

Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles

José ALLOUCHE

Isabelle HUAULT

Université de Versailles-St Quentin

Correspondance :

47, boulevard Vauban
78047 Guyancourt Cédex
Tel. : 01.39.25.56.20

Résumé : La turbulence exacerbée des environnements et l'internationalisation ont remis en cause la pertinence des structures classiques des grandes entreprises. Les processus de gestion sont repensés selon des modèles transversaux caractérisés par la coordination horizontale, la flexibilité, le partage de l'information, la poly-fonctionnalité... L'objet de la recherche est de dresser les contours d'une typologie des formes concrètes de transversalité. L'étude des structures organisationnelles de cinq grandes entreprises a permis d'identifier les traits caractéristiques essentiels de ces firmes, sous l'angle de la coordination et des dynamiques d'interaction d'espaces organisationnels de niveau et de nature distincts. De l'étude empirique réalisée se dégage l'idée que la transversalité concrète s'éloigne d'une vision conceptuelle homogène et que sa construction est régie par un fort eclectisme.

Mots-clés : organisation, transversalité, coordination, frontières de la firme.

Abstract : Business environment's turbulence and internationalization question the relevance of classic organizational structures in large firms. The transversal structures are hence forward characterized by horizontal coordination, flexibility, information diffusion and polyfunctionality. The present research aims at identifying a typology concrete transversal structures, thanks to an empirical study in five big firms. This analysis shows that transversal structures are not homogeneous but are rather eclectic and of a contingent type.

Key words : organization, transversal structure, coordination, frontiers of the firm.

Ouverture des frontières, internationalisation, globalisation, interconnexion généralisée, tous ces phénomènes pèsent sur les logiques de gestion des entreprises et créent le besoin de nouvelles configurations organisationnelles. Le renforcement de la dynamique des échanges, les restructurations à un niveau plus global modifient le paysage de la concurrence et des compétences [S. Urban, S. Vendemini 1994], ce qui suppose une vision renouvelée de l'organisation et du management. Par ailleurs, les nouveaux défis internationaux exigent des adaptations structurelles majeures que la transnationalisation, sorte d'idéal-type organisationnel, est susceptible d'incarner [C. Bartlett, S. Ghosal 1991]. Par ailleurs, les systèmes de décision, de contrôle, de planification doivent aussi tenir compte tant de la variété d'environnements devenus définitivement turbulents que de la diversité des acteurs, alors que les processus d'organisation internes, les capacités organisationnelles apparaissent comme l'une des premières sources d'avantage compétitif dans la maîtrise du changement [J. Bower 1970 ; H. Ansoff, P. Sullivan 1993].

La multidimensionnalité structurelle et l'hétérogénéité des firmes engendrées dans l'espace et dans le temps par la mondialisation des marchés et la turbulence de l'environnement appellent des processus organisationnels complexes. Ces processus dépassent la dialectique élémentaire centralisation versus décentralisation et répondent à certaines exigences [Y. Doz, C. Prahalad 1991] : a) l'indétermination structurelle, c'est-à-dire l'absence de structure stable, idéale, établie une fois pour toutes ; b) la différenciation interne, liée à la variété des produits, des fonctions, des pays ; c) l'intégration, de façon à fédérer des priorités multiples exprimées par les divers groupes d'acteurs ; d) l'intensité de l'information caractérisée par la densité des flux d'information formels et informels ; e) l'interdépendance et la promotion des liens adéquats entre différentes entités ; f) l'organisation en réseau qui correspond au besoin d'intégrer les fournisseurs, les clients et les sous-traitants ; g) la conciliation entre le besoin de continuité et d'innovation, entre la stabilité et la nouveauté. Autant d'éléments qui illustrent l'emprise des logiques transversales dans la mise en œuvre des configurations organisationnelles.

Plus généralement, les structures multidimensionnelles ont pour objet le cumul des avantages de plusieurs types d'organisation structurelle, de façon à traiter des tâches complexes à partir de croisements produits/régions par exemple [S. M. Davis, P. R. Lawrence 1977 ; J. D. Daniels et al. 1985 ; S. M. Davis, 1987]. Il en résulte une solution de compromis [A. Desreumaux 1992] qui pallie les inconvénients des organisations pyramidales et bureaucratiques, introduit de la flexibilité afin de réagir aux changements et à l'incertitude, et prévient les pathologies organisationnelles. Ce type de structure apparaît adapté aux entreprises à activités diversifiées et interdépendantes, confrontées à des environnements concurrentiels et en évolution. La multidimensionnalité structu-

relle, génératrice de transversalité, est ainsi une conséquence du besoin de gérer plusieurs marchés géographiques et des logiques plurielles, sinon contraintes, dans les processus de décision [K. Knight 1976].

Toute une série d'évolutions organisationnelles récentes se sont traduites par un éclatement des frontières de la firme, ayant pour écho dans la littérature, la référence à l'entreprise éclatée, à ses frontières poreuses, aux structures malléables et aux contours flous [P. Louart 1996 ; P. Garrouste 1997]. De nombreuses études ont décrit avec précision ces innovations organisationnelles qui font apparaître de nouvelles formes structurelles : l'entreprise réseau [H. Thorelli 1986], l'entreprise apprenante [W. Starbuck 1992], l'entreprise virtuelle [J. Berckley, N. Nohria 1992], l'entreprise transversale [C. Midler 1993], l'entreprise hybride [M. Aoki 1994], l'entreprise imaginaire [B. Hedberg 1997], l'entreprise fluide [M. C. Milz 1997], l'entreprise agile [O. Badot 1998]. Au-delà des différences d'appellation, des caractéristiques communes se dégagent : flexibilité adaptative, coordination horizontale, partage de l'information, mobilité et polyfonctionnalité des hommes et des équipes, apprentissage organisationnel, dilution de l'unité organisationnelle monocentrique...

L'objet de la recherche est de dresser les contours d'une typologie des formes concrètes de transversalité. L'étude des structures organisationnelles de cinq grandes entreprises françaises, américaines, italiennes, a permis d'identifier, par contraste, les traits caractéristiques essentiels de ces firmes, sous l'angle de la coordination et des dynamiques d'interaction d'espaces organisationnels, de niveau et de nature distincts.

La recomposition des frontières de la firme est désormais inscrite à l'ordre du jour dans la confrontation des modèles de régulation et de coordination centrés sur des formes différenciées de transversalité.

