une série d'opérations de transformation (matérielles ou immatérielles), des produits ou services à ses clients, actuels ou potentiels ;
- les processus ressources (PR), par lesquels une entreprise approvisionne et entretient les ressources (humaines, techniques et cognitives) qui interviennent dans les processus opératoires, voire par lesquels l'entreprise crée ces ressources ;
- les processus de pilotage (PP) des activités dans l'entreprise, par lesquels l'entreprise définit ses objectifs et les décline à divers niveaux ; suit et contrôle l'atteinte de ces objectifs ; initie les actions d'analyse et d'amélioration des processus (opératoires ou ressources) qui lui paraissent devoir être engagées en priorité ;

- la structure enfin (S), c'est-à-dire l'ensemble des unités (divisions, directions, départements, services, équipes, etc.) de l'entreprise et de leurs modes de liaison (macro-structure), ainsi que l'ensemble des rôles et de leurs modes de liaison (micro-structure).

Et puisque par définition un processus produit un ou des outputs, de même que les processus opératoires produisent des produits ou services pour les clients, les processus de pilotage produisent notamment – c'est essentiel – la *stratégie* de l'entreprise (mais aussi l'ensemble de ses indicateurs de pilotage, tableaux de bord, etc.). Quant aux processus ressources, ils produisent les *ressources* qui sont affectées aux unités (directions, départements, services, etc.) de l'entreprise. Et la structure, produit-elle quelque chose ? Oui, chaque unité *alloue* les ressources qui sont les siennes à ceux des opérations ou des processus opératoires qu'elle juge prioritaire à un instant donné.

L'articulation de ces 3 processus (3P) et de la structure (S) est schématisée dans la figure 1 ci-dessous (où, pour rendre les choses plus vivantes, nous avons nommé quelques processus et unités possibles en prenant le cas d'une entreprise qui, comme Apple, ferait design, product development et vente des produits en interne, tout en outsourcing la fabrication).

Figure 1 – Le modèle 3P*S



Cette représentation de l'organisation présente indéniablement une certaine continuité avec les modèles antérieurs - et notamment ceux, cités ci-dessus, de Miles & Snow, de Galbraith, de Nadler & Tushman. On y retrouve en particulier la structure et les management processes (avec des petites différences de modélisation). Le fait de distinguer les processus opératoires est en revanche plus neuf dans le champ du design organisationnel. Quant aux processus ressources, ils sont souvent pris en compte dans les approches de design organisationnel - mais sous l'angle restrictif des seules ressources humaines : les processus ressources cognitives doivent aussi être conçus à l'heure de l'économie de la connaissance, de même que les processus ressources techniques ont participé, de fait, à la vie des entreprises.

Il existe donc des continuités avec les théories classiques du design organisationnel, mais aussi des ruptures. Certaines de ces ruptures sont particulièrement intéressantes parce qu'elles vont permettre de réintroduire, dans le champ du design organisationnel, des pans entiers et fondamentaux de la recherche en management qui se sont développés de manière ad hoc, sans articulation au design organisationnel : d'une part les préoccupations qui tournent autour des ressources, connaissances et capabilities; ce qui d'autre part concerne, par exemple, la user experience analysis, le new product development, le lean manufacturing ou le customer relationship management et, plus généralement, les processus opératoires.

3.1. LES PROCESSUS OPERATOIRES : POURQUOI IL EST CENTRAL DE LES INCLURE

Les entreprises peuvent être légitimement regardées sous quantité d'angles : institutions, sense making, domination sociale, identity building, etc. Si on les regarde aussi comme des systèmes d'activité finalisés, comme nous choisissons de le faire ici, il est difficile d'éviter la question de savoir comment on organise « l'activité » en question.

Si « l'organisation » n'est jamais que le moyen de réaliser collectivement une activité, la première question à se poser, en termes de design, est de savoir comment *organiser l'activité* de l'entreprise. Qu'on parte de l'activité dans son ensemble en tenant de la décomposer en sous-activités puis en sous-sous-activités, etc. ou qu'on parte des opérations élémentaires à accomplir et qu'on tente ensuite seulement de les regrouper (de même que, quand on conçoit la structure d'une organisation, on peut ou bien partir du haut en réfléchissant sur les modes de découpage des unités de premier niveau, puis de leurs sous-unités, etc. ou partir du bas en se demandant quels sont les modes pertinents de rassemblement des rôles dans des unités de base, puis dans des unités de niveau supérieur,

etc.), on aboutit toujours à cette idée qu'organiser une activité, c'est concevoir la suite des opérations regroupées en processus opératoires, qui permettent a priori d'obtenir les résultats escomptés.

Ces raisons de fond ont pris depuis 30 ans une acuité toute particulière. C'est la question de l'organisation des processus opératoires de fabrication qui a d'abord reçu beaucoup d'attention, au cours des années 1980 et 1990 – avec des concepts comme le just-in-time, le lean manufacturing, les HPPS et leurs évolutions plus récentes comme 5S, six-sigma et autres. Puis ce fût le cas des questions de product development, avec la gestion de projet, le new product development, l'ingénierie concourante, la conception de produits avec des architectures modulaires ou sur la base de plateformes multi-produits, etc. Plus récemment, d'autres processus opératoires prennent une nouvelle importance : l'innovation amont, la créativité, le user involvement et le crowd sourcing, la user experience analysis, le CRM et ses extensions via les social networks et maintenant via la vente ubiquitaire en mobilité (smartphones, tabs, etc.).

