

L'Enchevetrement Organisationnel Du Groupe Vivendi

Christophe Assens * and Alessandro Baroncelli **

* Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management
Guyancourt, France

** S.E.GEST.A. Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Milano, Italy

ABSTRACT

The debate on the organization modes has begun by discussing the nature of markets and hierarchies. Adding further perspectives to somewhat outdated economic views of organization, it was then made clear that network forms of organizations should be considered as a third type of coordination mode. As a result of this work, it is now commonly accepted that the dichotomous view of economic organization should be overcome. Thus, the debate moved away from critiquing the tyranny of markets and hierarchies. Many scholars concentrated on discussing the supremacy among organization modes. They focused on the prevalence and functionality as well as constraint and disfunctionality.

Résumé

Les mécanismes de coordination relevant de la logique de marché, de réseau et de la hiérarchie se combinent pour former un enchevêtrement organisationnel, dont cet article vise à explorer les dimensions théoriques et managériales. L'argument repose sur l'idée qu'aucune entreprise ne peut correspondre en tout point à un idéal type organisationnel (marché, réseau, hiérarchie), d'une part car chaque modèle d'organisation est imparfait et nécessite l'apport des autres modèles, d'autre part, car la dynamique du changement impose de mixer des approches structurelles ou des démarches qui ne demeurent idéales que sur une période donnée. Pour illustrer et débattre de cette perspective, une monographie d'entreprise est présentée sous un angle longitudinal. Sur une période d'observation en dehors des périodes de grand changement, l'enchevêtrement s'articule autour d'une forme d'organisation dominante, en réponse au poids de l'une des parties prenantes. Lors d'un changement majeur, l'enchevêtrement organisationnel hérite par inertie de cette forme dominante, dans une nouvelle configuration où apparaissent de nouvelles complémentarités entre les mécanismes de marché, de réseau et de hiérarchie.

Mots-clés : Réseau, Marché, Hiérarchie, Organisation, Dynamique Organisationnelle
Network, Market Hierarchy, Organisation, Organisation Dynamics

Summary in English is followed by Complete French Version

The debate on the organization modes has begun by discussing the nature of markets and hierarchies. Adding further perspectives to somewhat outdated

economic views of organization, it was then made clear that network forms of organizations should be considered as a third type of coordination mode. As a result of this work, it is now commonly accepted that the dichotomous view of economic organization should be overcome. Thus, the debate moved

Assens et Baroncelli

away from critiquing the tyranny of markets and hierarchies. Many scholars concentrated on discussing the supremacy among organization modes. They focused on the prevalence and functionality as well as constraint and disfunctionality.

This paper reviews work that contributed to these debates and move forward trying to support the theory of polymorph organization. The argument is made that no real organization can be seen as an ideal-typical category. The paper claims that the entanglement of organization modes is ineluctable given the non-monolithic nature of organization. An in-depth longitudinal case study of Vivendi group is used to highlight and discuss organization entanglement and to show how it is ineluctable in changing environments. We argue that when external and internal change occurs the entanglement of organizational mode tend to prevail whatever the organizational design of the management is. In this respect, we share Weick (2001)'s view when he argues that although most theorists persist in referring to organization as they were monolithic, one can hardly find an organization which is not segmented. Although it is often assumed that the technology of an organization is essentially the same across tasks and occupational groups and the social structure is the same across work units, multiple structure and designs are found within a single organization. Finally, an agenda for future research efforts on these issues is advanced as we consider the managerial implications of this inquiry is still in its infancy. We know little, for example, of how the organizational entanglement could be mastered in order to improve the overall effectiveness of the organization. Why it is that certain firms, with comparable level of complexity as well as expertise, seem to be more able to manage strategic and organizational change? Further research maybe oriented to investigate around the hypothesis that the capability to design an appropriate organizational entanglement to face changes within and outside the organization can be regarded as a

competitive advantage.

The organizational entanglement

The tendency to present an organization as a unity rather than as a cluster of segments has introduced inaccuracy in most analysis of organizations. It is a matter of fact that the majority of the organizations are more likely to be represented as segmented organization rather than unities. In these segments will eventually prevail the hierarchy, the market or the network as organizational modes. This implies that the single organization will be simultaneously tangled up in different forms. For Brousseau (1993) and Imai and Itami (1984), the networking research trend introduce the idea that organization has to become more modular, to produce variety with the same elements without altering structures limits, in order to adapt the offer to different environments with the same resources and competencies. Thus, their contributions support the idea of "interpenetration" and "hybridation" of organizational forms.

The evolution process is then considered not like an objective to reach for the firm, but like a "natural imbalance" of its operating cycle. So, there is only one certainty: everything is changing. In this context, the capacity to change and to evolve rapidly with an economy of investment come from the capacity to combine structural advantages from the market, the hierarchy and the network. One attends to weigh up that most of the organizations, facing brutal environment mutation or strong structural metamorphosis, are engaged in an interpenetrating process of the typical organizational forms. In some cases, clandestine solidarity from inter-firms or interpersonal networks are superimposed to traditional charts (Håkansson, Johanson 1988, 1989). The network is then superposed to the hierarchy as a way to add some structural flexibility in a rigid set of relations. This emergent solution is best fitted to facilitate transversal relations between actors from different business units, and to

harmonize the coordination with external partners. Lastly, one assists with the emergence of a “hierarchical market” pattern, with few dominant firms which try to transform the free play of competition in a captive market or a quasi-monopoly situation.

Elsewhere (Baroncelli and Froehlicher, 1997) have already introduced the notion of “organizational entanglement”; we would like to further define that concept. We consider that organizations are polymorphic as they tend to divide themselves in discrete subunits or segments where the most efficient operating structures are different from each others. The evolution of the organization is often presented as the shift from of one discrete (and somehow “pure”) coordination mode. On the contrary, through the notion of organizational entanglement we would like to argue that not only the different coordination modes are simultaneously present within the same organization, but also that there is no pure mode of coordination in real organizations. Rather, we observed contamination of modes across the segmented subunits in which an organization can be divided. In dynamic environments this entanglement of organization forms tend to be accentuated due to the lack of knowledge and visibility on different and somehow new business conditions.

Research Methodology

This paper uses grounded theory methodology (Glaser and Strauss, 1967) in order to handle a large amounts of non-standard data which otherwise makes analysis problematic. Research proceeded in two stages over one period of 18 months:

- a first stage of data collecting necessary, to build a chronological account about the evolution of Vivendi Universal in the new economy;
- a second stage to validate this account near the principal actors, difficult to join because of the infernal timing imposed by the net-economy. In the first stage, we analyzed a press review over the period until 1996. Then, we supplemented this approach by in depth interviews with actors engaged in the communication sector within Vivendi Universal, or in relation to the group.

The first investigation elements have been validated with telephone and electronic mail from the same actors or other employees at the head office of Vivendi Universal. To eliminate bias of objectivity, these data were crossed with interviews outside the group near consultants or analysts in the businesses in which the group have refocused its activity overtime.

Interviewed actors	Interview object	Interview time
Associate-manager of the funds of venture capital : Viventures	To study the links between the start-ups portfolio in Viventures and the strategy of Vivendi	2 X 2 hours
Representative at Canal + Representative at Vivendi Net	To study the stakes of audio-visual on Internet and the forms of coordination between Canal – and Vivendi	3 X 1 hour
Representative at the Direction of the Strategy and Development in Vivendi	To study the forms of governance and valuation of the assets on Internet	1 X 2 hours

Assens et Baroncelli

In complement of secondary data, we carried out in depth interviews with the key actors, on the level of the subsidiary concerned with ICT (Canal +, Viventures, Vivendi Net), but also on the level of the head

office with the department responsible for the questions of strategy design and implementation.

Type of contact	Object of contact	Method of contact
Representative Direction of the strategy and development	To validate the strategic and organizational stakes	Interview and E-mail
Business lawyer Financial consultant	To validate the legal stakes To validate the financial stakes	Interview and E - mail
Consulting engineer	To validate the stakes of the information systems	Interview and E - mail