1. La recomposition des frontières de la firme

L'interrogation sur les frontières soulève un problème théorique important concernant la nature de la firme, sa définition et ses limites. La vision qu'adoptent les économistes des coûts de transaction [O. E. Williamson 1975] dans la lignée des travaux de R. Coase [1937] revient à envisager le concept d'entreprise comme unité économique complémentaire par rapport au marché : l'explication de l'arbitrage entre les hiérarchies et le marché, entre les coûts de contrôle et les coûts d'échange, entre le faire et le faire-faire a gagné en consistance [C. Ménard 1995] et apporte des réponses en termes d'optimalité économique. Pour les théoriciens évolutionnistes en revanche [G. Dosi et *al.* 1990], ce sont d'abord les savoir-faire et les compétences organisationnelles qui permettent de distinguer une firme d'une autre. Cette vi-

sion des frontières appelle une théorie dynamique qui fait, selon P. Garrouste [1997], des capacités de la firme le lieu de la déformation de celles-ci. Il s'agit moins de décrire des frontières optimales à un moment donné, que de définir les conditions de viabilité d'une firme confrontée à la nécessité d'une recomposition de ses frontières [J. L. Gaffard 1997].

Ainsi, la turbulence exacerbée des environnements [J. Allouche, G. Schmidt 1995], l'internationalisation et l'extension des frontières géographiques de la firme [I. Huault 1998] ont remis en cause la pertinence des structures organisationnelles classiques mises en place dans les grandes entreprises. Par exemple et pour répondre aux exigences des nouvelles stratégies émergentes, la complexité de la firme multinationale a impliqué des formes organisationnelles inédites. En développant le concept de transnationalisation, C. Bartlett et S. Ghosal [1991] ont dépassé la dialectique global versus local, au profit d'un système de différenciation interne intégrant des rôles et des responsabilités distincts pour les unités. En ce sens, la transnationalisation exige un compromis entre des impératifs apparemment opposés d'intégration des activités, d'adaptation aux conditions locales et de coordination des stratégies.

Plus généralement, et au-delà de la transnationalisation, même si la réalité observée est composite, faite de combinaisons complexes, d'une part, les structures s'adaptent dans le sens de la flexibilité et de l'allègement, d'autre part, les processus de gestion sont repensés selon des modèles transversaux, orientés vers les clients et structurés par des logiques de management par projet [P. Louart 1996]. Dans cet esprit, la valeur ajoutée est déplacée vers les services, les communications et les systèmes de connaissances. Le complexe division-coopération-hiérarchisation est transformé par les dynamiques de *reengineering*, de *lean production* et de travail en équipe. La prégnance de la fluidité des processus sur la subordination fonctionnelle, le développement de la multifonctionnalité d'équipes de développement, le partage d'informations horizontalement plutôt que verticalement [D. Weiss 1995] soulignent bien cette nouvelle élasticité des frontières internes à la firme et l'avènement annoncé d'un paradigme post-bureaucratique. Le travail collectif, l'interfonctionnalité, l'acceptation de faits imprévus plutôt que les prévisions à long terme ont conduit à de nouvelles modalités d'organisation du travail et au développement des habiletés relationnelles qui rendent les hiérarchies moins contraignantes.

La recherche de compétences spécifiques aboutit à une reformulation des règles du jeu de l'organisation et à des modifications structurelles, dont la mise en place de structures transversales est une illustration significative. Si l'on s'en tient aux éléments dégagés par J. C. Tarondeau et R. Wright [1995], l'organisation transversale est appréhendée comme un ensemble plus ou moins structuré de compétences : les compétences

organisationnelles ne sont pas spécifiques à un poste de travail ou à une personne, mais résultent d'interactions entre individus, technologies et autres ressources au sein de l'entreprise. Les objectifs et les stratégies de l'entreprise sont dès lors mis en place par des unités horizontales d'organisation appelées processus plutôt que par des unités verticales comme les fonctions, les divisions ou les départements. Ces processus doivent offrir aux firmes des avantages concurrentiels, tels que la qualité, l'innovation et surtout la flexibilité. Concrètement, les modes de transversalité peuvent recouvrir la mise en place de groupes de projets, la création de divisions intégratives, la promotion de grands projets fédérateurs articulés autour des concepts de qualité ou de satisfaction des clients. Les points d'évolution majeurs sont alors selon A. Desreumaux [1996] : a) l'adoption de structures plates avec un éventail large de subordination ; b) une plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un *a priori* de position hiérarchique ; c) l'accroissement de la flexibilité ; d) le développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celle des PME ; e) la valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline et le fonctionnement participatif. Il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation, d'adaptation et d'apprentissage, aux frontières perméables, privilégiant le travail interfonctionnel par équipe et présentant une tolérance à l'ambiguïté [A. Lewin, C. Stephens 1993].

Dans ce cadre structurel transversal, que deviennent l'organisation et la coordination ? En d'autres termes, quelle est la nature de la firme dans sa transversalité ? En accordant une place fondamentale aux innovations organisationnelles dont les firmes sont le siège et à leur capacité à faire face à des environnements complexes, les développements théoriques de M. Aoki [1984] sont susceptibles d'apporter des réponses à cette question. Ils insistent en effet sur les mécanismes de coordination entre acteurs et sur leur capacité à favoriser l'apparition des apprentissages organisationnels nécessaires pour faire à des environnements turbulents donc incertains.

Plus largement, la question des processus de coordination structure, de façon aiguë, la problématique classique de la dialectique intégration versus différenciation [P. Lawrence, J. Lorsch 1968] au sein des firmes complexes voire éclatées. D'une part, le fonctionnement efficace d'une entreprise implique une spécialisation des rôles, la départementalisation, le développement de centres de profits autonomes avec, pour conséquence, la différenciation et l'adaptation à la nature différente des tâches qu'elle doit accomplir. D'autre part, la nécessité d'éviter le développement des baronnies et des cloisonnements suppose une structure organisationnelle intégrative favorisant la coordination interne. Le besoin de coordination est par ailleurs renforcé lorsque les structures organisation-

nelles se démultiplient : la dispersion des rôles, la recomposition des responsabilités accompagnent une plus grande intégration. Ainsi, la capacité à gérer un réseau d'opérations intégrées s'analyse au travers de l'enchevêtrement de mécanismes classiques bureaucratiques et de processus plus informels. Classiquement, la théorie de l'organisation distingue d'ailleurs les dispositifs suivants [Y. Doz, C. Prahalad 1981] : a) la standardisation, c'est-à-dire les politiques écrites, procédures homogènes et uniformisées recensées dans des manuels et documents ; b) la planification stratégique et budgétaire, la fixation d'objectifs pour guider l'action d'unités indépendantes, en fixant des normes, des points critiques clairs et chiffrés ; c) les procédures d'évaluation du chiffre d'affaires, de la performance financière et la supervision directe consistant à établir un dispositif d'enregistrement des performances sous forme de *reporting*, tableaux de bord mensuels, audit et bilans.