L'importance croissante attachée à la bonne organisation de ces processus – de production, de product development, d'innovation et de créativité, de relation client, etc. - reflète l'importance croissante prise par le client pour les entreprises : un client qui veut des produits qui soient de qualité, différenciés ou sur-mesure, immédiatement disponibles, rapidement renouvelés et/ou constamment enrichis de fonctionnalités étendues par des versions logicielles et des applets nouvelles.. et qui est prêt de surcroit à abandonner sans question l'offre d'une entreprise pour celle d'un concurrent sitôt que celle-ci est plus séduisante.

A l'inverse, si le design organisationnel a été longtemps dominé par une approche en termes de « structure » oublieuse des processus opératoires, c'est en partie parce que la théorie des organisations est née dans les années 50 à 70, à l'ère d'expansion de la consommation de masse et de la production de masse où le consommateur était si heureux de pouvoir un jour disposer d'une voiture ou d'un téléphone à la maison, ce dont n'auraient même pas rêvé ses parents, qu'il était prêt pour cela à attendre plusieurs mois entre le moment de sa commande et le moment où la livraison de sa voiture au concessionnaire ou le raccordement de son domicile au réseau téléphonique avaient été effectués. Dans un tel monde, l'accent sur les processus opératoires, ie non pas tant sur les opérations considérées séparément les unes des autres que sur le bon enchainement (rapide, traçable et peu coûteux) de ces opérations, était effectivement l'exception plus que la règle. Ce monde, c'était celui des organisations tournées d'abord vers elles-même - le monde des bureaucraties dans lequel

la théorie des organisations a d'abord grandi. Le monde actuel est à l'opposé et, dans ce monde, la performance des activités et la flexibilité de leurs processus opératoires est critique.

Cinq notions : inputs, outputs, opérations, interdépendances-enchaînements (des opérations), ressources (des opérations) suffisent à modéliser tout processus opératoire, quel qu'il soit (depuis les processus de créativité jusqu'aux processus automatisés de production en passant par les relations de service aux clients ou par les prestations de consulting sur mesure aux entreprises) – sachant que les « ressources » à considérer du point de vue du design organisationnel sont de trois types : ressources humaines, ressources techniques (logiciels, machines, outils d'aide à la réalisation des opérations) et ressources cognitives (bases de connaissances pour les processus opératoires complexes, comme dans le cas des KIBS, des PSF, des activités de recherche, etc.). Ce qui change d'un processus opératoire à un autre, c'est non seulement le contenu de ces 5 paramètres de conception et de ces 3 types de ressources, c'est aussi la possibilité de spécifier chacun avec un degré de précision plus ou moins grand : dans des activités complexes, cette spécification est plus sommaire (mais peut se traduire en revanche par une explosion des ressources cognitives à mettre à disposition pour la réalisation de chaque macro-opération).

Les processus opératoires, clairement distincts de la structure, sont néanmoins forcément articulés à elle (quelque soit les choix de découpage structurel) par le biais des ressources qui sont allouées à ces processus opératoires. Ces ressources, avant d'être allouées aux processus opératoires, sont en effet regroupées dans les unités de la structure. Ces unités sont en effet à la fois le regroupement de rôles et de ressources.

3.2. LES PROCESSUS RESSOURCES ET LEURS LIENS AUX PROCESSUS OPERATOIRES

Les ressources mobilisées dans les processus opératoires sont issues de processus ressources : d'approvisionnement (si ces ressources existaient déjà) et mise à disposition, certes ; de création au sens fort (quant ces ressources n'existaient pas auparavant : création de connaissances nouvelles, invention de logiciels nouveaux d'aide à la réalisation des opérations, etc.) ; d'entretien, une fois approvisionnées ou créées.

Distinguer des processus de création (invention) de ressources est capital. Les processus ressources ne sont pas que des processus de support aux opérations (même si on aurait tort de les sous-estimer à l'ère de la fragmentation et globalisation des chaînes de valeur où le supply chain management est un facteur critique de compétitivité) : ils peuvent transformer profondément les opérations et leur découpage, donc le processus opératoire.

Ces processus de création de ressources inédites, cruciaux dans une économie de la connaissance, peuvent être engagés de façon autonome, sans articulation très claire avec d'éventuels processus opératoires, dans le cadre par exemple d'activités d'exploration (March, 1991) ou de programmes de recherche. La question de l'utilisation de ces ressources nouvelles créées dans des processus opératoires ne se posera qu'ensuite et il arrive souvent qu'une part des ressources inédites ainsi créées reste inutilisée, excès inutile qui ne trouvera peut-être jamais d'application ou qui, à l'inverse, trouvera soudain un champ d'application inattendu quelques années plus tard. A l'inverse, ces processus de création de ressources peuvent être initiés suite aux difficultés récurrentes rencontrées par des processus opératoires dans la réalisation de certaines opérations – difficultés qui appellent à la création de ressources nouvelles, inédites, pour accomplir de façon satisfaisante ces opérations.

Mais la création de ressources ne résulte pas nécessairement de processus ressources dédiés et pensés pour cela. Agir, c'est a minima entretenir les ressources (humaines, cognitives et techniques) mobilisées. Et l'accomplissement de certains processus opératoire peut même conduire à créer, au sens fort, de nouvelles ressources : depuis la création de ressources techniques nouvelles - comme l'enfant pris en exemple par Adam Smith (1776) qui invente un dispositif technique qui simplifie sa tâche -, jusqu'à la création de ressources cognitives nouvelles (comme dans la réalisation de projets complexes). Ce qui importe alors, c'est d'identifier les ressources nouvelles créées dans le cours de l'action, de les formaliser et stocker (si elles sont explicitables) et/ou de les partager (si elles sont tacites) si on veut pouvoir les réutiliser ensuite dans de nouveaux processus opératoires.