L'Enchevetrement Organisationnel Du Groupe Vivendi

o Introduction

L'une des clés de la compétition économique livrée par les entreprises réside dans les choix d'organisation. Pour certaines d'entre elles, il n'existe point de salut sans la capacité de croissance en taille par fusion acquisition. L'organisation sert alors à tirer le meilleur parti de ces mariages en valorisant les complémentarités industrielles ou commerciales des entreprises fusionnées. Pour d'autres entreprises, au contraire, il est vain de chercher à absorber les concurrents ou les partenaires, car les économies d'échelle réalisées s'accompagnent d'une augmentation sensible des coûts de structure et des problèmes d'organisation. Il convient alors davantage de rechercher un niveau de performance, en nouant des contrats ou des alliances avec des partenaires ou/et des concurrents indépendants, en avance dans leur domaine de spécialisation (Quelin, 2003). Pour autant, ce schéma n'est pas forcément supérieur au précédent, puisqu'il expose l'entreprise aux risques d'opportunisme des sous-traitants ou des partenaires éventuels. Une théorie aborde ce dilemme dans le choix d'organisation. Il s'agit de la théorie sur les

coûts de transaction développée par Williamson (1975, 1991), qui compare les modalités d'organisation suivant le contexte économique. Trois situations sont examinées : hiérarchique, marchande et celle de la coopération, qui s'explique si l'opportunisme sur le marché devient trop fort. Pour Richardson (1972), la coopération prend des formes diverses, de la mise en valeur des complémentarités additives entre concurrents, à la recherche d'une symbiose entre partenaires non substituables. La coopération forme alors un trait d'union entre le marché et la hiérarchie pour assouplir le modèle bureaucratique et pour stabiliser le modèle marchand, mais ce n'est en aucun cas une configuration organisationnelle au sens de Mintzberg (1998). Il s'agit d'un mode relationnel spécifique entre des firmes dont les intérêts particuliers se rejoignent de façon épisodique, au cours d'un projet par exemple, sans forcément partager une vocation commune, ou une identité collective. Néanmoins, lorsque la coopération devient durable et récurrente, apparaît une forme d'organisation qualifiée d'hybride ou de quasi-firme par Williamson (1991), ou de firme transactionnelle par Frery (2001). À ce sujet, Powell (1990) explique que ces formes hybrides, présentées souvent de manière intermédiaire au marché et à la hiérarchie, forment un troisième type d'organisation

spécifique : l'organisation en réseau. Dans ses travaux, Powell (1990) s'attache à montrer en quoi le réseau est viable, tout en étant différent de l'entreprise contractuelle ayant recours à l'externalisation sur un marché, ou de l'entreprise patrimoniale ayant recours à l'intégration dans un cadre hiérarchique. Il souligne notamment les principes de fonctionnement spécifiques au réseau comme la confiance, par comparaison avec des mécanismes de contrôle bureaucratique, ou de négociation par contrat. Certains auteurs, comme Ouchi (1980), vont plus loin dans le raisonnement, en considérant qu'il existe un quatrième type d'organisation au-delà du marché, de la hiérarchie et du réseau : le clan. Cette forme n'est pas éloignée du fonctionnement en réseau. Faire partie d'un réseau, d'une certaine manière, c'est faire partie d'un club. Mais derrière le « club » des entreprises membres du réseau qui affichent une solidarité dans des alliances commerciales ou dans des maillages industriels, figurent des acteurs qui incarnent « la main visible » de la coopération inter-entreprises, c'est-à-dire les « liens forts » qui sous-tendent les « liens faibles » pour paraphraser Granovetter (1985). À l'image d'un clan, les membres d'un réseau subissent un processus de socialisation qui les distingue de ceux qui n'en font pas partie. Ils partagent des principes de parrainage pour entrer dans le maillage ; ils apprennent des règles implicites et des conventions comme la réciprocité pour interagir avec les autres ; ils sont fédérés par des valeurs communes comme la solidarité, qu'ils doivent respecter sous peine d'exclusion. À la différence du clan, les membres d'un réseau ne sont pas nécessairement liés par le lien du « sang ». Le clan dresse alors l'image d'un réseau orchestré par une organisation centrale qui joue un rôle quasi-hiérarchique (Lorenzoni, Baden Fuller, 1993). Selon nous, il existe donc trois grands idéaux-types organisationnels, dont les variables d'analyse figurent dans le tableau 1 : la hiérarchie, le marché, le réseau - i.e. le clan étant une forme particulière de réseau dans laquelle les membres partagent un lien spécifique de

filiation ou de cousinage comme dans une famille. L'établissement de type-idéal d'organisation correspond à un instrument de classification, mais également à une méthode pour simplifier la compréhension du réel selon Weber (1971). Toutefois, au contact de la réalité empirique, les types-idéaux perdent de leur " pureté " et deviennent plus complexes et aussi plus riches. Pour Jossierand (2001), il importe alors de percevoir l'organisation d'une entreprise comme une combinaison entre des modes de coordination coopératif, ou non coopératif, et des principes de contrôle hiérarchiques ou non hiérarchiques. Selon l'auteur précédemment cité, la combinaison des modes de coordination et de contrôle découle alors d'un savant mélange d'idéaux-types, adapté au contexte, à la situation et à l'environnement. Dans cette mesure, il n'existe pas une forme pure d'organisation mieux adaptée qu'une autre, et il n'existe pas de domination économique d'une forme d'organisation par rapport aux autres. L'objet de notre article vise justement à explorer ce pan de la littérature concernant les situations hybrides d'organisation, qui témoignent d'un croisement durable des idéaux types. Pour cela, nous envisageons dans une première partie de revenir sur la notion d'enchevêtrement organisationnel dans le prolongement des travaux de Baroncelli et Froehlicher (1997), en discutant des enjeux théoriques et méthodologiques. Dans une deuxième partie, nous présentons les résultats d'une étude empirique, pour souligner dans quelles conditions s'effectuent l'enchevêtrement, à quels niveaux, comment est-il possible de le piloter et comment affecte-il l'évolution d'une entreprise. L'étude empirique porte sur le groupe Vivendi Universal (VU), dont la dynamique du changement depuis une dizaine d'année prête à interrogation sur la nature de l'organisation. Cette étude empirique nous permettra dans une troisième partie de discuter de la portée du concept d'enchevêtrement, de sa dimension opérationnelle, de son pouvoir de validité externe, de ses limites.

Assens et Baroncelli

La Théorie de l'enchevêtrement Organisationnel

Pourquoi évoquer l'enchevêtrement ?

L'enchevêtrement organisationnel est un phénomène inévitable, et admis dans la littérature notamment en sociologie des organisations (Friedberg, 1997), car une organisation est par définition imparfaite en raison de l'incertitude des jeux d'acteurs. Pour compenser cette imperfection, les acteurs sont obligés de recourir à des combinaisons de modes de coordination, envisagés sous l'angle de leur complémentarité et non sous l'angle de leur opposition. Ainsi, le marché aurait besoin de la hiérarchie et des communautés solidaires pour fonctionner harmonieusement, et réciproquement. Si l'on considère par exemple le modèle hiérarchique fondé sur des principes bureaucratiques (Crozier, 1963). Il tend à être ajusté par des mécanismes de réseaux ou de marché. Lorsque l'autorité ne suffit plus à guider l'action de façon cohérente et efficace en raison de conflits d'intérêts ou de rivalités de pouvoir, il convient de combiner la bureaucratie avec d'autres logiques de coordination : le marché pour arbitrer les conflits dans l'intérêt général (White, 1981) ; le réseau pour renforcer la cohésion à travers un ordre social fondé sur des conventions librement partagées, et non sur la base de contraintes. De même, le modèle du réseau s'enrichit au contact des deux autres modèles. L'organisation en réseau est fondée sur le principe de modularité. Il s'agit de produire de la variété dans l'offre avec une économie de moyens, en recombinaison les mêmes « briques » de compétences ou de ressources sans bouleverser à chaque fois les fondements structurels (Thorelli, 1986). Toutefois, pour que ce processus combinatoire fonctionne, il est nécessaire que les « briques » du réseau soient ajustables. Le partage des conventions aide à cette compatibilité. Pour autant, il est parfois utile de négocier les modalités de combinaison en dehors des conventions pour être plus

efficace, notamment en faisant appel à des « briques » plus compétitives, extérieures au réseau. Des conflits peuvent alors survenir sur l'utilité ou non de respecter les conventions, sur l'utilité de marquer une préférence communautaire au sein du réseau vis-à-vis de l'extérieur. Dans certaines situations, un ordre hiérarchique doit alors se substituer aux règles de coopération ou de marchandage, pour préserver l'unité dans le réseau, pour discipliner les membres, et pour faire respecter les conventions en dépit des tentations opportunistes (Lorenzoni, Baden Fuller, 1993). Le modèle du marché est également tributaire des deux autres modèles. D'une manière générale, le modèle du marché est soumis aux effets systèmes. Certaines décisions parfaitement cohérentes sur le plan individuel produisent des effets contre-productifs à l'échelle collective, et nuisent en retour aux enjeux individuels de départ. Le principe des bulles spéculatives est édifiant à ce sujet. L'effet système d'aveuglement collectif subsiste pourtant, renforcé par des phénomènes de dissonance cognitive ou de désinformation. À ce sujet, Crozier (1963) parle d'un « cercle vicieux », qui enferme les choix individuels dans des routines, et la structure de marché dans des schémas auto-référents. Une fois que ce cercle vicieux est dévoilé, que la hausse est perçue de façon excessive, le marché financier connaît une sorte d'état de choc, au cours duquel le processus d'expansion s'inverse de façon brutale provoquant la ruine de nombreux acteurs. Pour réduire les asymétries d'information, et donc afin d'éviter ces risques de spéculation, il n'est pas rare d'assister à des ajustements par l'émergence de réseaux d'acteurs (Baker, 1992). Par exemple sur les marchés financiers, les analystes et les entreprises s'échangent des informations privilégiées sur le registre de l'échange de don : par exemple en contrepartie d'un rapport favorable, l'analyste a accès à des informations qui ne sont pas révélées au grand public (Stiglitz, 2003). Ainsi, lorsque la transaction ne peut pas s'effectuer sur le registre du marchandage, pour des raisons d'éthique, ou par défaut d'évaluation du prix, il existe de multiples arrangements entre les