Mais ces méthodes et ces procédures ne représentent qu'un des aspects du processus de contrôle et de coordination dans une organisation. Aux côtés des outils de type administratif ou bureaucratique, des processus fondés sur la communication et les échanges sont mis en œuvre. Les contrôles et la coordination sont dès lors plus interactifs, moins rigides, moins formels. Ils concernent a) les relations latérales, entre départements sous la forme d'équipes de travail, de *task forces*, de comités de réflexion ; b) les communications informelles qui font référence à toutes les relations entre membres de l'entreprise, les réseaux de contact, les relations interpersonnelles et les échanges d'information en dehors des cadres préétablis, afin de favoriser la transversalité ; c) les processus de socialisation qui consistent à fortifier, développer une culture organisationnelle grâce à la mobilité géographique, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompense [J. F. Hennart 1993]. De nombreuses études sur les multinationales japonaises ont insisté sur ces procédures informelles et, particulièrement, sur ce que certains nomment la coordination culturelle, c'est-à-dire implicite et non formalisée, mais qui engendre un système de valeurs partagées¹. Dans cette perspective, W. Ouchi [1979] a parlé de

¹ La distinction entre processus de coordination formels et informels renvoie aux conceptualisations d'E. Durkheim [1893]. Celui-ci a distingué deux formes de solidarité : la « solidarité mécanique », – assimilée dans nos propos à la coordination formelle –, qui s'exerce dans une société peu différenciée, comptant surtout sur le droit répressif et soumettant tous les citoyens aux mêmes règles et la « solidarité organique » – assimilée dans nos propos à la coordination informelle –, qui s'exerce dans une société rendue complexe par la division croissante du travail social. Dans cet esprit, J. D. Reynaud [1993] insiste sur l'idée centrale d'une solidarité organique comme dépendance mutuelle et donc comme contrôle mutuel. Appliquée aux nouvelles configurations organisationnelles, cette ana-

« clan » ou de « forme Z », pour désigner une structure sociale informelle où prennent place des processus de socialisation.

Chez M. Aoki [1986, 1994], les concepts centraux de contrôle, de coordination, de régulation, de jeu de pouvoir, de structure d'échanges d'information et de conventions organisationnelles peuvent justement éclairer la question de la pluralité des formes de coordination dans les structures transversales. L'analyse par les faits stylisés [1986] permet d'opposer l'organisation J, à la japonaise, à l'organisation H, hiérarchique, à partir de la notion de structure des échanges d'information. Cette structure d'échanges fait référence au processus de division/allocation des tâches et des fonctions, et au mode de coordination de tâches différenciées au sein de l'entreprise. Si au sein de la firme J, la décision collective se fonde sur des échanges horizontaux d'information, un ajustement mutuel et une coordination semi-autonome entre filiales, entre ateliers et entre employés, en revanche au sein de la firme H, la transmission de l'information reste verticale et se traduit par un fort coût de supervision des entités situées à la périphérie. Le degré de formalisation est inférieur en J puisque les organigrammes restent flous, les directives écrites apparaissent moins nombreuses et les rapports et manuels d'instruction ne constituent pas des outils prioritaires pour les managers. M. Aoki [1994] soutient par exemple que, sous certaines conditions, une convention non hiérarchique réussit mieux qu'une autorité hiérarchique, dans sa capacité à développer la rationalité collective et à étendre la coordination entre unités opérationnelles. Mais pour maintenir l'intégrité de l'organisation, la coordination non hiérarchique doit être associée à un plus grand contrôle hiérarchique *ex post* sur les rémunérations des employés. En particulier, M. Aoki s'attache à souligner l'efficacité des conventions non hiérarchiques dans la gestion de l'information et des activités opérationnelles. Il montre que les organisations économiques réelles combinent conventions hiérarchiques et non hiérarchiques dans toute une série de domaines et selon des procédures variées.

De l'étude empirique réalisée ici, émergent deux principaux modèles faisant jouer des mécanismes de coordination différents mais qui présentent néanmoins, à des degrés divers, une forme de transversalité : a) le modèle de la hiérarchie qui oscille entre centralisation bureaucratique et décentralisation flexible ; b) le modèle de l'ajustement où l'ajustement confrontationnel le dispute à l'ajustement par les résultats.

En s'appuyant sur les acquis théoriques formulés par M. Aoki, deux propositions sont finalement développées. D'une part, la transversalité met en jeu des logiques de coordination et de régulation par l'interaction qui se déclinent de façon différente selon les entreprises et le contexte

lyse met en évidence l'importance d'une différenciation structurelle appelant une coordination informelle.

particulier dans lequel elles évoluent . Le modèle de la hiérarchie formelle s'oppose et se combine au modèle de l'ajustement informel. D'autre part, la transversalité concrète s'éloigne d'une vision conceptuelle homogène et sa construction est régie par un fort éclectisme. Ainsi apparaît-elle plutôt comme un idéal-type² voire comme une chimère théorique, presque totalement contingente, où la diversité des modalités s'ajoute à la pluralité des degrés de transversalité.

Méthodologie

L'étude s'appuie sur l'observation des formes organisationnelles de cinq grandes entreprises par le biais d'entretiens semi-directifs centrés auprès de dirigeants et d'études documentaires. Ces entreprises ne constituent pas un échantillon représentatif sous quelque critère que ce soit. Elles ont été choisies pour leur taille, leur appartenance à des secteurs soumis à une forte turbulence, l'influence des contraintes de la mondialisation sur leur développement. Chacune d'entre elles, en 1996-1997, s'interrogeait en outre sur les formes organisationnelles les plus efficaces dans son environnement respectif.

- Alcatel Telecom, filiale du groupe Alcatel Alsthom, est dotée d'une organisation à structure duale avec 7 *business divisions* (regroupées au sein d'un *Executive Committee*) et 9 *areas* (regroupées au sein d'un *Board*). Deux responsables ont été interrogés en France : le directeur général adjoint et le directeur de la stratégie et de la planification.

- Ameritech, née du démantèlement de ATT, couvre cinq états de la région des Grands Lacs aux États-Unis, est dotée d'une structure fondamentalement orientée vers la clientèle à partir de 16 *business units* avec un comité de gestion (fonctions centrales), un comité géographique et un comité des activités. Deux responsables ont été interrogés aux États-Unis : le directeur des relations extérieures (*External Relations Manager*) et le directeur des ventes et des affaires internationales (*Director "Global Sales and Marketing" and "International Affairs" Business Unit*).

- Crédit Agricole dont le centre organisationnel est double. D'une part, la Caisse Nationale contrôlée par 58 Caisses Régionales autonomes et d'autre part, la Fédération Nationale du Crédit Agricole comme chambre syndicale. Deux responsables ont été interrogés en France : le directeur général et le délégué pour les systèmes d'information.

