
ALAIN DESREUMAUX

IAE, universit  Lille 1



Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise

Sans préjuger trop vite, comme le font certains, du destin « révolutionnaire » des nouvelles formes organisationnelles expérimentées depuis le début des années 1980, l'auteur s'interroge sur l'importance du phénomène et la pertinence des diverses approches qui ont permis jusqu'ici de l'appréhender. Il fait apparaître les limites des analyses selon la logique stratégie-structure et en termes de configuration organisationnelle. Et il montre que les formes d'organisation qu'on peut observer, loin de se prêter à une description selon un modèle unique vers lequel elles convergeraient, sont variées et souvent hybrides. L'essentiel, pour les entreprises, plutôt que de rechercher une forme optimale, n'est-il pas d'ailleurs d'éviter toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique ?

DOI:10.3166/RFG.253.139-172   2015 Lavoisier

Article publié dans la *Revue française de gestion* (n  107, janvier-février 1996).

Les entreprises vivent depuis plusieurs années déjà une époque de bouleversements majeurs de toutes sortes qui font de leurs capacités d'adaptation et de gestion du changement une condition clé de leur survie. Chaque époque possède son lot de turbulences, le changement étant une constante de la vie économique et sociale. Cependant, son accentuation actuelle est suffisamment évidente pour justifier un regard spécifique sur les modalités d'adaptation des entreprises à des fins de compréhension des phénomènes et de conception de modèles d'action. Dans le contexte présent, que des modèles d'organisation et de gestion soient diffusés avec l'ambition explicite de fournir les clés du « management évolutionniste » (Laszlo et Laszlo, 1993) n'a donc rien de surprenant, ni le fait que les entreprises soient lancées dans de multiples transformations organisationnelles (Daft et Lewin, 1993) et que le design organisationnel soit devenu véritablement stratégique. Pour certains observateurs, ces transformations seraient le signe d'une véritable révolution organisationnelle en cours depuis le début des années 1980, la deuxième du 20^e siècle (après l'invention de la structure divisionnelle dans les années 1920).

Parler de révolution semble *a priori* légitime. Pour Weber, les formes d'organisation apparaissent à des moments particuliers de l'histoire, dans un ensemble de conditions sociales et technologiques spécifiques. Ainsi, la bureaucratie apparaît à une époque marquée par le développement de la pensée rationnelle, la révolution industrielle et l'affaiblissement des institutions primaires (famille, église,

etc.)¹. Le monde a connu assez de bouleversement profonds au cours des dernières années (ne parle-t-on pas de nouvelles révolutions industrielles) pour penser que les conditions d'émergence de nouvelles formes d'organisation sont réunies.

Même s'il faut laisser les prédictions sur l'avenir de gestion aux prophètes ou aux devins (Match, 1994), il est malgré tout légitime de s'interroger sur les tendances, les lignes de force, l'avenir des expérimentations organisationnelles en cours et leur caractère révolutionnaire, de façon à disposer de points de repère pour l'action. Il existe d'ailleurs déjà une large littérature managériale qui ne manque pas de décrire l'entreprise de l'avenir et le modèle à suivre. Elle mérite que l'on s'y attarde.

Les littératures stratégiques et organisationnelles se sont quelque peu rapprochées au cours de ces dernières années. Mais les clivages ont la vie dure et on ne s'étonnera pas de repérer, dans les discours actuels sur l'avènement de nouvelles formes d'organisation d'entreprise, deux logiques de leur contenu et de leur signification, correspondant à deux traditions d'analyse : celle qui traite des relations générales entre stratégies et structure des entreprises et celle qui examine les caractéristiques des configurations organisationnelles.

Bien entendu, ces deux modes d'approches ne sont pas incompatibles mais il reste que les conjectures que l'on peut en déduire sont sujettes à caution faute d'une connaissance suffisamment riche et nuancée des phénomènes d'évolution des entreprises sur une longue période.

1. On notera au passage que ce même troisième facteur est assez souvent mobilisé pour justifier l'apparition de formes d'organisation musées à la bureaucratie, ce qui n'est pas sans poser problème : un même phénomène peut-il expliquer une forme d'organisation et son contraire.

**I – LES NOUVELLES FORMES
D'ORGANISATION :
DEUX LOGIQUES D'ANALYSE
DE LEUR CONTENU**

La logique stratégie/structure

On connaît bien le modèle d'évolution des entreprises une longue période que nous livre A. D. Chandler, sur la base d'un travail d'histoire conduit sur les entreprises des principaux pays occidentaux. Il est tentant d'interpréter les nouvelles formes d'organisation d'entreprises, du moins celles qui semblent constituer une rupture radicale

par rapport à ce qui était connu jusqu'ici, comme la manifestation d'une nouvelle étape dans ce modèle d'évolution. C'est ce que font, notamment, Miles et Snow en considérant que la forme « réseau » maintes fois présentée constitue cette nouvelle étape. Cette forme s'associe à des manœuvres stratégiques dites « de recentrage » des grandes entreprises sur des compétences clés d'externalisation de ce qui n'est pas l'essentiel, et d'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires. Ce qui conduit au schéma d'évolution suivant.