Les processus ressources peuvent donc être ou bien séparés du processus opératoire (et ou bien initiés par eux ou bien les initiant), ou bien liés au processus opératoire. Contrairement à la vision simplificatrice que donnait la Figure 1 à des fins pédagogiques (et de même que nous avons vu que les processus opératoires, par exemple, ne sont pas forcément déterministes ou linéaires mais incertains, ouverts et tourbillonnaires), les liens entre les grandes composantes de l'organisation ne sont donc pas univoques et linéaires mais multiples et plurivoques.

3.3. LES PROCESSUS DE PILOTAGE

Les processus de pilotage recouvrent trois processus : les processus de conception et de déclinaison des objectifs ; les processus de suivi, contrôle et interprétation de la réalisation des objectifs ; les processus de ciblage des activités à améliorer en priorité pour améliorer la

réalisation des objectifs. Si tout processus opératoire inclut lui aussi une activité de définition d'objectifs et de suivi-contrôle de ces objectifs, il est nécessaire néanmoins de distinguer les processus de pilotage : ce sont eux qui veillent à la cohérence des objectifs poursuivis localement, par rapport à la stratégie d'ensemble.

Quelques aspects des processus de pilotage méritent d'être soulignés. Tout d'abord, ces processus produisent, entre autres, la stratégie. Il n'est donc pas nécessaire de distinguer, en matière de design organisationnel, « strategy, structure and management processes » comme le proposaient Miles et Snow en 1978. A l'époque, le fait d'afficher trois termes permettait de se démarquer clairement des approches en termes de stratégie et structure seules, pour souligner l'importance d'un troisième terme : les processus de management. Aujourd'hui, alors que, grâce à eux entre autres, la question des processus de pilotage est mieux acceptée comme l'une des questions importantes du design organisationnel, deux termes suffisent au lieu de trois : structure et processus de pilotage.

Parmi les processus de pilotage, les processus d'élaboration de la stratégie, sans être neufs, se sont considérablement étoffés et diffusés dans l'organisation. Le questionnement de la stratégie est, dans un univers chahuté, quasi-permanent. Chacun, dans des organisations foncièrement tournées vers les clients d'un côté, vers l'accès à des ressources différenciantes de l'autre (fournisseurs, centres de R&D, etc.), est en dialogue continu avec une partie sensible de l'environnement de l'entreprise. De sorte que les processus d'interaction avec l'environnement, l'une des bases d'élaboration de la stratégie, sont continus, diffus et largement répartis – même si subsistent des unités spécialisées de veille, d'intelligence économique, etc.

Parler de processus de suivi, contrôle et interprétation n'a rien de nouveau non plus dans le champ du design organisationnel. Mais cela ne doit pas masquer, à la encore, le profond renouvellement de ce qu'on contrôle et des indicateurs associés, entre l'époque du design organisationnel classique (la fin des années 70) et aujourd'hui. Aux indicateurs comptables du contrôle de gestion se sont ajoutés les indicateurs, désormais aussi importants, de qualité, délais et flexibilité des processus.

Enfin la troisième composante des processus de pilotage, le ciblage des processus à améliorer en priorité pour améliorer les performances d'ensemble, plus nouvelle, témoigne de l'importance désormais prise par les processus opératoires, ie par la performance des activités de l'entreprise.

3.4. LA STRUCTURE : REFORMULATION

La structure (de l'entreprise, de l'association, etc.) joue, dans ce modèle, un rôle essentiel. Elle vient compléter en effet les autres dimensions pour former, en termes de conception d'activité, un tout complet et cohérent - en d'autres termes pour parachever l'organisation (de l'activité) : processus opératoire de l'activité, processus ressources de l'activité, processus de pilotage de l'activité, enfin structure « de l'activité » (i.e. structure des ressources pour l'activité, nous allons le voir). Par l'importance accordée à la structure, ce modèle rejoint les modèles antérieurs, classiques, du design organisationnel. Mais par le sens précis qu'il donne à la structure, il se démarque de ces modèles antérieurs.

Comme bien d'autres auteurs et à leur suite, il nous paraît important de distinguer deux niveaux dans la structure : le niveau des « postes de travail » (Mintzberg, 1982) ou du travail (Nadler & Tushman, 2003) et le niveau des unités de la structure (divisions, directions, départements, services, etc.). Nous parlerons de « rôles » pour le premier niveau (que nous appellerons « micro-structure ») et nous reprendrons le terme souvent utilisé d' « unités » pour le deuxième niveau (la « macro-structure », dans les termes de Mintzberg). Microstructure et macrostructure sont intimement liées : les unités sont en effet le regroupement de rôles (par exemple, une unité fonctionnelle regroupe des rôles relevant de la même fonction). Enfin, à la suite là encore de Mintzberg (mais à la différence d'autres auteurs, comme Galbraith par exemple), la structure inclut non seulement les rôles et les unités mais les modes de liaison (coordination) entre rôles et les modes de liaison (coordination) entre unités. Jusque là, rien qui n'ait été déjà dit et depuis longtemps.

La notion de rôle, en revanche, est plus nouvelle en un sens. D'un côté en effet, quand on parle de rôle, on voit facilement ce dont il s'agit, i.e. ce que le terme désigne : le « travail » (pour lequel on est payé), le « poste de travail » (à tenir) - pour reprendre les termes d'auteurs connus déjà cités ci-dessus – ou encore la « mission » (à accomplir : « chargé de mission », etc.). De l'autre, en théorie des organisations (du moins pour les théories qui sont au fondement des approches de design organisationnel), ces termes ne sont jamais définis. Tout se passe comme si, sous couvert de (penser) se comprendre (une sorte de « je vois ce que tu veux dire »), il n'était pas besoin de définir la notion. Pari risqué, cela va sans dire.