- Motorola, dont la structure est de type matriciel à trois dimensions, comprend 6 *business units*, 3 *areas* et 4 fonctions centrales. L'organisation est fondée sur la séparabilité des *business units* dans une logique verticale. Trois responsables ont été interrogés : aux États-Unis, le directeur de la stratégie et de l'organisation (*Global Leadership and Organizational Development*) rattaché

² Selon le sens donné par Max Weber, c'est-à-dire une construction destinée à rendre plus intelligible la réalité, qui sélectionne et accentue certains éléments de la réalité pour mieux la penser.

au directeur général Monde, en France, le président de l'entité France, le directeur financier pour la France, la Belgique et la Suisse.

- Telecom Italia, née de la fusion de cinq sociétés concessionnaires, est engagée dans un mouvement de privatisation. L'entreprise est dotée d'une organisation verticale en 4 branches : une branche opérationnelle et trois branches fonctionnelles. Trois responsables ont été interrogés en Italie : le directeur délégué à l'organisation et deux chargés de mission responsables de la gestion des ressources humaines et de la communication.

Le guide d'entretien se composait de cinq parties :

- la description de la nature de l'organisation (origine des structures, motifs des choix, perspectives de transformation organisationnelle, mécanismes de coordination, gestion du changement et des dysfonctionnements) ;
- les relations siège-divisions (nature et outils de contrôle, logique des processus de décision, transcription comptable et financière des liens siège-divisions, systèmes de gestion des ressources humaines, politique commerciale, politique d'achats, choix logistiques, équipements informatiques et politique juridique) ;
- les relations divisions-divisions (nature des structures transversales, nature du processus de décision stratégique propre à chaque division, existence de projets inter-divisions, formalisation des échanges et cessions) ;
- les relations clients-fournisseurs internes (autonomie des divisions clientes, mode de valorisation, nature et statut des prestations, critères de mesure des performances fournisseurs internes) ;
- la vision globale (perception et sentiment des dirigeants à l'égard des structures organisationnelles existantes) ;

La recherche a été menée grâce au financement fourni par la Délégation Générale à l'Organisation de France Telecom. Les entretiens ont été menés par une équipe de trois chercheurs composée de José Allouche, d'Isabelle Huault et de Gérard Pogorel.

La présentation de chaque entreprise observée traduit l'interprétation des auteurs de l'étude et en aucun cas la vision explicite des interlocuteurs.

2. Modèle de la hiérarchie et modèle de l'ajustement

Les évolutions organisationnelles ont souvent pour objet d'alléger les services fonctionnels et de simplifier les lignes hiérarchiques [Y. F. Livian 1995]. Mais les changements ne sont pas partout identiques et la coordination horizontale accrue, le regain de communication et de négociation, les partages d'information plus nombreux s'effectuent selon des formes variées, oscillant entre d'une part, le modèle de la hiérarchie, et d'autre part, le modèle de l'ajustement.

2.1. Le modèle de la hiérarchie : entre centralisation bureaucratique et décentralisation souple

Dans ces deux premiers cas, qualifiés de modèle hiérarchique, et en dépit des nuances qui les caractérisent, la répartition des activités s'effectue selon un principe de spécialisation. La coordination est de nature plutôt bureaucratique et les décisions oscillent entre volonté de centralisation et souci de décentralisation. La proximité est importante avec le modèle H de M. Aoki qui présente deux traits essentiels : a) la séparation hiérarchique entre les opérations et les activités ; b) le gain tiré de la spécialisation [M. Aoki 1990]. En d'autres termes, la coordination fonctionne selon un mode de nature plutôt hiérarchique dans une logique d'efficacité centrée sur la spécialisation.

L'organisation apparaît plutôt verticale, la fixation des objectifs s'effectue par mode descendant, et si le degré de transversalité est assez faible, l'intégration et la coordination prennent souvent la forme de groupes de projet, par nature transfonctionnels.

2.1.1. La centralisation bureaucratique : une transversalité fonctionnelle autour des groupes de projet.

Dans cette première configuration illustrée par le cas de Telecom Italia, la transversalité et la perméabilité des frontières intra-organisationnelles apparaissent plutôt réduites. La prégnance de la hiérarchie et la forte culture de remontée demeurent des caractéristiques essentielles. Telecom Italia privilégie autorité hiérarchique et centralisation des arbitrages, les dirigeants apparaissant comme des planificateurs dont les décisions reposent sur des procédures et programmes formellement préétablis. Ainsi, le système de *reporting* est très formalisé, la coordination reposant, pour une part non négligeable, sur le département de planification stratégique. L'excellence des résultats financiers est due à la coordination des différentes tâches dans l'entreprise par la Direction Générale. Néanmoins, une tendance plus récente conduit à une autonomisation relative des branches et divisions opérationnelles, afin de mieux favoriser la spécialisation des tâches et l'expertise technique.

La distinction entre activités repose sur un critère de différenciation technique et les frontières établies ont fait l'objet d'études approfondies. L'organisation actuelle de Telecom Italia est née en 1994 de la fusion de cinq sociétés concessionnaires à statut administratif ou de capitaux publics. Sous contrôle majoritaire de la STET jusqu'en novembre 1997, l'entreprise est maintenant progressivement privatisée. Telecom Italia comprend une première grande branche opérationnelle constituée par une division clients privés, une division entreprises, une division réseaux, et une division opérations internationales. Les trois autres branches

comprennent les services fonctionnels, les systèmes d'information, le service juridique et la communication externe.

L'ouverture aux clients implique des changements structurels internes, dont le but est de développer des capacités relationnelles fidélisant les liens avec les différents marchés de l'entreprise. Mais le manque de transversalité entre secteur technique et commercial est souvent déploré : les frontières établies entre le réseau et les divisions clients se révèlent parfois ambiguës et l'arbitrage final revient à la direction générale. Des correctifs sont néanmoins imaginés sous la forme de comités de coordination locaux.

Au-delà des procédures administratives voire bureaucratiques, les mécanismes de coordination prennent la forme de processus souples, interactifs et évolutifs, tels que l'illustre la mise en place de groupes de projets articulés autour des concepts de qualité et de temps de cycle. De surcroît, la transversalité entre les divisions et les grands secteurs est assurée par la direction de la communication et la division de l'organisation.

Deux courants de pensée s'affrontent actuellement dans l'entreprise : l'un est favorable aux groupes de projet, à la multiplication des processus transversaux et des groupes de travail ; l'autre se fait le défenseur de la formalisation la plus explicite possible de l'organisation verticale, du contrôle et des compétences-clés tout en voulant accorder une plus grande autonomie aux différentes branches³. Ainsi, l'entreprise affronte de façon aiguë des problèmes de transversalité, exacerbés par la lourdeur de ses structures, dont une des causes majeures est la fusion récente de cinq sociétés différentes. La forte culture de remontée liée au poids de l'histoire en fait une organisation encore hiérarchique et de nature essentiellement fonctionnelle.