acteurs du marché pour ajuster leurs positions. Le marché ne pourrait pas se réguler de lui-même sans ces mécanismes informels et tacites. Pour autant, les réseaux introduisent d'autres risques, des risques de connivence à la place des risques d'opportunisme par exemple. Certains acteurs peuvent par exemple agir en position de juge et partie, et orienter l'évolution du marché vers des intérêts corporatistes. Pour contrôler ces risques de comportement déviant, une forme d'autorité hiérarchique doit s'exercer sur les marchés, par exemple au niveau des pouvoirs publics : soit pour compenser l'insuffisance d'investissement ou le manque de croissance par des politiques de déréglementation, soit pour réguler au contraire le manque de transparence et le défaut d'information par des politiques de réglementation. Notamment dans les crises spéculatives, l'Etat intervient comme dernier recours. Mais les pouvoirs publics sont également soumis aux pressions partisans des réseaux d'acteurs par le lobbying et aux variations de marché influant sur la progression du PIB et sur la capacité de redistribution des richesses. Autrement dit, la tutelle hiérarchique qui s'exerce sur les marchés (conseil de concurrence, législateurs) est étroitement liée aux autres formes de régulation : l'économie de marché entre l'offre et la demande et l'économie des conventions entre les acteurs. Si l'un de ces mécanismes est défaillant (trop ou pas assez d'Etat, trop ou pas assez de connivence, trop ou pas assez de marché), les autres servent à compenser les dysfonctionnements pour ramener la stabilité et l'équilibre dans les transactions entre les firmes et les échanges d'informations entre les acteurs. Il existe donc de multiples sources de complémentarité entre les modèles hiérarchiques, marchands et réticulaires évoquées dans la littérature. Ainsi, Brousseau (1993-a) et Imai et Itami (1984) considèrent que l'organisation est nécessairement modulable, afin de produire de la variété avec une économie de moyens, en utilisant les mêmes éléments sans changer de structure. Cette modularité lui permet d'adapter la variété de l'offre à différents environnements avec les mêmes ressources

et compétences. Ces auteurs soutiennent l'idée de « l'interpénétration » et de « l'hybridation » des formes d'organisation, pour parvenir à cet objectif de modularité. Par exemple, des solidarités parallèles entre firmes ou entre acteurs, complètent le dispositif d'action sur un marché en favorisant les formes d'alliances ou de coopération sur le principe gagnant-gagnant (Håkansson et Johanson 1988, 1989). D'autres réseaux se superposent aux organigrammes traditionnels, pour faciliter la transversalité des décisions ou l'externalisation des activités dans le modèle hiérarchique. À l'inverse, on assiste à l'interpénétration de la hiérarchie au sein du marché pour régir des transactions qui échappent au libre jeu de la concurrence. Le processus d'hybridation ou d'interpénétration est considéré non pas comme un objectif à atteindre dans la gestion de l'entreprise, mais comme " un déséquilibre normal " de son mode de fonctionnement. La forme de l'organisation d'une entreprise devient alors plus complexe (Daft, Lewin 1983), de façon à rechercher les avantages compétitifs procurés par une combinaison des propriétés du marché, de la hiérarchie et du réseau. Les trois mécanismes typiques de régulation (marchés, hiérarchie, réseaux) ne constituent pas des modalités exclusives, mais au contraire sont appelés à se combiner de manière originale. Ce faisant, ils génèrent dans l'entreprise des conflits d'intérêts car ces mécanismes ne s'associent pas toujours sans heurt et en parfaite harmonie. L'entreprise a donc une organisation enchevêtrée, car elle tend à fonctionner en combinant différents mécanismes de coordination comme la négociation par les prix, ou l'ajustement mutuel par la confiance, qui correspondent aux idéaux types que sont le marché, la hiérarchie et le réseau. Dans ces conditions, détenir un avantage compétitif durable nécessite pour un dirigeant d'être capable de concilier des logiques d'action jugées parfois incompatibles, en combinant de façon harmonieuse et équilibrée, différents modes de coordination fondés sur la négociation, l'autorité, les contrats, la confiance, les conventions, les procédures,

Assens et Baroncelli

en accord avec les travaux de Bradach et Eccles (1989).

Comment observer l'enchevêtrement ?

Pour étudier les combinaisons d'idéaux types, il convient de repérer dans un premier temps la présence des variables de

coordination et de contrôle correspondant aux idéaux types, et dans un deuxième temps la façon dont ces mécanismes se complètent et s'ajustent dans l'organisation pour produire une forme d'enchevêtrement particulière : voir tableau ci-dessous.

Tableau 1 : les variables de différenciation des idéaux types

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

Il est possible d'utiliser cette grille de lecture pour repérer dans la dynamique d'une firme l'influence des idéaux types. En effet, chaque idéal type d'organisation conditionne la façon de concevoir et d'analyser la stratégie d'entreprise, la manière d'atteindre des avantages compétitifs, la façon d'appréhender l'environnement et d'en tirer un bénéfice pour la stratégie. Pour autant,

lorsque nous réfléchissons à la mise en œuvre de ces modèles dans un souci de performance, nous constatons leurs limites, et la nécessité de dépasser leurs imperfections, par une réflexion qui les englobe simultanément, au lieu de les dissocier :

La démarche cartésienne du modèle hiérarchique : sur le plan

stratégique, l'entreprise adopte cette démarche pour obtenir un avantage décisif sur les concurrents par l'intégration des facteurs clés de succès comme des compétences uniques ou des ressources rares (Barney, 1990). Sur le plan organisationnel, ce modèle hiérarchique repose sur l'idée qu'une entreprise fonctionne de façon mécanique avec un certain nombre de rouages. Par souci d'efficacité, il suffit de fragmenter les décisions et les responsabilités sous une autorité unique pour en garantir la bonne cohésion. Les acteurs se comportent ensuite de façon rationnelle, sans faire preuve d'arbitraire ou de subjectivité. En cherchant à maximiser leur utilité individuelle, ils maximiseraient l'optimum d'ensemble. Dans ce modèle, les facteurs du capital et du travail sont indépendants, ils ne s'influencent pas et peuvent se substituer l'un par rapport à l'autre pour augmenter la productivité par exemple. Ce modèle ignore les phénomènes de frottement dans les rouages, car la coordination et le contrôle hiérarchiques ne se déroulent pas sans heurt. L'organisation subit de multiples influences internes avec les conflits de pouvoir ou les risques de démotivation, ou externes avec la nécessité de changer ou d'innover, qui rendent inopérante une performance fondée uniquement sur des automatismes cartésiens, ou sur les vertus auto référentes de la pyramide hiérarchique (Crozier, Friedberg, 1977).

La démarche concurrentielle du modèle marchand : sur le plan stratégique, l'entreprise adopte cette démarche pour obtenir une rente de situation dans les échanges avec d'autres sociétés, en se protégeant de la compétition, par la recherche d'une domination par les coûts ou la différenciation (Porter, 1986). Sur le plan organisationnel, la coordination des tâches sur un marché est décentralisée; elle est articulée autour des variables de négociation par les prix pour aboutir à un contrat et à un transfert de propriétés. Le contrôle repose sur le respect des règles de concurrence

face aux risques d'opportunisme qui demeure toutefois présent. Or, ces règles de la concurrence pure et parfaite demeurent un mythe économique. La plupart du temps, les acteurs sur un marché obéissent à des incitations juridiques réglementaires et fiscales qui provoquent des asymétries et des déséquilibres dans les échanges. Par opportunisme, les acteurs cherchent à exploiter les failles de ces réglementations et à détourner les principes de concurrence à leur avantage. Dans ces conditions, le marché ne contribue pas toujours à faire émerger une conscience collective de l'intérêt général en économie, et il ne permet pas nécessairement d'atteindre un optimum de croissance, sans risques et sans externalités négatives. En effet, certaines décisions opportunistes deviennent souvent contre-productives pour l'équilibre collectif du marché, et se retournent alors contre l'intérêt individuel des acteurs engagés dans ces décisions. Le marché n'est donc pas à lui seul, le vecteur de performance que l'on idéalise trop souvent.

La démarche solidaire du modèle réseau : sur le plan stratégique, l'entreprise adopte l'organisation en réseau pour neutraliser les concurrents et pour contrôler l'accès à des ressources complémentaires, au sein d'un tissu d'alliances récurrentes et durables (Osborn, Hagedoorn, 1997). Sur le plan organisationnel, la coordination au sein d'un réseau s'effectue par ajustement mutuel avec des relais grâce au lien de confiance entre les membres (Ring, Van de Ven, 1992). Le contrôle est souvent diffus et décentralisé. Il prend alors la forme d'un enracinement social, par l'adhésion à des règles non écrites ou conventionnelles (Granovetter, 1985). Ce modèle de fonctionnement souffre néanmoins d'un certain nombre d'écueil. Il est souvent considéré comme instable et difficile à piloter, car il cherche à marier flexibilité et stabilité, différenciation et unification. Le premier risque relatif au fonctionnement en réseau résulte du comportement grégaire des membres. La volonté de rester entre soi dans une communauté solidaire, pousse les membres à pratiquer la cooptation et à faire

Assens et Baroncelli

du « clonage reproductif » sur les nouveaux arrivants, ce qui risque de créer à terme un phénomène de repli sur soi du réseau avec une perte d'efficacité par rapport au nécessaire besoin d'ouverture. L'autre risque est relatif au phénomène de rivalité latente entre les membres d'un réseau, en l'absence d'une autorité commune en position d'arbitre. La recherche de consensus peut alors céder le pas à des comportements plus individualistes, préjudiciables à la coopération et à la solidarité dont l'organisation dépend pour développer le maillage. Ainsi, il n'existe pas toujours dans un réseau, des mécanismes d'auto régulations suffisamment efficaces pour rétablir un ordre social profitable à tous. En conséquence, le réseau, en soi, n'est pas toujours synonyme de performance.