Tableau 1 – Évolution des formes organisationnelles selon Miles et Snow

	Stratégie produit/marché	Structure organisationnelle	Inventeurs ou premiers utilisateurs	Mécanisme de contrôle
1850	Produit ou service unique marchés locaux ou régionaux	Agence	Les PME dirigées par leurs propriétaires	Contrôle et direction personnels
1900	Ligne de produits standard étroite. marchés régionaux ou nationaux	Structure fonctionnelle	Carnegie Steel	Budgets et plans centraux
1925	Ligne de produits diversifiée, marchés nationaux et internationaux	Structure divisionnelle	General Motors Sears Roebuck	Politiques d'entreprise ; divisions érigées en centres de profit
1960	Produits standard et produits innovateurs ; marchés stables et marchés changeants	Structure matricielle	Entreprises aérospatiales et du secteur électronique	Équipes temporaires et moyens latéraux d'allocation des ressources
1980	Conception du produit ou du service : marchés globaux changeants	Réseau dynamique	Entreprises internationales de construction. entreprises électroniques	Structures temporaires assemblées par un « brooker » système d'information partagée

Très globalement, l'adjonction de cette étape conduit à une large fresque de l'évolution de l'entreprise qui écrit un long mouvement de croissance en taille et complexité organisationnelle et d'endogénéisation croissante des facteurs exogènes, auquel aurait succédé, depuis quelques années un mouvement de reflux du modèle de la grande entreprise intégrée (Nacamulli, 1987). Présentée de cette façon, l'évolution de l'entreprise correspondrait à un vaste phénomène de balancier, de flux et de reflux. Rien n'interdit de considérer que le balancier reviendra à plus ou moins brève échéance. Après tout, certaines observations tendent à montrer que l'intégration est une logique d'organisation qui refait surface dans certains cas (Camagni et Rabellotti, 1992), et l'on sait que toute forme de coopération n'est pas destinée à se pérenniser.

Quoi qu'il en soit, le phénomène est suffisamment frappant pour avoir déjà suscité une littérature foisonnante sur fond de concurrence sémantique guère de nature à clarifier les débats. Sans prétendre à l'exhaustivité, Fréry recense ainsi plus de quarante dénominations utilisées pour désigner cette nouvelle forme d'entreprise (Fréry, 1994).

Considérée selon cette logique, la transformation organisationnelle des entreprises s'apparente à une nouvelle solution donnée au problème de la délimitation des frontières de la firme, l'une des questions auxquelles tente de répondre la jeune économie de l'organisation (Favreau, 1989). L'entreprise s'éloigne de la solution de l'intégration, sans doute parce qu'elle était devenue trop grande et trop complexe à gérer, pas assez souple. À l'extrême, comme avec le réseau dynamique de Miles et Snow, la grande

entreprise est remplacée par une sorte de système de socio-entrepreneurship, c'est-à-dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes, travaillant ensemble à un but ou à un objet commun et qui, pour l'atteindre ou le réaliser, sont prêts à confier à l'un d'entre eux un rôle de leader ou de catalyseur au service des intérêts du réseau (Wills, 1994). Cela étant, le marché ne sort pas indemne de la transformation puisque le développement des pratiques partenariales ou de coopération ne va pas sans l'introduction d'une dose plus ou moins forte de hiérarchie ou de règles dans les relations auparavant essentiellement marchandes, mais le dosage est difficile à spécifier. On ne sait d'ailleurs pas encore comment peut se concevoir le contrôle d'une forme d'organisation telle que le réseau, le thème n'ayant jusqu'à présent guère suscité de réflexions et d'observations. Tout au plus peut-on dire que les formes de contrôle par les règles et par le marché s'avèrent toutes deux délicates, la première en raison de la forte variété vraisemblable des compétences technologiques, localisations géographiques des acteurs du réseau, la seconde parce que l'horizon temporel qu'elle traduit le plus souvent n'est pas nécessairement adapté à la logique même de création d'un réseau (Berry, 1994).

De nombreuses raisons incitent à relativiser cette première vision de la nature des changements en cours, de leur signification, et à ne pas y adhérer sans nuance.