2.1.2. *La décentralisation souple : des besoins en coordination élevés*

La structure de Motorola, bien qu'en évolution au gré des transformations du marché et des technologies, est fondée sur le concept de domaine d'activité stratégique. Ces domaines sont retenus pour leur apport à la mise en oeuvre au sein de l'entreprise d'un climat propice à l'excellence technique, l'innovation, l'autonomie des divisions et l'adapta-

³ A ce sujet, D. Kreps [1990], qui se fonde sur la théorie des jeux répétés, montre que les coûts de communication conduisent nécessairement à de la décentralisation, même au sein des organisations hiérarchiques. Il est néanmoins utile d'obtenir de la cohérence et de la coordination entre les décisions prises de manière décentralisée par les supérieurs. En ce sens, socialisation des managers et culture d'entreprise apparaissent comme de véritables outils de coordination.

tion aux attentes du marché. Chaque division dispose de ses propres ressources et se voit gérée comme une « quasi-firme » responsable de ses résultats. Le pivot de l'organisation est le travail et le management par secteur, chaque secteur disposant de départements fonctionnels. La séparabilité des unités stratégiques lorsque la taille de chacune d'elle est trop élevée et qu'une activité génère plus de liquidités qu'elle n'en absorbe, s'impose mécaniquement⁴. L'organisation verticale focalisée sur les clients et la technologie est d'ailleurs dupliquée à trois niveaux : secteur, groupe et division. Les entités géographiques se réduisent dans ce contexte à une « unité légale » dans chaque pays, le directeur assurant des fonctions de représentation auprès des pouvoirs publics d'une part, et des fonctions transversales de « commercial », au bénéfice de toutes les unités stratégiques d'autre part. De surcroît, dans le domaine des achats internes, on assiste à des discussions/négociations entre les secteurs, qui prennent fin lorsque l'entente est obtenue, sans nécessiter d'arbitrage extérieur.

Bien que les domaines d'activité stratégique, au nombre de six, soient indépendants les uns par rapport aux autres, il existe des interfaces à l'intérieur de chaque secteur. Le Président du secteur intervient en tant que « chef d'orchestre » au sein du secteur. La décision globale ultime revient cependant au *Chief Executive Officer* : on peut parler d'une logique d'ajustement incrémental à orientation verticale. Ainsi, Motorola est une entreprise animée par un réel communautarisme. S'il existe une claire formalisation des missions et des responsabilités de chacun, l'ensemble reste dynamique : chaque secteur peut élaborer ses propres règles à condition que celles-ci se révèlent acceptables au niveau central. En matière financière par exemple, les règles générales sont élaborées au niveau central mais le système comptable peut être construit au sein de chaque secteur, à condition qu'il y ait un *reporting* régulier.

Bien plus, l'entreprise organise régulièrement, deux à trois fois par an, des conventions qui réunissent les cadres dirigeants de l'entreprise. Il s'agit d'un management volontairement et explicitement incrémental où la parole prend souvent le pas sur les procédures formelles. La pratique de « *l'open doors* » favorise une circulation proactive, à délais de réaction courts de l'information. Le système de coordination reste dans l'ensemble assez informel : l'absence de procédure d'arbitrage officielle et explicite entre secteurs favorise un règlement *ad hoc* entre chaque entité. Mais des démarches fédératrices et transversales se manifestent au

⁴ On retrouve par extension le mécanisme de coordination démographique au sein de l'espace couvert par les indiens Tupi-Guarani, qui procédaient au doublement d'une communauté de vie au delà d'un seuil d'individus pour maintenir harmonie interne et capacité d'adaptation à un environnement hostile [P. Clastres 1974].

niveau de l'ensemble du groupe et sont susceptibles de toucher toutes les fonctions dans l'organisation : qualité, satisfaction du client, réduction des temps de cycle, lutte contre la corruption. Aucune équipe projet n'est spécifiquement mobilisée pour remplir ces objectifs mais la responsabilité de l'application de ces principes revient au responsable du domaine d'activité stratégique.

Finalement, l'implication recherchée des *managers* dans un style de gestion où domine la parole favorise l'influence de la vision stratégique sur les procédures formelles : pour les dirigeants de Motorola, l'organisation devient efficace si elle n'est pas figée. Le système de décision fait jouer aux réseaux personnels un rôle important. Par exemple, en matière de recrutement, l'entreprise s'appuie explicitement sur des critères de parenté familiale, ce qui induit un management de l'équilibre et de la confiance pouvant limiter la dérive bureaucratique⁵. Fondée sur la séparabilité des domaines d'activité stratégique, dans une logique verticale, l'organisation est transversale en ce qu'elle assure une transmission multidirectionnelle de l'information. Ainsi la fonction R&D reste focalisée sur les secteurs, sans *reporting* central, mais l'information circule dans le cadre du *R&D Council* qui se réunit régulièrement dans une configuration similaire que l'on retrouve chez Ameritech. L'organisation actuelle date de 1993 ; elle est articulée autour d'un processus continu de changement et, fondamentalement orientée vers la clientèle avec 14 domaines d'activités qui structurent logiquement des groupes de clients. La « révolution organisationnelle » issue du démantèlement de AT&T dans la région des Grands Lacs a été permise par trois facteurs déterminants : la rupture technologique, l'exacerbation concurrentielle, la pression consumériste. Il s'agit d'une organisation fortement centralisée au sein de laquelle chaque domaine d'activité se voit assigner la responsabilité d'un groupe de clients, dans le cadre de séparation stricte des activités. Les choix stratégiques sont opérés dans chaque domaine d'activité dans une logique verticale absolue, au sein de laquelle le siège joue un rôle d'assistance et de conseil principalement. En outre, un système d'incitation prégnant amplifie le contrôle vertical par la Direction Générale, contrôle adossé à une focalisation permanente sur le client. Au total, seules les politiques commerciales et de communication sont élaborées en coopération entre le niveau *corporate* et le niveau *business* : le contrôle vertical des domaines d'activité est assuré à partir de critères de part de marché et de retour sur investissement. Les

⁵ Le rôle de la confiance fondée sur l'existence des réseaux familiaux a été analysé par M. Granovetter [1995] dans son étude sur les groupes d'affaires et par J. Allouche et B. Amann [1998] dans leur article sur les relations familiales comme facteur explicatif des performances des entreprises.

responsables géographiques ont une fonction de représentation et n'interviennent pas dans la gestion des groupes de clients.

La structure verticale en place ne permet guère de relations entre domaines d'activité. Tout au plus peut-on noter l'existence d'un groupe de responsables produits, composé des représentants de chaque domaine d'activité pour la conception de produits intéressant plusieurs secteurs et pour les achats de produits à l'étranger. En d'autres termes, ce sont eux qui assurent la transversalité dans l'entreprise.