Dans ces conditions, l'observation de l'enchevêtrement organisationnel se nourrit de l'observation des failles et des limites dans la cohérence des mécanismes de coordination spécifiques au marché, à la hiérarchie et au réseau. L'enchevêtrement organisationnel intervient dans les zones d'ombre des modèles, lorsque plusieurs logiques d'actions imprévues se chevauchent, ou lorsqu'il s'agit de compenser une instabilité organisationnelle par un dosage mieux équilibré, entre la centralisation et la décentralisation des décisions, l'autonomie et la dépendance des acteurs, la standardisation et l'innovation dans les produits, l'harmonisation et l'adaptation des règles, etc. De cette manière, l'objectif consiste à révéler par l'observation, la nature de l'enchevêtrement, les déséquilibres qu'il compense ou qu'il provoque dans l'organisation, le caractère instable ou stable de ses composantes, la dimension contingente ou spontanée de son état.

Etude empirique de l'enchevêtrement organisationnel

L'investigation empirique que nous présentons dans cet article repose sur l'utilisation de la grille de lecture de l'enchevêtrement dans un cas concret d'entreprise : l'observation et l'analyse des

modalités d'organisation chez Vivendi Universal (VU), deuxième groupe mondial des services dans la communication. Cette recherche a démarré il y a une dizaine d'années, dans le cadre d'un travail visant à découvrir le fonctionnement de l'organisation de VU, sous l'angle de la théorie des réseaux. Face aux limites d'interprétation de cette théorie, la recherche s'est ensuite prolongée avec une grille de lecture fondée sur l'enchevêtrement, englobant le réseau, mais ouvrant l'observation et l'analyse à d'autres formes d'organisations. La plupart des données ont été collectées dans un cadre non participant, comme observateurs extérieurs de statut universitaire, dont la démarche de recherche visait à réduire les biais d'interprétations en croisant les sources primaires et secondaires d'observations. Les données ont été collectées avant 1996 et après 1996, date à laquelle VU connaît une alternance du pouvoir de direction, avec un changement de PDG et une évolution radicale des objectifs stratégiques. Avant 1996, nous avons surtout consulté les archives du groupe, la lettre d'information mensuelle pour les cadres, les bilans et rapports d'activités. Nous avons également constitué un dossier de presse. Pour compléter ces données historiques générales, nous avons construits des études de cas très spécifiques à partir d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs, études de cas révélant les diverses facettes de l'organisation de VU à une période où le groupe était dénué des points de repères traditionnels : absence d'organigramme, absence de reporting comptable, absence de comité de direction. À cette occasion, nous avons interrogé des acteurs au niveau des filiales engagées dans des projets communs pour comprendre la façon dont elles parvenaient à s'organiser en l'absence de directive commune, avec une hiérarchie absente et pourtant présente. Puis nous avons validé notre travail, par quelques entretiens au niveau de la direction générale. Après 1996, nous avons prolongé notre investigation à partir de données secondaires dans un contexte différent, avec une ouverture plus grande de l'entreprise aux sollicitations des médias, des chercheurs et

des journalistes. À cette période, l'observation de VU présentait deux atouts. Premièrement, il s'agissait de l'une des plus grandes entreprises d'Europe avec 250 000 salariés, 45 milliards d'euro de chiffre d'affaires et 120 milliards d'euro de capitalisation. Dans ces conditions, le titre VU côté en Europe et aux Etats-Unis suscitait l'intérêt partagé des journalistes et imposait à la direction de communiquer régulièrement à l'égard des actionnaires. Deuxièmement, le groupe était présidé par un dirigeant charismatique, M. Messier qui n'hésitait pas à évoquer publiquement sa politique générale et ses choix d'organisation, dans des entretiens télévisés, à la radio ou sur Internet. Nous avons bénéficié au cours de cette période d'un abonnement par Mail de l'ensemble des

communiqués de presse du groupe. Nous avons également exploité les informations publiées sur le site institutionnel des filiales et le site institutionnel du groupe, qui étaient liés par des échanges de bannières ou des liens hypertextes, permettant ainsi de naviguer en s'imprégnant de l'univers du groupe. Enfin, nous avons effectué des entretiens exploratoires, semi-directifs, au niveau des filiales concernées prioritairement par les restructurations du groupe (Canal +, Viventures, Vivendi Net), mais également au niveau du siège social avec le département en charge de la réflexion sur le "business developpement" et les structures.

Tableau 2

Acteurs interrogés	Objet de l'entretien	Durée de l'entretien
Associé du fonds de capital risque Viventures	Etudier les relations entre les start-up et la stratégie de développement de Vivendi	1 X 2 heures
Chargé de mission Canal + Chargé de mission Vivendi Net	Etudier les enjeux de business développement de Canal + et les formes de coordination avec Vivendi	3 X 1 heure
Chargé de mission Direction de la stratégie et du développement de Vivendi	Etudier la relation entre stratégie et structure	2 X 2 heures

Pour limiter les risques de biais dans l'observation à cette période comme dans la période précédente durant la thèse, nous avons validé l'interprétation des données par un retour sur le terrain auprès des acteurs interrogés, en utilisant le principe du "Feed-Back Survey" cher à Crozier (1963). La

validation de notre vision de l'enchevêtrement chez VU s'est déroulée par téléphone et par échange de courrier avec des acteurs appartenant au siège de VU et avec des experts travaillant ou ayant travaillé avec le groupe.

Assens et Baroncelli

Tableau 3

Acteurs interrogés	Objet des contacts	Modalité du contact
Chargé de Mission Direction de la stratégie et du développement	Valider les enjeux stratégiques et organisationnels	Entretien et courrier
Avocat d'affaires Ingénieur - consultant Auditeur financier	Valider la chronologie des événements, et les étapes de restructuration au sein de VU	Entretien Entretien et E-mail E-mail et courrier
Chargé de mission Direction de la communication	Valider les enjeux de confidentialité du travail de recherche	Téléphone et courrier

Pour traiter l'ensemble de ces données, nous avons appliqué une démarche « d'audit de l'enchevêtrement » sur VU, en deux phases. La première phase consistait à décrire la nature de la configuration organisationnelle c'est-à-dire la façon dont s'imbriquent les idéaux-types M,H,R faisant l'objet des paragraphes 2.1 et 2.2. Dans un deuxième temps, nous avons porté notre attention sur la dynamique de l'enchevêtrement, en cherchant à interpréter le phénomène de transition entre les différentes formes d'enchevêtrement sur les deux périodes étudiées avant 1996 et après 1996. Ce point est exposé dans le paragraphe 2.3.

L'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1970-1996

Durant cette période, Vivendi Universal (VU) se présente encore sous son ancienne raison sociale de Compagnie Générale des Eaux (CGE). Celle-ci a une vocation généraliste visant à répondre aux besoins des collectivités locales dans tous les compartiments de la vie publique : transport collectif, restauration collective, chauffage, BTP, eau, télécommunications, immobilier etc. L'organisation de VU est conçue pour apporter une solution au besoin du client, en combinant « sur mesure » et de façon modulaire les ressources et les compétences de ses filiales spécialisées. C'est la raison pour laquelle, la structure de VU n'est pas enfermée dans un

organigramme classique, mais elle repose principalement sur le maillage des filiales gérées en commandite par actions, de façon très autonomes, au sein d'une organisation en réseau. Au centre de ce réseau, un acteur détient plus de pouvoir que les autres, il s'agit du PDG : M. Dejouany. Durant son mandat à la tête du groupe jusqu'en 1996, il va multiplier par 5 la taille de VU pour lui permettre d'atteindre la position de leader mondial des services aux collectivités. Il applique en effet une stratégie de croissance externe poussée à l'extrême, afin de compléter la palette des métiers et des compétences détenues au sein des frontières de VU. Les choix d'acquisitions ou de prise de participations relèvent d'une volonté d'atteindre une taille critique dans tous les secteurs relatifs aux collectivités, d'abord sur le plan national, puis à une échelle mondiale. Cette croissance, de l'ordre de 15 % par an, propulse le chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'EUR en 1981, à 17,8 milliards d'EUR dix ans plus tard. Durant cette période, des mécanismes d'autogestion évitent à M. Dejouany de s'impliquer directement dans l'administration des filiales, en déléguant les responsabilités au niveau le plus bas, comme l'explique l'un de ses proches collaborateurs :