Nous proposons de définir le rôle comme « l'ensemble des opérations qui sont confiées à une ressource humaine ». Concevoir un rôle (rôle forcément théorique et non réel, puisque nous sommes ici en phase de conception ou design), c'est se demander quel est l'ensemble des opérations, issues des processus opératoires (réels ou conçus), qu'on pourrait

confier à une ressource humaine, réelle (si la personne existe déjà dans l'entreprise) ou potentielle (si la ressource humaine en question reste à recruter).

L'intérêt de cette définition n'est pas seulement de dissiper de possibles quiproquos et ambiguïtés. Il tient aussi à ce que, avec cette définition, le rôle se révèle être ce qui met en relation le monde des opérations (les processus opératoires) et le monde des ressources (issu des processus ressources). Pour forcer le trait en terme d'abstraction, on pourrait dire que « un rôle est un opérateur de liaison entre des opérations et des ressources humaines ». Concevoir un rôle, c'est constituer un ensemble d'opérations dont la réalisation constitue, pour une ressource humaine, sa mission dans l'entreprise (ou l'association ou toute autre organisation). Ces opérations peuvent être conçues avec une grande précision ou, dans d'autres cas (professionnels, knowledge workers, etc.), de façon assez générale et abstraite – par des types de sorties attendues qui présupposent que, entre les entrées et sorties, des opérations aient été réalisées. La réalisation de ces opérations intermédiaires, précisément définies ou non, renvoie toujours à la capacité de travailler à partir de certaines entrées ou inputs (matériels ou immatériels) et d'utiliser certaines ressources techniques (logiciels, systèmes d'information, machines, outils) et/ou cognitives (bases de connaissances, règles possibles de raisonnement, etc.). Et c'est cet ensemble - entrées, sorties attendues, ensemble d'opérations intermédiaires, ressources techniques et ressources cognitives de réalisation des opérations – qui, une fois conçu comme fiable à une ressource humaine, constitue un rôle.

Plus généralement, de même que le rôle est un opérateur de liaison entre le monde des opérations et le monde des ressources, la structure – qui comprend l'ensemble des rôles et leurs modes de regroupement en unités – est un (macro)-opérateur de liaison entre l'ensemble des ressources de l'activité, issues des processus ressources, et l'ensemble des processus opératoires qui vont mobiliser concrètement ces ressources dans la réalisation d'opérations (cela apparaît sur la figure 1).

La structure se conçoit donc à partir de deux entrées essentielles : les ressources (existantes ou potentielles) et les opérations ou processus opératoires à réaliser. Concevoir la structure, c'est en effet d'abord concevoir le mode de regroupement des ressources dans des unités : il s'agit de regrouper des ressources humaines dans des unités - mais aussi de regrouper les ressources techniques et les ressources cognitives dans des unités. Autrement dit, la structure est structure des ressources (de l'activité). La question à laquelle répondre quand on conçoit la structure est de savoir qui (quelle unité ?) est responsable de l'utilisation de quelles ressources (humaines, techniques, cognitives) dans la réalisation de l'activité ? Mais pour raisonner cette opération de regroupement des ressources, il faut bien

évidemment savoir aussi à quoi on veut que ces ressources servent (ou du moins en avoir une idée) – autrement dit dans quels types d'opérations ou de processus opératoires on veut qu'elles servent. Et on regroupe alors les ressources de manière à ce que les processus opératoires jugés essentiels soient le plus facilement réalisés. La structure est donc structure des ressources pour une activité spécifiée, ie pour un ensemble de processus opératoires. La structure, c'est le mode de regroupement des ressources dans des unités et des rôles, destiné à faciliter la réalisation des processus opératoires. La question que résoud la structure, c'est : « comment regrouper les ressources pour servir au mieux la réalisation des processus opératoires ? » Autrement dit, concevoir la structure présuppose d'avoir une idée avancée aussi bien des ressources (en amont) que des processus opératoires (en aval).

3.5. LE MODELE 3P*S : COHERENCE ET SIGNIFICATION

Le modèle qu'on vient de présenter prend acte d'une idée simple : ce qu'on organise, ce n'est pas une « organisation », c'est une activité. A l'époque où le design organisationnel s'est développé, dans les années 60 et 70, il s'agissait sans doute d'organiser des « organisations » - de faire au mieux avec les bureaucraties d'alors et autres grandes entreprises de production de masse dont se sont occupées avant tout les théories des organisations d'alors. Ces organisations là, exposées à une compétition sensiblement moins ouverte qu'aujourd'hui et bénéficiant d'un rapport de marché largement favorable (une économie de l'offre), rencontraient des problèmes internes : problèmes liés à la taille, problèmes liés aux cercles vicieux bureaucratiques, etc. Cette époque est révolue. Les problèmes des entreprises aujourd'hui (et même de nombre de services publics) sont avant tout des problèmes liés à la performance des produits et services offerts aux clients et au renouvellement continu de cette offre performante, dans un monde où la concurrence, de plus en plus ouverte et imprévisible, est susceptible à tout instant de ravir les clients actuels par une nouvelle offre plus performante. Dans ce monde, ce qu'il faut organiser - du point de vue des entreprises du moins – ce n'est pas l'organisation, c'est l'activité de l'entreprise de manière à la rendre performante vue du client (coûts, qualité, délais, variété) et sans cesse renouvelée. Ce qu'on appelle « design organisationnel », c'est donc l'activité qui consiste à organiser l'activité des entreprises (mais aussi des services publics, des associations, etc.).