2.2. *Le modèle de l'ajustement : entre ajustement confrontationnel et ajustement par les résultats*

Dans cette configuration, plus proche du modèle coopératif de M. Aoki, la division des activités apparaît souple et flexible. Les échanges d'informations, nombreux, s'effectuent de façon informelle voire tacite la plupart du temps. La coordination ne suit pas un principe hiérarchique mais obéit à d'autres modalités telles que les procédures souples et transfonctionnelles propres à la firme J. De nombreux dispositifs intégratifs tendent à estomper les frontières internes à l'organisation. Ainsi, l'entreprise coopérative se caractérise par deux traits pratiquement symétriques aux précédents : a) la coordination horizontale entre les unités opérationnelles ; b) le partage des informations *ex post* obtenues sur place à travers l'expérience acquise [M. Aoki 1990]. Une attention particulière est portée à la communication et à la négociation dans le cadre des efforts de coordination et du développement des habiletés relationnelles. Cette configuration par l'ajustement s'appuie tantôt sur des logiques de communication latérale qui provoque une confrontation entre les responsables, tantôt sur des logiques d'analyse des écarts entre objectifs et résultats au sein de zones géographiques délimitées.

2.2.1. *L'ajustement confrontationnel : l'importance de la communication latérale*

Alcatel Telecom a adopté une structure bi-dimensionnelle qui date de 1995. L'instauration d'une structure duale souligne le souci de répondre à des préoccupations plurielles, comme le montre le croisement produit/zone géographique ; en particulier la création de *business divisions* (domaine d'activité stratégique), responsables des activités opérationnelles et productives, et d'areas (unités territoriales légales), responsables des aspects légaux, sociaux et du management de la situation locale. L'enjeu est bien de préserver la dimension géographique de l'organisation qui semble jouer un rôle fondamental d'adaptation et de proximité à l'égard de la clientèle. La conquête des marchés s'effectue désormais sous la collaboration conjointe des responsables des domaines d'activité stratégiques et des responsables d'unités géographiques.

Les besoins de communication latérale apparaissent très élevés entre domaines d'activité et zones géographiques. Cela souligne l'importance de l'existence de processus d'interfaces entre fonctions, d'articulations de savoir-faire et de compétences qui viennent franchir les limites traditionnelles des divisions et traverser les structures verticales formelles. Les mécanismes de coordination sont constitués de « divisions intégratives » mais également de commissions et autres comités de coordination : la création récente d'une division appelée *Network Design and Integration* répond au souci d'intégration puisque son rôle est celui d'ensembliser lors de négociations commerciales multi-produits, afin d'homogénéiser et d'articuler le processus. En outre, pour promouvoir les transversalités inter-divisions, un système de messagerie électronique a été mis en place pour l'ensemble du groupe. Il s'agit d'un système d'échange et de dialogue sur support-réseau.

Dans ce contexte, les dirigeants apparaissent plus comme gestionnaires des tensions et confrontations que comme des planificateurs dont les décisions reposent sur des programmes préétablis. Ainsi, obtiennent-ils par leur rôle accru, des équilibres partiels et adaptatifs en catalysant les échanges d'informations. Cette dynamique peut aussi conduire à des ambiguïtés et des paradoxes mais ceux-ci sont volontairement entretenus par l'organisation, afin de saisir toutes les formes d'opportunité. En ce sens, l'organisation d'Alcatel Telecom est exemplaire : les résultats des domaines d'activité stratégique sont évalués à partir des données fournies par les zones géographiques. Les domaines d'activité et les zones géographiques sont tenues d'interagir pour parvenir aux objectifs fixés par le Président. C'est la même logique qui préside à la fixation des objectifs de dirigeants et à leur mode d'évaluation. C'est pourquoi, le management peut être qualifié de confrontationnel, voire de paradoxal.

De cette structuration résultent une grande complexité et une grande ambiguïté : l'absence de règle formelle de répartition des moyens, l'augmentation des tensions entre responsables et les effets négatifs du *reporting* croisé se font particulièrement sentir. L'organisation révèle une vraie dualité, un équilibre interne par la gestion de l'ambiguïté, un management confrontationnel et itératif entre dirigeants des structures divisionnelles et locales.

2.2.2. *L'ajustement par les résultats : la prégnance de la dimension géographique*

Au sein du Crédit Agricole, le pouvoir apparaît plutôt diffus. En 1989, la loi de mutualisation a fait de la Caisse Nationale du Crédit Agricole une société anonyme détenue par les Caisses régionales. La CNCA est alors passée du statut d'organisation étatique régulatrice à celui d'organisation de l'animation du centre, au service de l'ensemble. Le rôle de la fédération, en évolution, reste toujours très important, et

demeure l'instance où s'organisent forums et débats entre caisses régionales.

La structure et la coordination sont fort complexes, dans la mesure où différentes entités, qu'il s'agisse de la CNCA, des Caisses régionales, des filiales ou des membres des caisses locales, exercent des pouvoirs à des niveaux variés. À cela s'ajoute le rôle des élus politiques, membres des caisses locales, qui ont un pouvoir d'influence sur les directions régionales. L'ambiguïté demeure dans les processus de contrôle, puisque la CNCA préfère adopter une stratégie de type *pull* plutôt que *push*. D'ailleurs, les Caisses régionales disposent de tous les pouvoirs de gestion et les systèmes d'information sont largement décentralisés. Le développement des nouveaux canaux de distribution permet d'entretenir des liens avec les Caisses régionales, et d'organiser la convergence. Les nouveaux canaux de distribution sont susceptibles d'aider à concilier les avantages d'une démarche centralisée en ce qui concerne l'effort technologique, et d'une démarche décentralisée dans la relation au client.

Deux systèmes très structurants permettent de coordonner et de cimenter l'ensemble de l'organisation. D'une part, le système financier limite l'activité des Caisses régionales, car l'épargne à long terme est centralisée à la CNCA et les Caisses régionales tirent leurs ressources de cette épargne. D'autre part, la gestion des cadres dirigeants est assurée par le biais d'un processus de sélection centré sur une logique de cooptation. La mobilité des cadres dirigeants constitue à cet égard un poids considérable dans la cohésion organisationnelle. L'ensemble du système s'avère dès lors très intégrateur⁶ et l'on n'observe pas de sorties massives du Groupe Crédit Agricole.

Les autres processus de coordination comme les commissions ou les groupes de travail favorisent la circulation de l'information, levier essentiel de la régulation de l'ensemble. Il existe de surcroît une porosité des frontières entre les différentes Caisses régionales. Par exemple, la tendance au regroupement s'affirme peu à peu en ce qui concerne la constitution de systèmes d'information communs, au travers d'un GIE. Le concept d'autonomie demeure néanmoins un élément central de l'organisation. Ainsi, la CNCA élabore la politique des produits pour l'ensemble du groupe mais la politique de prix et celle du crédit restent largement décentralisées. Les Caisses régionales disposent en ce sens

⁶ De façon plus générale, ce phénomène a été étudié par A. Edström et J. Galbraith [1977] qui posent l'hypothèse selon laquelle, le transfert de cadres est utilisé par certaines sociétés pour développer les processus de contrôle fondés sur la socialisation, mécanisme informel de coordination et de mise en place d'un réseau d'information verbale.

de toute latitude pour s'approprier certains aspects de la politique des produits.