" La répartition des responsabilités entre le siège et les filiales est basée sur le principe de la subsidiarité, c'est-à-dire sur la règle de suppléance. Le principe de la subsidiarité est affirmé entre le siège et les filiales de premier rang ou de second rang, selon lequel les compétences sont a priori conférées au niveau le plus bas, à moins qu'il ne soit démontré que le transfert à un

niveau supérieur ne permette de gagner en efficacité. A la limite, le siège ne peut être utile en rien, de la même façon que le cerveau n'est pas forcément utile pour réguler les battements du cœur ou le gonflement des poumons. On ne réfléchit pas pour respirer. On peut comparer les relations du siège avec les filiales au mode de fonctionnement du système nerveux dans la respiration. Il y a des muscles lisses et les autres. Certains disposent du degré d'autonomie suffisant pour ne pas dépendre du système central. De même, l'intervention du siège sur une filiale ne se justifie qu'en vertu du principe de valeur ajoutée. Si l'intervention engendre de la valeur ajoutée dans l'entité, alors, elle se justifie. Compte tenu de l'état de la filiale, le siège réfléchit pour savoir comment la valoriser par son expertise ou ses contacts. Il n'y a pas de règles générales, ni de procédures systématiques. Il est très difficile d'imaginer une règle de gestion qui englobe toutes les situations du terrain, il est donc préférable que les filiales valident leurs propres règles au contact du terrain. "

Ce mode de gouvernement privilégie les échanges interpersonnels en dehors des canaux hiérarchiques traditionnels, en respectant des règles tacites et des conventions informelles. Il en résulte une autorégulation remarquable de l'organisation, fonctionnant sur une double orientation de l'action entre la dimension « corporate » du réseau de filiales au niveau global, et la dimension « business » des maillons qui constituent ce réseau au niveau local. Dans ce contexte, la coordination porte sur des conventions multilatérales et bilatérales qui façonnent et transforment les échanges entre les filiales, en l'absence d'organigramme et de comité de direction. Ces conventions sont comparables à des routines, c'est-à-dire à des comportements répétés de manière quasi-automatique, hérités et donc issus de la mémoire de l'organisation. Les routines portent sur un encadrement minimal des conditions de relation entre les filiales. Elles sont particulièrement perceptibles quand une filiale a recours à la sous-traitance interne. Ainsi, il existe une règle non écrite qui donne

un droit de préemption aux filiales VU sur des contrats de sous-traitance interne, par rapport à des firmes extérieures au réseau. De la même manière, les délais de paiement sont « routinisés » entre les filiales. Mais comme le précise lors d'un entretien l'un des responsables d'une filiale, ces routines provoquent une forme d'inertie organisationnelle, en enfermant une partie des comportements dans des conventions préétablies :

" Le jeu des règles non écrites introduit des effets pervers. A l'échelle du groupe, entre les sociétés, y compris à l'intérieur d'une même entreprise, on peut se demander comment se transmettent les savoirs en l'absence de procédure. Un savoir-faire technique se transmet facilement, car il est standardisé. Mais, à partir du moment où un savoir est personnalisé, comme la connaissance d'un territoire, d'une firme ou d'un marché, l'information est beaucoup plus difficile à transmettre. En l'absence de règles formelles, cela présente un énorme inconvénient, car les membres du réseau sont obligés de répéter plusieurs fois les mêmes tâches et les mêmes fonctions, mémorisées par un acteur ayant quitté l'organisation. Par contre, cela permet de gagner beaucoup de temps, car personne n'est obligé d'écrire. Par exemple pour la comptabilité au sein de VU, il n'existe pas de règles particulières qui permettent d'harmoniser les règles d'imputation des comptes. L'expérience montre que les acteurs se rattachent alors à la coutume et aux habitudes du passé, en refusant d'innover. En l'absence de lois ou de décrets, la coutume semble l'emporter. "

Pour compenser les failles d'un fonctionnement trop complexe et improductif à partir des règles tacites, le réseau des filiales est structuré par pôles d'activités : l'environnement (eau, énergie, propreté, transports), la communication (télécommunications, médias) et l'aménagement (construction, immobilier). Chaque pôle d'activités est piloté par des filiales de premier rang elles-mêmes reliés directement au siège social de la CGE dans la consolidation

Assens et Baroncelli

comptable. Ces filiales de premier rang sont assimilées à des têtes de réseau : des nœuds d'interconnexion qui ont une fonction d'intermédiation et de régulation importante vis-à-vis des autres nœuds à l'intérieur d'un territoire ou d'une zone d'influence du réseau. Chaque tête de réseau est gouvernée par un ou plusieurs directeurs généraux rattachés directement à M. Dejouany. Entouré d'une vingtaine de directeurs généraux qui lui rapportent directement, celui-ci gouverne sans comité de direction, sans organigramme à l'exception de l'annuaire des cadres, en supervisant directement les dossiers importants et en accordant une grande confiance aux directeurs généraux qui lui doivent leur nomination et l'étendue de leur pouvoir. À l'intersection des territoires contrôlés par différentes têtes de réseau, il subsiste des zones d'ombre à l'intérieur desquelles les filiales se comportent en toute indépendance, en refusant parfois de collaborer, en pratiquant la concurrence interne, en négociant les termes d'un contrat avec d'autres filiales de VU après une mise en concurrence avec des acteurs extérieurs au réseau. Ce schéma est éloigné d'une configuration divisionnelle, en l'absence d'une politique globale de rationalisation et de supervision systématique des transactions entre les filiales. Ce faible niveau de hiérarchisation est revendiqué par la direction générale de VU comme l'explique l'un de ses représentants:

" La normalisation des procédures ou des règles de partage des tâches s'impose à partir du moment où elle procure une plus grande valeur ajoutée. Le problème, c'est que nous évoluons sur des métiers qui ne sont pas standards. Notre organisation s'est constituée à partir de cette spécificité. Prenons l'exemple de l'eau : aucune eau ne ressemble à une autre dans sa composition; et aucun confluent ne ressemble à un autre dans son relief. En général, la formalisation procure une plus grande cohérence au sein de l'entreprise, avec une plus grande lisibilité des actions et un langage commun entre les acteurs ; par contre elle colle moins bien à la

réalité. C'est un peu comme dans l'habillement entre le sur-mesure et le prêt-à-porter. Par notre métier, nous sommes amenés à évoluer dans le sur-mesure."

Pour autant l'organisation demeure rationnelle, par une logique d'enchevêtrement centrée sur M. Dejouany qui reste le seul point de repère stable dans une organisation particulièrement complexe. Par ses décisions d'acquisition et de cession de filiales et par les fusions ou les recompositions de pôles d'activités, il introduit des niveaux de responsabilité hiérarchique : têtes de réseau, filiales de premier rang, filiales de second rang... Ce faisant, il opère un premier « réglage » de l'organisation. Lors des acquisitions et des cessions, il fixe ensuite un deuxième « réglage » de l'organisation, en définissant le niveau de « redondance » des filiales, c'est-à-dire en déterminant le nombre d'entités en situation de concurrence potentielle. Il peut ainsi réguler le niveau d'intensité concurrentiel au sein du réseau : le niveau de redondance entre les nœuds du réseau. De même, il intervient aussi pour redéfinir les positions entre les maillons, en fusionnant ou en refondant plusieurs filiales. Il découpe alors le réseau en sous-ensemble homogène plus facile à gouverner. Enfin, en accentuant les spécialisations et la différenciation des filiales, il incite tacitement à la coopération. En conséquence, pour paraphraser Chandler (1962), M. Dejouany, par une activité de délégation d'autorité, devient la « main visible » qui détermine l'existence d'une « main invisible » au sein de l'organisation. En guise de synthèse (voire figure 1), l'organisation de VU à cette période comporte un enchevêtrement organisationnel à de multiples niveaux. La forme réseau domine le fonctionnement de l'organisation. Elle est articulée avec les modes de contrôle marchand pour départager l'offre des filiales au niveau des clients, et les modes de contrôle hiérarchique pour réguler les échanges dans le réseau de filiales par l'affectation de directeurs généraux à la tête des filiales de premiers rangs, en position de têtes de réseau.

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

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

L'enchevêtrement organisationnel de VU entre 1996 -2002

Au cours de cette période, une transition du pouvoir s'amorce entre M. Dejouany et M. Messier. Ce dernier devient le nouveau PDG du groupe. Cette transition du pouvoir s'explique par les déséquilibres de l'organisation précédente : une organisation centrée principalement sur la logique de réseau où la concurrence interne se banalise avec des risques d'incohérence ; une organisation dont les ramifications sont trop diversifiées dans des métiers en crise comme l'immobilier ou le BTP, ou dans des activités trop éloignés de la vocation de base, comme l'hôtellerie, ou la grande distribution avec les magasins Fnac par exemple ; une organisation dont le développement externe est mal maîtrisé avec un niveau d'endettement record de 10,6 milliards d'EUR (195 % des fonds propres), et des pertes historiques, pour la première fois depuis 50 ans, évaluées

pour l'exercice 1995 à 0,5 milliards d'EUR, et des pertes cumulées évaluées dans l'immobilier à 5,7 milliards d'EUR. Dans ce contexte, M. Messier semble posséder les compétences requises pour résoudre les problèmes financiers en réduisant le niveau de complexité de l'organisation. Ancien inspecteur des finances, ce dernier a développé un profil de dirigeant spécialisé dans les problèmes de « corporate governance », en phase avec la montée du pouvoir des représentants d'actionnaires anglo-saxons et de fonds de pension, au sein du conseil d'administration de VU (Mertens-Santamaria 1997). Dans son parcours de dirigeant, M. Messier s'inspire de son expérience de banquier d'affaire chez Lazard. À ce titre, sa vigilance s'exerce prioritairement sur la création de valeur pour les actionnaires. Cette façon de gouverner contraste nettement avec les habitudes de son prédécesseur davantage focalisé sur les métiers et sur les clients. Pour atteindre l'objectif de création de valeur, M. Messier