On observera tout d'abord que les analyses de portée institutionnelle s'apparentent fréquemment à de larges fresques articulées autour d'une succession de formes dominantes d'entreprises, ce qui évacue, par exemple, la question de la diversité et de la complémentarité des comportements

stratégiques et des formes d'entreprise au sein d'une population. En même temps, les développements théoriques s'appuient très fréquemment sur des classifications des formes organisationnelles en types purs, ce qui est tout à fait contestable. On sait, par exemple, que la célèbre structure divisionnelle ou forme M, qui constitue l'une des étapes d'évolution de l'entreprise dans le schéma de Chandler, n'est pas une classe homogène d'organisations, pas plus que ne l'est la forme matricielle. Pourtant, chacune est intégrée dans plusieurs modèles d'évolution avec le statut de forme générique suffisant à recouvrir la diversité des réalités. Dans l'ensemble, force est de constater, par exemple, que les modèles d'évolution les plus connus développés dans la mouvance des travaux de Chandler ne restituent pas la multiplicité des chemins d'évolution, ni la variabilité de cette dernière selon les pays et les contextes concurrentiels. La pertinence de la notion de stade d'évolution est elle-même fonction du degré de distanciation de l'analyse : notion relativement claire avec le recul, elle devient beaucoup moins évidente si l'on observe le détail des changements structurels et stratégiques.

Par ailleurs, l'annonce quelque peu péremptoire de l'avènement d'une nouvelle forme d'entreprise ou d'organisation qui a vocation à se généraliser est un exercice récurrent, souvent démenti par les évolutions réelles. Il ne faut pas chercher bien loin pour retrouver par exemple, de nombreuses déclarations du milieu des années 1970 prédisant un large avenir à la structure matricielle puisque celle-ci apparaissait comme la réponse la plus efficiente à un environnement déjà considéré comme turbulent. On sait que la réalité de la décennie suivante s'est avérée fort différente du pro-

nostic, même s'agissant des entreprises apparemment les plus exposées aux conditions censées justifier l'adoption de ce mode d'organisation, à savoir des entreprises multinationales (Daniel *et al.*, 1988). Certains pourraient dire que le pronostic était simplement prématuré, mais nous reviendrons sur cette question.

En troisième lieu, on ne peut interpréter le développement des formes « réseau » et les phénomènes d'externalisation ou de désintégration verticale ou fonctionnelle de l'entreprise sans l'éclairage des spécificités sectorielles, même si les frontières correspondantes tendent à perdre de leur netteté. Sans parler nécessairement de déterminisme, il semble bien que le mouvement évoqué soit contingent à certains secteurs (Fréry, 1994) (informatique, textile, édition, bâtiment, etc.). On ne peut non plus conjecturer la généralisation de la forme réseau en faisant abstraction de l'histoire de chaque entreprise, comme si elle pouvait sans difficulté faire table rase de son passé. Si cette forme se conçoit bien pour des entreprises au stade de démarrage, il n'en est pas de même pour des grands groupes bien établis qui ne peuvent, sans transition, basculer vers ce type d'organisation.

Il y aurait par ailleurs beaucoup à dire à propos du statut à donner à la forme réseau ou aux divers types de coopération en tant que mode de gouvernement des activités. Les pratiques d'accords ou de coopération entre firmes distinctes ont d'abord été considérées comme des solutions organisationnelles de second rang, c'est-à-dire retenues lorsque des facteurs inopinés gênent l'adoption d'une stratégie optimale d'organisation des transactions qui ne peut être que le recours au marché ou à la hiérarchie

(la firme). Ces solutions étaient considérées comme foncièrement instables et destinées à évoluer vers le marché ou la hiérarchie pour des motifs d'efficience (Williamson, 1975). Progressivement, les analyses se sont multipliées traitant la coopération interfirme comme une forme d'organisation intermédiaire ou hybride pouvant se justifier économiquement. Par exemple, Imai et Itami (Imai et Itami, 1984) considèrent que quel que soit le lieu où se réalise l'affectation des ressources celle-ci obéit à deux principes caractérisés chacun par un mode de prise de décision et un mode de relations entre participants à la transaction :

- le principe du marché : libre maximisation de l'intérêt individuel, prix comme principale information, entrée et sortie libres ;

- le principe de l'organisation : maximisation de l'intérêt commun par une autorité hiérarchique, participants en nombre limité et liés par une relation fixe et continue.

L'organisation des transactions empruntera souvent aux deux principes, en raison de leurs défauts respectifs. Le principe du marché favorise les comportements à court terme, un champ de vision étroit, et laisse peu de place à l'accumulation d'une information commune sur la technologie, le produit, les ressources ; le principe d'organisation induit un coût élevé de gestion de l'information et une certaine rigidité des comportements qui réduit les capacités d'adaptation.