La question du design organisationnel est donc de savoir comment organiser une activité. A cette question, le modèle 3P*S propose de répondre de quatre façons complémentaires et étroitement imbriquées. Organiser une activité, c'est d'abord concevoir

les opérations et organiser la séquence des opérations à réaliser en *processus opératoires*, de sorte que cette séquence soit performante vue du client. C'est ensuite organiser la création ou l'approvisionnement des ressources – humaines, techniques, et cognitives ; ainsi que l'entretien de ces ressources - qui interviennent dans les processus opératoires, c'est-à-dire concevoir les *processus ressources* sur lesquels s'appuie l'activité. C'est alors organiser les ressources dans des unités et des rôles, destinés à faciliter la réalisation des processus opératoires – autrement dit concevoir la *structure*. C'est enfin organiser les modes de définition et de contrôle des objectifs , c'est-à-dire concevoir les *processus de pilotage*.

4. DISCUSSION : PORTEE ET APPORTS DU MODELE 3P*S

Le modèle 3P*S présente plusieurs intérêts. D'abord, il permet de traiter à partir d'un modèle simple et concis, aux composantes claires et clairement articulées, une très grande variété (infinie ?) de problèmes de design organisationnel – depuis l'organisation de call centers jusqu'à des alliances ou fusions, en passant par l'internationalisation de la R&D des entreprises ou de leurs chaînes de valeur ou encore l'organisation de processus d'open innovation ou de veille sociétale et concurrentielle – comme nous avons pu le tester depuis des années dans nos interventions variées de reconception d'organisation et comme nous l'ont confirmé de nombreux managers expérimentés en soumettant le modèle au test de leur expérience nationale et internationale.

La grande portée de ce modèle tient à la généricité de ses quatre composantes principales (3P*S), appuyée chacune sur une décomposition fine en sous-composantes, et à sa grande souplesse - grâce à la multitude très grande des liens et interactions possibles entre ses constituants, tant entre sous-composantes au sein d'une composante qu'entre grandes composantes.

Le deuxième grand intérêt de ce modèle théorique d'organisation est d'offrir une base très opérationnelle au design organisationnel. Un des regrets des managers est souvent que l'entrée par structure et les processus de management, certes fondamentale, ne dit rien de l'activité opérationnelle elle-même et n'aide pas à la reconcevoir, malgré les enjeux de compétitivité et d'évolution permanente qui la concernent. Ils déploient alors leurs propres outils sur cette question mais de façon séparée de l'approche classique du design organisationnel en termes de structure et « management processes ».

Cette difficulté n'a pas échappé à ceux des auteurs-clé du design organisationnel qui ont un double ancrage, dans la pratique d'une part, dans le champ académique d'autre part. Ainsi, dans la deuxième édition de leur ouvrage célèbre (*Competing by design*, 2003), Nadler et Tushman mentionnent clairement l'importance de comprendre la nature de l'activité en cause (« the activity engaged in », p.32) pour le design organisationnel, une importance telle qu'ils en font la première étape de leur raisonnement de design organisationnel. Ils ne cessent de flirter avec l'idée et avec le terme de « processus », employé à de multiples reprises dans leur ouvrage. Ils vont même jusqu'à définir le terme de processus dans un passage de leur ouvrage (« a specifically defined sequence of steps, activities or operational methods. For example, manufacturing can be a process or a series of processes », p.47) Mais à aucun moment les auteurs ne parviennent à se saisir vraiment de la notion et à l'intégrer dans leur édifice conceptuel d'ensemble. Aussi, quand ils précisent les dix types d'éléments à concevoir dans une démarche de design organisationnel, les processus ont disparu de la liste (ibid., p.49). De même, quand, dans la deuxième partie de l'ouvrage, ils passent en revue les grandes questions du design organisationnel en quatre chapitres (successivement : découpage des unités, coordination des unités, structure d'ensemble de l'entreprise, organisation du travail), les processus opératoires n'apparaissent plus au premier plan - malgré l'affirmation initiale de l'importance première de l'activité. L'hésitation des auteurs quant au statut à accorder à ces processus est patente quand, d'un côté, ces auteurs écrivent que « *the design of product development, order fulfilment and customer management as coordinated processes rather than as isolated departments represent a fundamentally new way of thinking about how organizations should be architected* » (p.105, nous soulignons) mais, de l'autre, ils n'expliquent aucunement pourquoi ce mode de pensée nouveau est fondamental. L'ambivalence se prolonge quand, après avoir indiqué (p.105-106) que l'importance accordée aux processus opératoires s'est sensiblement renforcée ces dernières années et qu'ils en traiteront plus loin en détail (« in depth »), dans le chapitre consacré à l'organisation au niveau opérationnel, on constate qu'ils ne reviennent pas sur les processus opératoires et leur place dans le design organisationnel mais qu'ils se contentent de critiquer (à juste titre) les méthodes dites de « business processes reengineering ». On ne cesse ainsi de passer de l'évocation du terme de processus, de l'affirmation tant de son importance que de sa nouveauté dans la manière de raisonner, à l'incapacité à accorder à ces processus une véritable place dans l'édifice conceptuel d'ensemble et à un traitement conséquent au total très réduit au regard des approches en termes de structure qui dominent (2 pages, des pages 104 à 106, sur un ouvrage de plus de deux cent pages). Ce type d'ambivalence se retrouve

chez d'autres auteurs célèbres en design organisationnel, comme Galbraith (2002) par exemple, qui lui aussi affirme l'importance des processus et la nécessité de les prendre en compte dans le design (2002, p.151) mais qui faute de parvenir à clairement relier conceptuellement ces processus au reste de son édifice ne leur accorde qu'une place réduite, noyée dans l'une des 5 composantes de son modèle (2002, p.101-105).