Assens et Baroncelli

utilise différents leviers :

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

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

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

d'exploitation après impôts par rapport à la rémunération des capitaux engagés, et le critère de l'EBITDA qui correspond au résultat d'exploitation avant amortissement et dépréciation, activités de restructuration et autres éléments exceptionnels. En interne, il indexe une partie des revenus des cadres dirigeants et des salariés, par l'attribution de stocks options, rendant les objectifs financiers prioritaires sur tout autre but. Compte tenu de ces nouvelles orientations, l'organisation de VU est entraînée vers une logique d'intégration hiérarchique avec un recentrage dans l'environnement et une diversification dans la communication. Il s'agit de la plus importante reconversion industrielle jamais opérée par un groupe de cette taille en France : 18 milliards d'EUR d'actifs sont cédés en trois ans, pour diminuer le niveau d'endettement (80 % des fonds propres en 1998) et pour financer le développement dans les métiers stratégiques. Dans ses choix de restructurations, M. Messier cherche à renforcer la position concurrentielle de VU dans tous les métiers, soit pratiquant de la concentration horizontale, soit en cherchant à acquérir des compétences verticales pour dominer la compétition. Dans le cadre de cette démarche, M. Messier consacre une grande partie de ses investissements pour posséder des contenus exclusifs dans la communication, et pour renforcer la taille critique de VU dans l'environnement. Toutes ces actions sont menées suivant un registre hiérarchique centralisé, lisible et cohérent du point de vue des marchés financiers. Ce mode de fonctionnement devient dominant sur les autres possibilités de coordination et de contrôle. Il est présent à tous les niveaux de décision de VU, au sein du siège social avec la présence d'un comité de direction et d'un conseil de surveillance qui supervisent un organigramme divisionnel, au sein des divisions et des principales filiales avec la présence d'une direction générale. La hiérarchie est considérée comme un vecteur d'intégration des éléments de l'organisation. Les compétences ou les ressources à forte valeur ajoutée (rare, non substituables, non imitables), qui contribuent à une forte image de marque auprès des clients, ou à une forte

valorisation du titre VU auprès des actionnaires, sont donc intégrées dans la structure, le plus souvent par croissance externe dans le cadre de fusion acquisition. De façon complémentaire, l'instabilité de l'environnement, l'ouverture mondiale des marchés, les brusques changements technologiques et le raccourcissement du cycle de vie des services poussent M. Messier à recourir à d'autres modes de croissance et d'organisation plus flexibles et moins centralisés notamment dans la branche communication (cf. annexe 1). Pour s'adapter à la concentration de l'offre sans disposer des capacités d'investissement, M. Messier adopte une stratégie de coopération avec des concurrents qui éprouvent la même difficulté, comme British Telecom dans la téléphonie fixe, Sky Network dans la télévision, Sony et Yahoo dans la diffusion de musique en ligne, Bertelsmann dans l'édition en ligne, Vodaphone dans la téléphonie mobile. Certains deviennent co-actionnaires avec VU dans des filiales communes, comme Vodafone, leader mondial dans la téléphonie mobile qui possède des parts du capital de SFR, numéro deux sur le marché français. Cette coopération entre concurrents, cette « co-opétition » (Bradenburger, Nalebuff 1997), est d'ailleurs un moyen privilégié de contrôler l'intensité concurrentielle ou d'ériger des barrières à l'entrée du secteur, en partageant des informations et en définissant des normes collectives; les PDG de Bertelsmann et de VU, administrateurs croisés, appartiennent d'ailleurs à plusieurs associations de lobbying pour ériger des normes internationales concernant le commerce électronique. Pour autant, le risque de compétition n'est pas totalement écarté. L'alliance fondée sur des circonstances conjoncturelles ou des opportunités passagères peut évoluer dans des rapports conflictuels et les anciens partenaires redeviennent alors des concurrents au sens strict du terme. Le recours au marché complète cette logique d'action stratégique. Lorsque l'activité est jugée secondaire ou lorsqu'il n'est pas possible d'acquérir la société qui la détient, VU externalise, par contrat, des inputs ou des outputs sur

certains maillons de la chaîne de valeur des services (cf. annexe 1). Ainsi, deux logiques guident l'action de M. Messier dans la « nouvelle économie » : le désir de s'adapter à l'environnement en luttant contre les contraintes et en saisissant les opportunités ; le désir de modifier l'environnement pour réduire les incertitudes, en créant par exemple de nouvelles règles de valorisation des services sur Internet. Ces deux logiques sont présentes simultanément dans la dynamique de l'organisation. Au terme de cette mutation rapide, le chiffre d'affaires de VU est constitué pour moitié par les activités de communication. Mais les bénéfices ne sont pas à la hauteur de l'ambition de M. Messier, notamment pour la partie Média (musique, cinéma, télévision, Internet, édition). Celle-ci représente, en 2001, 35 % du chiffre d'affaires total, bien qu'elle totalise à peine 13 % des bénéfices. Si nous comparons le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires (indice de profitabilité), on obtient à cette époque, 6,7 % pour l'environnement, 17 % pour la téléphonie et 2,4 % pour les médias avec des résultats négatifs dans certaines branches comme la télévision et dans Internet. En conséquence, en 2002, le groupe VU est valorisé par les marchés financiers comme un empilement d'actifs, avec une décote de 50 % de la somme du prix estimé de ces actifs ($1+1 < 2$), à l'image d'un holding financier, et non pas comme un véritable groupe spécialisé dans la communication et capable de générer des synergies entre ses métiers. Ce phénomène contribue à l'éclatement de la bulle spéculative sur les marchés boursiers pour les valeurs TMT (technologie, médias, télécommunications), et réciproquement. Ces difficultés apparaissent dans l'organisation de VU. La logique hiérarchique devient prédominante au détriment des dimensions coopératives ou marchandes qui complètent de façon périphérique les choix de coordination et de contrôle (voir figure 2). C'est un renversement complet de l'enchevêtrement par rapport à la période précédente, dans un environnement concurrentiel qui incite les dirigeants à aligner leur stratégie sur des normes de visibilité définies par les marchés

Assens et Baroncelli

financiers. Chez VU, les choix d'organisations visent ainsi à compenser les déséquilibres étudiés dans la période avant 1996, mais provoquent de nouveaux troubles non désirés et difficiles à endiguer.

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

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

Dans ce contexte, VU présente toujours la physionomie d'un groupe enchevêtré, mais avec un dosage de moins en moins équilibré dans l'utilisation des mécanismes de régulation du marché, des réseaux et de la hiérarchie. En effet, à chaque étape de croissance externe consécutive à de nombreux rachats d'entreprises, le pouvoir de M. Messier et le rôle du siège social s'affirment davantage au détriment de la marge de manœuvre historique des filiales et des niveaux traditionnels de management médians et opérationnels. Ce renforcement de la dimension hiérarchique, satisfaisante pour les marchés financiers sur la visibilité des comptes et de la stratégie, introduit un mauvais dosage de l'enchevêtrement organisationnel, avec un recours moins

fréquent à la flexibilité du marché ou à la souplesse des alliances dans des réseaux. En conséquence, ce que VU gagne en cohérence dans l'intégration, elle le perd en flexibilité et en capacité d'adaptation dans un environnement marqué par des mutations rapides sur Internet qui privilégie pourtant ce type de configuration. Dès lors, la structure de VU souffre de rigidités, dont les manifestations les plus flagrantes se traduisent par un manque d'anticipation sur les retournements de marché, par l'amortissement de survaleurs sur des investissements irréversibles et par une perte de compétitivité face à des entreprises plus petites, utilisant de façon plus équilibrée, toutes les capacités organisationnelles. Dans une interview, M. Messier reconnaît cette difficulté à faire évoluer l'organisation :

« J'ai échoué dans une étape essentielle pour la réalisation de ma

stratégie, créer un champion de la communication à partir d'un champion de l'environnement. À un moment, il fallait que les deux étages de la fusée (Vivendi Communication et Vivendi Environnement) se séparent pour continuer le lancement, et cette opération ne s'est pas réalisée au moment où il le fallait en janvier 2002, en pleine période de campagne électorale pour les présidentielles. Les administrateurs ont subi la pression du pouvoir politique pour ne pas permettre à des investisseurs étrangers d'entrer dans le capital de Vivendi Environnement. Les administrateurs se sont opposés à la cession des métiers de l'environnement. Mon erreur à cette époque a été d'être trop préoccupé par ce qui se passait aux USA et pas assez en France... Avec le recul, le pire qui puisse arriver pour une entreprise, c'est une division à l'intérieur du conseil d'administration avec des fuites à l'extérieur qui alimentent et propagent des rumeurs sur les marchés financiers. C'est finalement ce qui a provoqué ma démission. »