La force de l'organisation, très décentralisée, réside principalement dans l'excellente connaissance des clients, l'adaptation au terrain et la constitution de circuits de communication courts et réactifs. Une des limites reste l'insuffisante spécialisation et focalisation des compétences sur des questions spécifiques. Si la réactivité constitue un point fort de l'organisation, la différenciation peut renforcer l'action de forces centrifuges et empêcher la construction de synergies.

Le tableau ci-après synthétise l'ensemble des observations et des analyses portant sur les cinq entreprises étudiées. Si les structures organisationnelles récentes des entreprises étudiées traduisent une variété large de configurations, elles font toutes apparaître des logiques de transversalité. Logiques d'une haute diversité dans les modalités et dans les degrés.

Les cinq cas étudiés soulignent que la transversalité n'est pas un concept global ou homogène. Ils ont permis de distinguer des modalités de transversalité multiples : la transversalité fonctionnelle entre grandes fonctions de l'entreprise, la transversalité organisationnelle entre *business units* et zones géographiques ou entre *business units*, la transversalité «oblique», articulée autour des groupes de projets permanents (éthique, qualité, *business unit* intégrative) ou temporaires (développement produit, *task forces*).

Mais, les transversalités effectives des entreprises analysées se révèlent finalement assez réduites et leur modalité et leur degré s'avèrent sensiblement différents d'une entreprise à l'autre. Rares sont les structures qui fondent uniquement leur organisation sur les domaines d'activité stratégique. Seules Ameritech et Motorola ont privilégié l'intégration verticale et ce qu'elles considèrent être un climat propice à l'excellence technique, l'autonomie des divisions et l'adaptation aux attentes du marché. Chaque division dispose de ses ressources et se voit gérée comme une quasi-firme responsable de ses propres résultats. Cela engendre une certaine difficulté dans le contrôle des coûts et des performances, ce qui explique probablement la prégnance des fonctions finance et ressources humaines chez Ameritech. En revanche, les autres entreprises analysées, dont Alcatel Telecom et le Crédit Agricole constituent des illustrations significatives, ont adopté des structures bi-voire tridimensionnelles. Cela souligne leur souci de répondre à des préoccupations plurielles comme le montrent les croisements produits/zones géographiques (Alcatel), clients/zones géographiques (Crédit Agricole) ou encore, et dans une moindre mesure, le *mix* produits/fonctions : la mise en place de ces dispositifs organisationnels a pour objectif de s'assurer qu'aucun facteur d'importance critique pour le succès des opérations de l'entreprise ne sera sacrifié.

Tableau non reproduit

Dans cet esprit et dans toutes les entreprises analysées, la manière de concevoir les domaines d'activité repose plus ou moins intensément sur les segments de clientèle et/ou sur les lignes de produits et la technologie. En particulier, l'ouverture aux clients dans la plupart des activités implique des changements structurels internes, dont le but est de développer tant des capacités d'innovation technologique, en focalisant les efforts sur les familles de produits d'une certaine nature technique (Alcatel Telecom, Motorola) que des capacités relationnelles fidélisant les liens avec les différents marchés de l'entreprise (Ameritech, Crédit Agricole, Telecom Italia). Ainsi, l'enjeu principal est-il de préserver la dimension géographique des organisations qui semble partout jouer un rôle fondamental d'adaptation et de proximité à l'égard de la clientèle : c'est le cas du Crédit Agricole, dont le caractère géographique se concrétise surtout de façon régionale, et Alcatel Telecom ou Motorola, entreprises pour lesquelles les *areas* jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement quotidien. Au Crédit Agricole de surcroît, l'évaluation et la rémunération des dirigeants s'effectue sur une base régionale dont la cohérence est assurée par un référentiel national. Bien que les modalités et degrés de transversalité s'expriment très différemment selon les organisations. Les besoins de communication latérale apparaissent très élevés entre *business units* et zones géographiques dans la configuration structurelle mise en place par Alcatel. Cela souligne bien l'importance de processus d'interface entre fonction, la nécessaire articulation des compétences et la perméabilité des frontières intra-organisationnelles. Ces dynamiques organisationnelles ne sont en revanche guère présentes chez Telecom Italia. Toutefois, les mécanismes de coordination prennent souvent la forme de processus souples et évolutifs : la mise en place de groupes de projets articulés autour des concepts de qualité ou d'éthique (Ameritech, Telecom Italia, Motorola), la création de divisions intégratives (Alcatel Telecom) la constitution de commissions, fédérations, comités de réflexion et autres réseaux personnels⁷ (Motorola) et la formalisation de systèmes de management des itinéraires de carrière (Crédit Agricole), afin de promouvoir les processus de socialisation des ressources humaines, le soulignent bien.

En outre, à l'exception notable de Telecom Italia qui privilégie autorité de la hiérarchie et centralisation des arbitrages, les dirigeants apparaissent plus comme gestionnaires de tensions et confrontations, que comme planificateurs dont les décisions reposeraient sur des program-

⁷ On retrouve au passage la notion de *réseau social* chère à M. Granovetter [1994] : la nature singulière du réseau et sa genèse permettent d'appréhender l'évolution dynamique d'un système. Les équilibres issus des règles produites supposent pour être stables une vision managériale qui intègre totalement le rôle des liens sociaux comme vecteur de la confiance interpersonnelle.

mes et procédures préétablies. Ainsi obtiennent-ils par leur rôle toujours affirmé voire accru, des équilibres partiels en catalysant les échanges d'information, les discussions (Alcatel Telecom), l'autonomie régulée et le mutualisme (Crédit Agricole), la culture de l'oral (Motorola). Ces dynamiques peuvent aussi conduire à des ambiguïtés et des paradoxes mais ceux-ci sont volontairement entretenus par l'organisation, afin de saisir toutes les formes d'opportunité. En ce sens, l'exemple d'Alcatel Telecom est significatif, dans la mesure où les résultats des domaines d'activité stratégique sont évalués à partir des données fournies par les zones géographiques ; ce qui oblige les *business units* et les *areas* à interagir. C'est enfin la même logique qui préside à la fixation des objectifs des dirigeants et à leur mode d'évaluation. La combinaison d'expertises et les processus transversaux permettent à Alcatel Telecom d'augmenter sa capacité d'innovation. L'organisation est favorable à l'échange croisé d'informations, aux communications latérales et à la flexibilité qui permet de faire face à un environnement complexe et dynamique. Elle permet de créer de nouvelles sources de communication et d'augmenter les capacités informationnelles en supprimant les cloisonnements internes. On retrouve cette focalisation sur l'innovation au sein de Motorola mais les procédés mis en œuvre diffèrent sensiblement. C'est ici la grande spécialisation des *business units* et l'entretien d'un climat d'expertise technique qui autorise une innovation permanente. La génération de l'ambiguïté et la pression sur les individus constituent une contrepartie négative : dès lors, l'absence de règles formelles de répartition des moyens, l'augmentation des conflits et les effets négatifs du *reporting* croisé se font particulièrement sentir.