Le modèle 3P*S se situe ainsi, d'une certaine manière, dans le sillage ouvert par Nadler et Tushman, par Galbraith et autres auteurs essentiels en design organisationnel. Comme eux, il affirme l'importance de ces processus. Il ne propose pas seulement d'ajouter la dimension des processus opératoires, certes essentielle pour les managers aux prises avec la question de l'amélioration des activités, aux autres composantes du design organisationnel : il l'articule finement, conceptuellement, aux autres composantes du design – à travers les notions de ressources et d'opérations qu'on trouve, nous l'avons vu, au fondement de la définitions des rôles et de celle des unités.

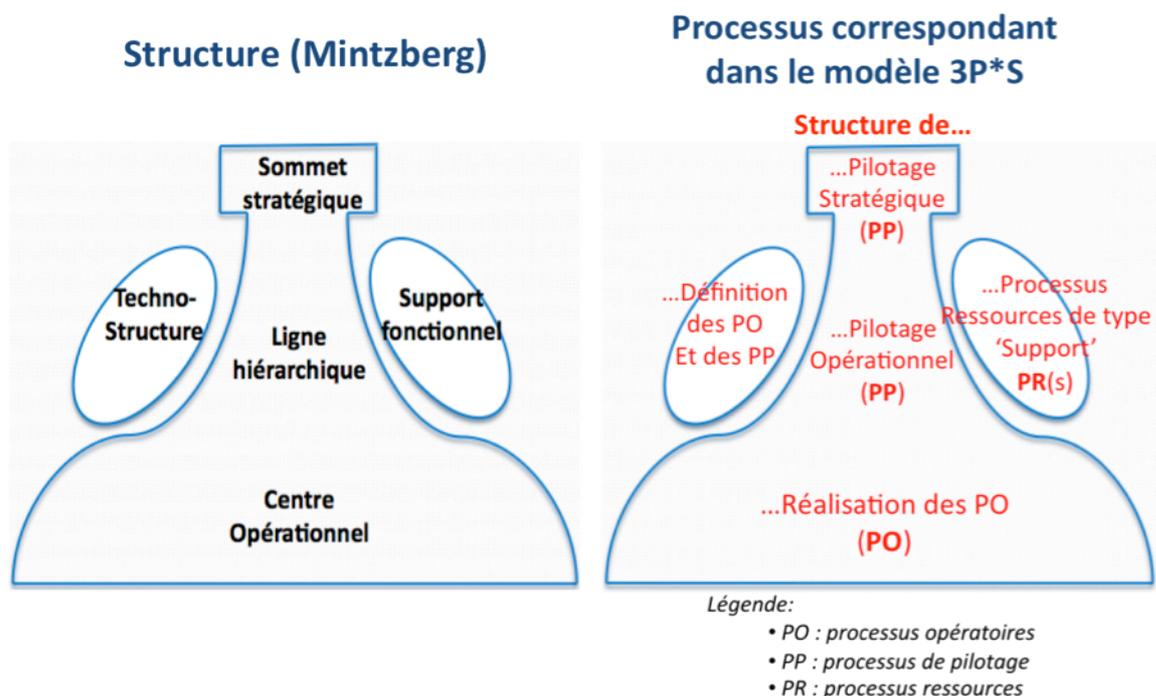
Un autre intérêt de ce modèle est d'offrir une approche simple et opérationnelle de questions complexes à fort enjeu pour les entreprises : la question de la compétition par la connaissance, les ressources et l'apprentissage. En particulier, le modèle ouvre à une opérationnalisation des approches, essentielles mais toujours très conceptuelles et peu opérationnelles encore, en termes de ressources (RBV), capacités (dynamic capabilities), knowledge (knowledge based view) et compétence (core competencies). Enfin, à partir de ses quatre dimensions, il permet de reprendre la question critique des ambidextres organisations sur laquelle règnent une diversité de travaux sans consensus et des approches marquées avant tout par l'entrée classique - importante mais pas suffisante - en termes de structure.

Le troisième grand intérêt du modèle consiste à ne pas abandonner les composantes classiques « structure » et « management processes » mais, tout en les maintenant dans le modèle de théorie des organisations sous-jacent au design organisationnel, à en offrir une lecture renouvelée. Par exemple, le modèle réaffirme que toute structure est structure (des ressources) d'un processus. Cela signifie que, dans toute structure globale d'une organisation, coexistent en fait trois types de structures: les unes orientées processus opératoire, les autres orientées processus ressources, les autres enfin processus de pilotage. Selon les cas, les unités (macrostructure) de la structure globale peuvent être séparées et dédiées chacune à l'un de ces trois types de processus seulement ou elles peuvent les associer les trois en leur sein (cas des unités ambi-tri-dextres). Il en va de même des rôles (microstructure), ce qui permet de souligner certaines évolutions contemporaines des formes de rôle au travail qui combinent à

la fois des activités opérationnelles, des activités de création de connaissances ou de ressources techniques, et des activités liées au processus de pilotage (veille produits, visites de la concurrence, contribution aux orientations stratégiques, etc.) et de renouveler le langage sur les rôles, en voyant tout rôle comme la contribution à un ou plusieurs types de processus – opératoire, ressources ou de pilotage.