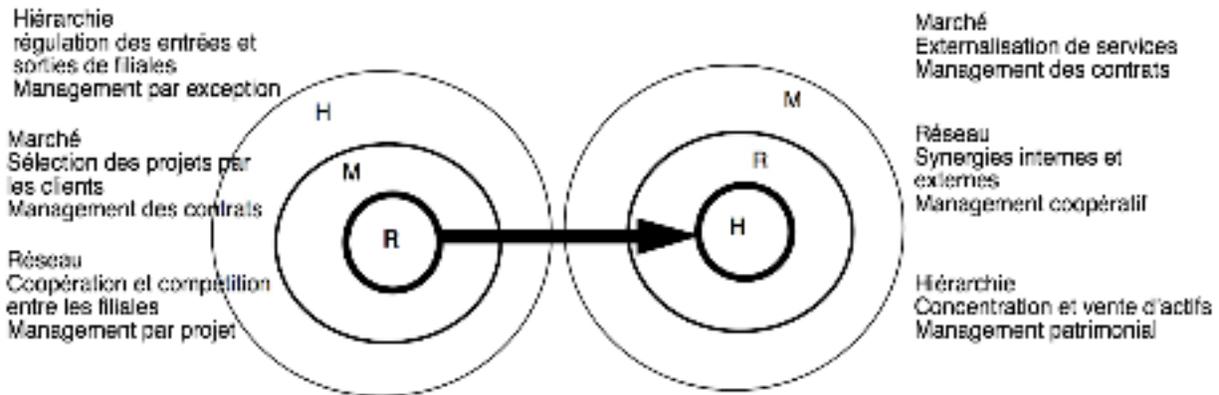
Nature du processus d'enchevêtrement

L'étude longitudinale du cas Vivendi-Universal sur deux périodes 1970-1996 et 1996-2002 nous permet de discuter des apports et des limites de la recherche (voir figure 3). La première période étudiée entre 1970-1996, se caractérise par la domination de la forme du réseau intra-organisationnel afin de maîtriser une offre de services complexe, interconnectée et co-produite par des filiales autonomes, parfois concurrentes. L'identité d'entreprise est l'élément fédérateur de cet édifice complexe qui ne repose ni sur un métier spécifique, ni sur une famille fondatrice, ni sur un actionariat bien circonscrit. Au-delà des liens de propriété financière entre le siège et les filiales, l'identité permet ainsi de délimiter les véritables frontières de l'organisation. De façon complémentaire, le marché et la hiérarchie

agissent comme élément régulateur pour compenser les faiblesses du réseau en matière de coordination et de contrôle, ou lorsqu'il s'agit de palier les besoins de ressources par l'intégration de nouvelles filiales ou par la sous-traitance d'activités. Ce mode d'organisation particulièrement complexe entraîne VU dans une diversification vers des métiers mal maîtrisés avec de nombreux doublons entre les filiales. Cette forme d'enchevêtrement est déséquilibrée par un excès, non souhaité, de flexibilité (un excès de slack-organisationnel au sens de March et Simon 1958), qui provoque une crise de management et un changement de dirigeant. En effet, au delà d'une certaine taille, la forme réseau devient ingérable de l'extérieur par le marché ou de l'intérieur par la hiérarchie (Lorenzoni, Baden Fuller, 1993). La deuxième période étudiée entre 1996-2002 est ensuite dominée par la forme hiérarchique, pour compenser le déficit de cohérence révélé dans la période précédente. La priorité est alors donnée à la croissance patrimoniale et à l'intégration d'actifs dans un périmètre de consolidation qui constitue les véritables frontières de l'organisation. En complément, le réseau et le marché jouent le rôle plus marginal de variables d'ajustement pour accéder à des ressources et à des compétences qu'il n'est pas possible d'intégrer dans un premier temps. Cette forme d'enchevêtrement comporte également des déséquilibres structurels, avec un excès de rigidités lié à l'irréversibilité des investissements financiers. Ces déséquilibres sont révélés par des variations soudaines dans l'environnement de VU, au niveau des marchés financiers notamment. Cela provoque une nouvelle crise du management avec la démission du dirigeant imposée par le conseil d'administration en 2002, remettant à nouveau en cause les choix d'organisation.

Assens et Baroncelli

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



Cette étude de cas illustre plusieurs phénomènes intéressants. Tout d'abord, l'enchevêtrement organisationnel tend à se cristalliser autour d'une forme dominante. Cette forme dominante est une réponse apportée de façon circonstancielle aux menaces et aux incertitudes les plus fortes qui pèsent sur l'action du dirigeant. En accord avec Thompson (1967), la forme de coordination dominante permet à l'organisation de conserver une marge d'autodétermination dans son action, en transformant les incertitudes extérieures en certitudes contrôlables en interne. Ainsi, entre 1970 et 1996 la logique de réseau au sein de VU sert à neutraliser l'influence politique et économique des clients ; entre 1996 et 2002, la logique d'intégration hiérarchique au sein de VU permet de contrôler l'influence grandissante des actionnaires. L'organisation déplace ainsi ses frontières pour intégrer ou contrôler les contraintes majeures, en adaptant ses structures au client, en fusionnant avec des concurrents, en intégrant des fournisseurs ou des distributeurs par exemple. Mais, incorporer les contraintes dans le processus d'enchevêtrement n'est pas un exercice simple, car il nécessite souvent pour le dirigeant de concilier des principes de gestion contradictoires. La forme de l'organisation navigue ainsi, selon Hamel et Prahalad (1989), entre la nécessité d'adapter les moyens et les

ressources à un environnement précis (« *strategic fit* »), en accord avec les intentions stratégiques des dirigeants (« *strategic intent* »). C'est la raison pour laquelle, la forme dominante dans l'enchevêtrement organisationnelle est complétée simultanément par d'autres mécanismes de coordination et de contrôle : le marché et la hiérarchie complètent le réseau dans la première période étudiée sur VU, le réseau et le marché complètent la logique hiérarchique dominante dans la seconde période d'observations. Notre recherche permet également de renforcer l'hypothèse d'inertie structurelle (note 1) présentée par Aldrich (1991), selon laquelle les structures de l'organisation évoluent moins vite que les variations de l'environnement. En effet, dans notre étude, nous constatons que l'enchevêtrement organisationnel bascule d'une forme dominante à l'autre lorsque le décalage entre l'entreprise et son environnement devient insupportable pour le dirigeant et les parties prenantes. Ce changement en rupture avec le passé est le seul moyen de rompre avec une forme d'inertie figée dans les intentions du dirigeant. Pour autant, la nouvelle forme d'enchevêtrement hérite de la précédente et conserve une partie des mécanismes de coordination et de contrôle, héritée de l'ancienne forme dominante : la hiérarchie de M. Messier hérite des réseaux de M. Dejouany. Cela tend à prouver que l'enchevêtrement organisationnel est très difficile à piloter entre le poids de l'héritage

structurel et l'inertie des choix organisationnels.

o **Conclusion**

Cet article offre une grille de lecture sur la mixité de différents modes de coordination dans les entreprises en mouvement. Notre recherche se démarque des approches normatives fondées sur la recherche d'un modèle dominant d'organisation qui découlerait soit de la diminution des coûts de transaction (Williamson 1975-1985-1991), soit d'éléments macro déterministes (Hannan, Freeman 1977), ou de contingences micro déterministes (Pfeffer, Salancik 1978). Présenter une organisation comme un tout homogène et indivisible plutôt que comme un ensemble de parties disparates et hétérogènes est inexact. Bien que la plupart des théoriciens se réfèrent à une conception monolithique de l'organisation, dans la majorité des cas, l'organisation est segmentée dans des domaines d'activités tributaires de la hiérarchie, du marché ou du réseau en tant que modes d'organisation. Ceci implique que l'organisation est simultanément enchevêtrée dans différentes formes pures de coordination et de contrôle des activités. Une conception universelle du design organisationnel est donc fallacieuse parce qu'elle repose sur une homogénéité qui n'existe pas (Dornbush, Scott, 1975). L'observation des pratiques de gouvernement du groupe VU confirme cette idée. L'articulation de l'enchevêtrement organisationnel auprès de VU nous montre que la direction générale ne conçoit pas des structures opérantes, mais des structures de décision. Les cadres supérieurs divisent ainsi l'organisation en sous-unités segmentées, qui conçoivent à leur tour des structures de fonctionnement opérationnel. Ceci nous permet d'adhérer à la notion du "métamanagement" de Kuhn et Beam (1982). En d'autres termes, les cadres supérieurs ne contrôlent pas réellement l'organisation, ils contrôlent le processus qui contrôle l'organisation. Un manque de connaissance et de visibilité - qui tend à empirer dans les environnements turbulents - empêche ainsi

les cadres supérieurs d'harmoniser tous les compartiments de l'organisation sous la forme d'une entité monolithique. Des structures et des configurations multiples sont donc trouvées au sein de chaque organisation. Il convient alors de décrire l'organisation non comme une entité uniforme et indivisible, mais comme un groupe de groupes d'acteurs, comme un ensemble de coalitions, ou comme une fédération de cultures secondaires. Une fois de plus nous partageons l'opinion de Weick (2001) qui est plutôt catégorique : "*Any attempt to construct the design is doomed because there is no such thing*". L'entreprise est donc le fruit d'une combinaison d'unités opérationnelles chacune d'entre elles se rapprochant des idéaux-types organisationnels. Au sein de VU il est donc possible d'observer un enchevêtrement spécifique de différents mécanismes de coordination (ajustement mutuel par la confiance, standardisation des règles, négociation des prix) et de contrôle (application des contrats, obéissance à l'autorité, respect des convention). Cette étude montre qu'aucune forme idéal typique d'organisation (marché, réseau, hiérarchie) ne peut à elle seule représenter toute la complexité de fonctionnement du groupe. À travers ses multiples métiers et domaines d'activités, VU ne fonctionne correctement qu'en tirant parti de la diversité des mécanismes de coordination et de contrôle, même si selon la période d'observation, certains mécanismes prennent plus d'importance que les autres. À cet égard, gouverner l'enchevêtrement organisationnel apparaît comme un levier d'action pour répondre simultanément à des exigences différentes et souvent contradictoires (des dépenses commerciales pour le client, des réductions de dépense pour l'actionnaire), de façon à réduire les incertitudes (Thompson 1967). Dans l'enchevêtrement organisationnel, il s'agit de préserver une harmonie entre les parties prenantes internes et externes, identifiées et représentées dans l'esprit du dirigeant. Cette harmonie correspond à un juste équilibre entre la contribution et la rétribution des parties prenantes. Si cette harmonie n'est pas