Dans ces conditions, le changement constitue une préoccupation incessante. Il est permanent à tous les niveaux et s'effectue par crise et points de rupture chez Ameritech, il prend la forme d'ajustements fréquents et de scissiparité chez Motorola lorsque les caractéristiques des *business units* la rendent nécessaires, il est plutôt qualifié d'adaptation au Crédit Agricole, dont la réactivité de proximité apparaît exemplaire, mais dont la pierre d'achoppement demeure la non-réactivité à l'échelle nationale. Il se concrétise enfin par une tendance très nette à autonomiser les branches chez Telecom Italia, afin de mieux favoriser la spécialisation des tâches et l'expertise technique, bien que les procédures bureaucratiques lourdes empêchent parfois les ajustements horizontaux et accélèrent la pesanteur et les conflits interlignes.

Finalement, les réorganisations sont partielles et les structures à dominante hybride apparaissent majoritaires. Des mutations qui vont dans le sens de la mise en place de processus transversaux sont perceptibles mais les modèles d'évolution sont et resteront profondément liés aux spécificités sectorielles, contextuelles, à l'historique des organisations et à

leur maturité. La transversalité est « ainsi » le vecteur d'adaptation permanente aux contraintes de compétitivité.

Bibliographie

- Allouche J., Amann B. [1998], « Les firmes familiales : performance et confiance », *Cahiers du Larego*, UVSQ, à paraître.
- Allouche J., Schmidt G. [1995], *Les outils de la décision stratégique*, La Découverte, collection « Repères », Tome 2.
- Ansoff H., Sullivan P. [1993], « Empirical Support for a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations », *International Review of Strategic Management*, Vol. 4.
- Aoki M. [1984], *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Aoki M. [1986] « Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, Vol. 76, N° 5, September, p. 971-983.
- Aoki M. [1990] « Toward an Economic Theory of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, March, Vol. 26, N° 1.
- Aoki M. [1994] « Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise », in A. Orléan, (Dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Chapitre 11, p. 281-305.
- Badot O. [1998], *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan.
- Bartlett C., Ghoshal S. [1991], *Le management sans frontières*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Berckley J., Nohria N. [1992], « The Virtual Organization : Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control », *Working Paper*, Harvard Business School.
- Bower J. [1970], *Managing the Resource Allocation*, HBS.
- Clastres P. [1974], *La société contre l'État*, Ed. de Minuit
- Coase R. [1937] « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol. 4, November, traduction française, *Revue Française d'Économie*, Vol. 2, N° 1, 1987, p. 133-163.
- Daniels J. D. et al. [1985], « Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion », *Strategic management Journal*, Vol. 6, N° 3.
- Davis S. M., Lawrence P. R. [1977], *Matrix*, Addison-Wesley.
- Davis S. M. [1987], *Future Perfect*, Addison-Wesley.
- Desreumaux A. [1992], *Structures d'entreprises*, Paris, Vuibert.
- Desreumaux A. [1996] « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février : p. 86-108.
- Dosi G. et al. [1990], « Les frontières des entreprises », *Revue*

d'Économie Industrielle, 1er trimestre.

Doz Y., Prahalad C. [1981], « Headquarters Influence and Control in MNCs », *Strategic Management Review*, Fall

Doz Y., Prahalad C. [1991], « Managing DMNC's : a Search for a New Paradigm », *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

Durkheim É. [1893], *De la division du travail social*, PUF, Nlle édition 1967.

Edström A., Galbraith J. [1977], « Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, p. 248-263.

Gaffard J. L. [1997], « En quoi la question des frontières de la firmes est-elle pertinente ? », in P. Garrouste (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, p. 95-103.

Galbraith J. R. [1977], *Organization Design*, Addison Wesley, P. Garrouste, (coord.), *Les frontières de la firme*, Économica, 1997.

Garrouste P. (coord.) [1997], *Les frontières de la firme*, Économica, Introduction, p. 1-14.

Granovetter M. [1994] « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in A. Orléan (Dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, chapitre 3.

Granovetter M. [1995], « Coase Revisited : Business Groups in the Modern Economy », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 4, N° 1.

Hedberg B. et al. [1997], *Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems*, London, Wiley.

Hennart J. F. [1993], « Control in Multinational Firms : the Role of Price and Hierarchy », in S. Goshal, D. Westney, *Organization Theory and The Multinational Corporation*, St Martin's Press, p. 157-181.

Huault I. [1998], *Le management international*, La Découverte, Collection « Repères ».

Kalika M. [1988], *Structures de l'entreprise : réalités, déterminants, performances*, Économica.

Knight K. [1976] « Matrix Organization : a Review », *Journal of Management Studies*, May.

Kreps D. [1990] « Corporate Culture and Economic Theory », in J. E. Alt, K. A. Shepsle (Eds), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, p. 90-143.

Lawrence P., Lorsch J. [1968], *Adapter les structures de l'entreprise*, Éd. d'Organisation, Éd. française, 1993.

Lewin A., Stephens C. [1993] « Designing Post-Industrial Organizations : Combining Theory and Practice », in Huber, Glick (Eds), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press.

Livian Y. F. [1995], *L'analyse des organisations*, Économica, collection « Poche Gestion ».

Louart P. [1996] « L'apparente révolution des formes organisationnel-

- les », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 74-85.
- Ménard C. [1995], *L'économie des organisations*, La Découverte, collection « Repères ».
- Midler C. [1993], *L'auto qui n'existait pas*, InterÉditions
- Milz M. C. [1997], « The Fluid Organization », *Cahiers du CERESA/CERDO*, Université de Paris-Dauphine, N° 5.
- Ouchi W. [1979] « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control », *Management Science*, Vol. 25, N° 9.
- Reynaud J. D. [1989], *Les Règles du Jeu. L'Action Collective et la Régulation Sociale*, Éd. Armand Colin, Collection « U », 2ème édition 1993.
- Starbuck W. [1992], « Learning by Knowledge-Intensive Firms », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 6, p. 713-740.
- Tarondeau J. C., Wright R. [1995], « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 112-121.
- Thorelli H. [1986], « Networks : Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, p. 37-51.
- Urban S., Vendemini S. [1994], *Alliances coopératives internationales*, De Boeck.
- Weiss D. [1995], « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 38-49.
- Williamson O. E. [1975], *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

Annexes : Organigrammes

Figures non reproduites