En suivant le même raisonnement, si toute structure est structure d'un processus, les approches en termes de structure sont en fait des approches en termes de processus qui s'ignorent ou qui n'explicitent pas leurs fondements. On peut tester cette idée sur l'un des modèles de structure les plus célèbres, celui de Mintzberg (1982). Dans la figure 2 ci-dessous, nous avons repris, à gauche, les composantes-clés de la macro-structure de Mintzberg et nous avons indiqué, à droite, de quel(s) processus cette composante est la structure (ou un élément structurel).

Figure 2 : Structure et processus (le cas de Mintzberg, 1982)



L'intérêt de cette mise en équivalence entre structure et processus (toute structure est structure d'un processus et tout processus renvoie à une structure) peut être, par exemple, d'offrir une clé de lecture de la structure. Par exemple, on voit que dans les composantes structurelles du modèle de Mintzberg, les processus ressources de type « création » (par opposition aux processus ressources support, de type approvisionnement et maintenance des ressources) sont absents. Ce manque s'expliquait très bien à son époque mais il serait

intenable pour beaucoup d'entreprises aujourd'hui pour qui l'activité de création de ressources différenciantes (ressources humaines, techniques, cognitives) est un élément-clé de la compétitivité à moyen terme. Ces entreprises contemporaines appellent donc des éléments structurels critiques que le modèle de Mintzberg, forgé insérons-y à une autre époque, ne permet pas de représenter.

A l'inverse, l'intérêt de distinguer structure et processus alors même que l'un et l'autre peuvent être mis en équivalence, une fois une organisation conçue et établie, c'est d'ouvrir à une discussion plus ouverte et mieux raisonnée des choix de structure. Par exemple, souhaite-t-on séparer d'un côté les rôles attachés aux processus opérationnels, de l'autre les rôles attachés au processus de pilotage – ou, à l'inverse, souhaite-t-on les réunir (cas des équipes autonomes, self-contained units, etc.) ?

Tout comme le modèle 3P*S permet une lecture enrichie et plus ouverte de la structure, la distinction des trois processus permet de mieux comprendre la transformation des processus de pilotage au cours des dernières décennies. Ces processus ne sont plus seulement des processus qui veillent à piloter la structure, à évaluer les résultats de ses unités et rôles et à les réorienter par de nouveaux objectifs et incitations : ce sont des processus de pilotage des processus opératoires et de pilotage des processus ressources. La plus grande révolution connue par les processus et les outils de pilotage depuis un quart de siècle, celle qui consiste à passer d'indicateurs seulement comptables et financiers à une logique de balanced scorecard (dans le sillage des travaux de Kaplan et Norton, 1996) qui prend en compte les business processus et les resource processes et les intangible assets qui en résultent - et à repenser le processus stratégique dans ces termes – est l'expression du fait que, comme pour la structure, les processus de pilotage peuvent être tout à la fois conservés dans une approche du design organisationnel pour le 21ème siècle mais profondément renouvelés, grâce à la prise en compte des deux composantes fondamentales sous-estimée par le design organisationnel classique : les processus opératoires et les processus ressources.

Références

- Aldrich, H.E (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs: NJ : Prentice Hall.
- Aldrich, H.E & M.Ruef (2006), *Organizations evolving*, 2nd Ed, London : Sage.
- Anand, N., H. K. Gardner, & T. Morris (2007), Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms, *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Aoki M. (1999), *Economie Japonaise : Information, motivations et marchandage*, Paris : Economica.
- Baldwin C.Y. & K.B. Clark, 2000 ; *Design Rules: The Power of Modularity*, Boston : MIT Press.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartlett, S. & C.A. (2002) Goshal, *Managing across borders : The Transnational Solution*, Boston : Harvard Business Review Press.
- Burton, R. M., G., DeSanctis, & B. Obel (2006), *Organizational design: A step-by-step approach*, New York : Cambridge University Press.
- Burton, R. M., B. Eriksen, D. D. Håkonsson & C. C. Snow, (2006), *Organization design: The evolving state-of-the-art*,. New York: Springer.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure* ; Cambridge, MA: MIT Press.
- Daft R.J. & A.Y. Lewin (1993), Where are the theories for the « new » organizational forms ?, *Organization Science*, 4 : 4, i-vi.
- Davis, S., & R. Lawrence, (1977), *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Donaldson, L. (2001), *The contingency theory of organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Donadson L. (2006), The contingency theory of organizational design, in Burton, R. M., B. Eriksen, D. D. Håkonsson & C. C. Snow, (2006), *Organization design: The evolving state-of-the-art*,. New York: Springer, 19-40.
- Donaldson, L. (2010), *The meta-analytic organization: Introducing statistico-organizational theory*,. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Drazin, R., & A. H. Van de Ven, (1985), Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514–539.
- Dunbar, R. L. M., & W. H. Starbuck, (2006), Learning to design organizations and learning from designing them, *Organization Science*, 17(2), 171–178.
- Dyer J.H. & N.W. Hatch (2006), Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, 27 : 8, 701-719.
- Dyer, J. H., & H. Singh, (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 23(4), 660–679.
- Easterby-Smith, M., M. A., Lyles, & M. A. Peteraf, (2009), Dynamic capabilities: Current debates and future directions, *British Journal of Management*, 20(1), 1–8.
- Eisenstat, R., N., Foote, J., Galbraith, & D. Miller (2001). Beyond the business unit, *McKinsey Quarterly*, January, 54–63.

- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7(5), 470–476
- Foss, N. J., & S. Michailova, (2009), *Knowledge governance: Processes and perspectives*, New York, NY: Oxford University Press.
- Freiling J. (2010), Raison d'être et nature de la firme : les compétences comme socle explicatif, *Revue Française de Gestion*, 36 : 204, 127-139.
- Freiling J., M.Gersh & C.Goeke (2008), On the path towards a compétence-based theory of the firm, *Organization studies*, 29 : 8-9, 1143-1164.
- Galbraith, J. (1973) *Designing complex organizations*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. (1995) *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. (1999) *Designing the global corporation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J., D.Downey & A.Kates (2002), *Designing dynamic organizations*, New York : AMACOM (American Management Association).
- Gawer, A., & M. Cusumano, (2002), *Platform leadership.*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Goold M. & A. Campbell (2002), *Designing effective organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Greenwood, R., & Empson, L. 2003. The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?, *Organization Studies*, 24 : 6, 909-933.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. 1990. "P -Form" Strategic Management Corporate Practices in Professional Partnerships. *Academy of Management Journal*, 33 : 4, 725-755.
- Greenwood R. & al. (eds) (2008), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London : Sage.
- Greenwood R. & D. Miller (2010), Tackling design anew : Getting back to the heart of organisational theory, *Academy of Management Perspectives*, November, 78-88.
- Hoetker G. (2006), Do modular products lead to modular organizations?, *Strategic Management Journal*, 27, 501-518.
- Kaplan R.S & D.P.Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston : Harvard Business School Press.
- Klaas P. & al. (2006), New developments in contingency fit theory, in Burton, R. M., B. Eriksen, D. D. Håkansson & C. C. Snow, (2006), *Organization design: The evolving state-of-the-art.*, New York: Springer, 143-164.
- Kogut, B., & U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kuhn, T. S. (1970), *The structure of scientific révolutions*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lawler, E. E., & C. G. Worley, (2011), *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Maister, D. H. 1993. *Managing the Professional Service Firm*. London: Free Press.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71–87.
- Mesquita L.F., J.Anand & T.H.Brush. (2008), Comparing the resource-based and the relational views: knowledge transfers and spillovers in vertical alliances, *Strategic Management Journal*, 29 : 9, 913-941.

- Miles, R. E., & C. C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Miles, R. E., & C. C. Snow (1984), Fit, failure and the hall of fame, *California Management Review*, 26 : 3, 10-28.
- Miles, R. E., & C. C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms," *California Management Review*, 28, 62-73.
- Miles, R. E., & C. C. Snow (1992), Causes of failure in network organizations, *California Management Review*, Summer, 53-72.
- Miles, R. E., C. C. Snow, J.A. Mathews, G. Miles & H.J. Coleman (1997), Organizing in the knoweldege age: Anticipating the cellular form, *Academy of Management Executive*, 11 : 4, 7-24.
- Miller D. (1986), Configurations of Strategy ans Structure : Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7 : 3, 233-249.
- Miller D. (1996), Configurations revisited, *Strategic Management Journal*, 17 : 7, 505-512.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984), *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, D., Hope, R., Eisenstat, R., Foote, N., & Galbraith, J. (2002), The problem of solutions, *Business Horizons*, March-April, 3–12.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'organisation.
- Mohrmann S.A. & E.E. Lawler III (2012), Generating knowledge that drives change, *Academy of Management Perspectives*, February, 41-51.
- Nadler, D. A., & M. L. Tushman (2003), *Competing by design: The power of organizational architecture*, New York : Oxford University Press.
- Nohria N. & R.G. Eccles (eds) (1992), *Networks and Organizations*, Boston : Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. and H Takeuchi, (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York : Oxford University Press,.
- Nonaka, I., G., von Krogh & S. Voelpel (2006), «'Organizational knowledge creation theory : evolutionary paths and future advances', *Organization studies*, 27 : 8, 1179-1208.
- Nonaka I. & G. Von Krogh (2009), Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, *Organization Science*, 20 : 3 ; 635-652.
- Nystrom P.C & W.H. Starbuck (1981), *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments*, New York : Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Prahalad, C. K., & G. Hamel, (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Sanchez J. & A. Heene (eds) (1997), *Strategic learning and knowledge management*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sanchez J. & A. Heene (2010), Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique, *Revue Française de Gestion*, 36 : 204, 105-125.
- Sanchez, R., & J. Mahoney, (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design, *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and Organizations*. 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Snow C.C, R.E. Miles & G. Miles (2006), The configurational approach to organizationd design : four recommanded initiatives, in Burton, R. M., B. Eriksen, D. D. Håkonsson & C. C.

Snow, (2006), *Organization design: The evolving state-of-the-art.*, New York: Springer, 3-18.
Spender J-C. & R.M. Grant (1996), Knowledge and the firm :overview, *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.

Teece, D., G., Pisano, & A. Shuen, (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.

Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319 –1350.

Tushman M., W.K. Smith, R.C. Wood, G. Westerman & C. O'Reilly (2010), Organizational designs and innovation streams, *Industrial and Corporate Change*, 19 : 5, 1331-1366.

Ulrich, K., & S. D. Eppinger, (1999). *Product design and development*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Von Krogh G., C. Rossi-Lamastra & S. Haefliger (2012), Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science: When is it Rigorous and Does it Matter?, *Long Range Planning*, 45(3), 277-298.

Walsh, J. P., A. D., Meyer, & C. B. Schoonhoven, (2006), A future for organization theory: Living in and living with chang- ing organizations, *Organization Science*, 17(5), 657–671.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 272–280.