Assens et Baroncelli

respectée, l'équilibre sera menacé entre le niveau de contribution et le niveau de rétribution de chacun. Or, cet équilibre peut être rompu à tout moment, si l'une des parties prenantes exerce une pression plus forte que les autres et qu'elle est prise en compte de façon disproportionnée dans l'action du dirigeant, comme nous l'avons constatés à plusieurs reprises dans le cas de VU, d'abord avec l'influence excessive des clients puis avec celle exagérée des actionnaires. Le management de l'enchevêtrement est alors détourné de la recherche d'équilibre pour satisfaire les intérêts de la partie prenante dominante : celle qui menace le plus fortement la légitimité du pouvoir managérial, souvent au détriment des autres parties prenantes. Ce phénomène entraîne inévitablement un déséquilibre dans l'enchevêtrement organisationnel : une coopération parfois anarchique entre les filiales de VU avant 1996 pour satisfaire la clientèle des collectivités locales, une intégration d'actifs trop systématique et parfois sans fondement industriel chez VU entre 1996 et 2002 pour satisfaire les actionnaires regroupés dans des fonds d'investissement. Or, dans le processus étudié chez VU, on s'aperçoit qu'il est difficile ensuite de rééquilibrer l'organisation en faveur de l'intérêt général de toutes les parties prenantes, car l'organisation est soumise au problème de l'inertie structurelle (Aldrich 1991). Elle continue d'hériter dans ses évolutions, des mécanismes de coordination et de contrôle instaurés lors des périodes précédentes. Il existe donc une sédimentation naturelle des règles et des conventions, entre les nouvelles règles et les anciennes règles, qui enferment les acteurs et le dirigeant dans des comportements passéistes. À ce sujet, l'étude du cas VU montre à plusieurs reprises l'incapacité du dirigeant pour modifier son style de gouvernance afin de mieux équilibrer l'enchevêtrement ou afin de répondre à de nouvelles exigences des parties prenantes, lorsque ces exigences sortent radicalement de son champ d'expérience ou de sa représentation cognitive. Il devient alors plus simple de changer de dirigeant, que d'engager la transformation de l'enchevêtrement, en

cours de mandat pour un même dirigeant. Le processus d'enchevêtrement résulte de cette tension permanente entre la volonté du dirigeant de neutraliser l'influence des parties prenantes par des choix d'organisations complexes, et les contraintes d'environnement qui obligent à réviser ces choix avec un risque de déséquilibre des intérêts en présence et une remise en cause dans l'exercice du pouvoir.

Références bibliographiques

Aldrich H.E (1991), Understanding not integration : vitals sign from three perspectives on organizations, in *Actes du séminaire contradictions et dynamique des organisations*, CRG, Ecole Polytechnique, 1-23.

Baker, W. E. (1992), The network organization in theory and practice, in N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organization: Structure, form, and action*, (pp. 397-429), Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Barney J.B. (1990) The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict, *Academy of Management Review*, vol. 15, 382-393.

Baroncelli A (1999), La dualité organisationnelle des entreprises d'un district industriel : le cas du biomédical de Mirandola, in Froehlicher T. et Vendemini S (eds.), *Connivence d'acteurs, contrats coopérations inter-firmes et métamorphoses des organisations*, (pp. 151-181). Nancy : Presses Universitaires de Nancy

Baroncelli A, Boari C (1999), Musei e reti interorganizzative, in L. Zan (ed.), *Conservazione e innovazione. Management e processi di cambiamento nei musei Italiani*, Milano, Etas.

Baroncelli A., Froehlicher T., (1997), L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux , *Actes de la VIIème Conférence*

Internationale de Management Stratégique, Paris, Editions du Seuil.
Louvain, AIMS.

Bradach, J. L., Eccles R. G. (1989) Price, Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

Bradenburger, A. Nalebuff, B. (1997), *Co-opetion : A Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation*, Doubleday.

Brousseau, E. (1993), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.

Chandler A (1962), *Strategy and structure : chapters in the history of the american industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M, Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

Daft R.L, Lewin A.Y (1993), Where are the theories for the " new " organizational forms ? an editorial essay, *Organization Science*, vol 4, n°4, 1-6.

Desreumaux A (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Editions EMS.

Donaldson L. (1990) The ethereal hand: Organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15, 369-381.

Dornbush, S.M., Scott, W.R. (1975) *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco: Jossey-Bass.

Frery F (2001) : Entreprises virtuelles et réalités stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°133, 23 -31.

Friedberg E (1997), *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*,

Granovetter M.S. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness , *American Journal of Sociology*, vol.91, n.3, 481-510.

Hamel G, Prahalad C (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June.

Håkansson H, Johanson J (1988), *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, in Contractor Farok J and Lorange P (eds), *Cooperative strategies in international business*, New York, Lexington Books.

Håkansson H., Johanson J. (1989), *The network as a governance structure, inter-firm cooperation beyond markets and hierarchies* , in Grabher G., (Ed.), « The embedded firm, on the socio-economics of industrial networks », Londres : Routledge.

Hannan M.T, Freeman J (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.

Imai K, Itami H. (1984), Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. , *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp.285-310.

Josserand E (2001), *L'entreprise réseau*, Paris, Vuibert.

Kuhn,A., Beam, R.D. (1982) *The logic of organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lorenzoni G, Baden Fuller C (1993), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, vol 37, n°3, 146-163.

Macneil, I. R. (1974) The many futures of contract, *Southern California Law Review*, 47, 691-816.

March, J.G., Simon, H.A. (1958)

Assens et Baroncelli

Organizations. New York: Wiley.

Journal, vol 82, 883-896.

Mertens-Santamaria D (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996) : état des lieux et stratégies*, Paris, La Documentation Française.

Ring, P.S., Van de Ven, A. H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498.

Mintzberg H (1998), *Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation

Simon, H.A. (1947) *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.

Morin E, (1982), *Science avec conscience*, Paris, Fayard.

Stiglitz J.E (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Editions Fayard.

Osborn R.N, Hagedoorn J (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network, *Academy of Management Journal*, n°2, 261-278

Thompson J.D (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw Hill.

Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 124-141.

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

Pfeffer J, Salancik C.A (1978), *The external control of organization*, New York, Harper and Row.

Weber M (1971), *Économie et société : les catégories de la sociologie*, Paris, Editions Plon.

Podolny, J. (1994), Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39, 458-483.

Weick K.E (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Massachusetts, Blackwell Business.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

White H.C. (1981) Where do Markets come from ?, *American Journal of Sociology*, 87, 517-541.

Powell, W.W (1990), Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press, Greenwich, CT.

Williamson, O.E (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, The Free Press.

Quelin B (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue Française de Gestion*, vol 29, n143,13-26.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

Richardson G.B (1972), The organization of industry, *The Economic*

Williamson, O. E (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36.

Annexe 1 . L'enchevêtrement organisationnel dans les métiers de la branche communication de VL entre 1996 et 2002

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

Notes

1. " Ecological models implicitly assume a systemic model of organizations, reinforced by the assumption that

organizations are structurally inert - changing at rates slower than their environments. Many institutional analyses also contain an implicit assumption that organizations only change

Assens et Baroncelli

when it is forced upon them : change is imposed, authorized, induced, imprinted and incorporated.” Source Aldrich (1991), opus.cit 11.

*Docteur en sciences de gestion (Paris Dauphine), **Christophe Assens** est maître de conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin et directeur de recherche au LAREQUOI, laboratoire de recherche en management ; il est responsable de plusieurs diplômes du cycle Master ; il est par ailleurs membre du comité d'expert de Cyberlibris, première bibliothèque digitale en Europe sur la gestion d'entreprise.*

***Alessandro Baroncelli** is full Professor at the Catholic University of Milan where he teaches Business Strategy and International Management. Visiting professor at several*

Universities worldwide teaching on strategy and organization topics, he is currently Director of the MIEX Master in International Management (Bologna, Mexico City, Moscow, Nancy, Shanghai, Uppsala). He has also been consultant to various Italian and European companies. He is regularly involved in the organisation of international conferences and is a reviewer for several journals in the strategy and organization area. Author of several publications in strategy, organization and international management.

Copyright of TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science is the property of TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.