En réalité, s'agissant du statut à donner à la coopération, on peut tout aussi bien considérer, avec Richardson (1972), que les choix de coordination des activités ou d'organisation des transactions économiques et industrielles ne se posent pas en termes d'alternative entre marché et hié-

rarchie mais par référence à trois solutions de base : marché, hiérarchie et coopération entre firmes. Cette troisième solution, qui n'est plus alors une forme intermédiaire mais une configuration à part entière, se caractérise par le fait que plusieurs organisations indépendantes s'accordent pour harmoniser leurs plans et se fournissent ainsi réciproquement un certain degré de garantie quant à leur conduite future. Il existerait une sorte de partage du travail de coordination entre les trois modes de fonctionnement, aux termes duquel les activités complémentaires (correspondant aux différentes phases d'un processus de production entendu de façon large) et semblables (nécessitant les mêmes savoirs, expériences et capacités) seraient coordonnées par la firme, tandis que celles qui sont étroitement complémentaires mais dissemblables le seraient *ex ante* par accords de coopération et *ex post* par les transactions du marché.

Si l'on ajoute à cela le fait que l'organisation de type réseau a également une signification au regard des conditions de développement des innovations ou d'émergence de nouveaux secteurs d'activité, on voit que la forme ne peut faire l'objet d'une interprétation unique et simple. Comme l'observent Teubal *et al.*, en effet, un réseau est une forme organisationnelle dynamique efficace pour créer un pool d'informations et de connaissances relatives à une innovation et son emploi, un lien critique entre une firme novatrice et le marché tout autant, sinon plus, qu'un système intermédiaire de gouvernement opposé, d'une façon ou d'une autre, au marché (Teubal *et al.*, 1991).

Enfin, on observera que la diversification n'est pas une stratégie qui aurait disparu

et que le « recentrage stratégique » ne doit pas nécessairement s'assimiler au retour de la spécialisation la plus pure. L'observation des faits révèle toujours une certaine diversité des manœuvres stratégiques, y compris lorsqu'il s'agit d'entreprises appartenant au même secteur d'activité : dans le secteur automobile, par exemple, Daimler-Benz poursuit vigoureusement une stratégie de diversification quand, dans le même temps, Volvo tire un trait sur ce type de développement. Plus généralement, on peut sans difficulté repérer des entreprises qui regroupent toujours des activités extrêmement diverses et pour lesquelles la notion de « cœur d'activité » n'est guère évidente (Kaisergruber, 1994).

Sans doute faut-il donc au moins nuancer les diagnostics des nouvelles formes d'organisation qui s'inspirent de la logique héritée de Chandler. Mais certains vont plus loin en annonçant l'épuisement de la doctrine stratégie/structure/systèmes de gestion comme base d'explication et de prescription en matière organisationnelle pour y substituer une philosophie plus organique prenant en compte les relations entre finalités ou missions de l'entreprise, processus et ressources humaines (Ghoshal et Bardem, 1994). On entre là cependant dans une deuxième logique d'analyse, plus centrée sur les caractéristiques structurelles des organisations que sur les formes de départementalisation.

2. L'analyse en termes de configuration organisationnelle

C'est plutôt à la tradition de M. Weber et des travaux du groupe d'Aston qu'il faut renvoyer pour positionner et interpréter une deuxième série de réflexions sur les évolutions organisationnelles des entreprises,

celles qui s'interrogent sur l'avènement d'un modèle « postbureaucratique » d'organisation. Le vocabulaire en la matière n'est pas stabilisé, mais on préférera cette expression à celle, un moment répandue, de modèle « postindustriel » dont l'ambiguïté est évidente.

Les transformations organisationnelles en cours ne correspondraient pas simplement à un aménagement ou à une variante d'une forme bureaucratique de base – dont les départementalisations fonctionnelles, divisionnelles ou autres, ne seraient que des manifestations successives – mais à une rupture radicale par rapport à ce modèle. Certains, prompts à systématiser la nouveauté et prenant le risque de confondre expérimentations multiples typiques des périodes de transition et véritable nouveauté d'avenir, parlent déjà de forme « N » comme structure de substitution à la forme multidivisionnelle (Hedlund, 1994).

En première analyse, il semble bien que certains aspects des nouvelles formes d'organisation constituent des violations fortes des bases de l'organisation bureaucratique, ce qui justifie l'interrogation sur l'émergence d'un modèle d'une autre nature (Heckscher et Donnellon, 1994). Trois piliers traditionnels de la bureaucratie semblent plus particulièrement mis à mal : celui d'une stratification claire de l'organisation sur la base d'une définition rationnelle et souvent étroitement spécialisée des postes de travail ; celui de la hiérarchie comme principe fondamental de régulation et celui du souci premier de la coordination des activités, avant l'exigence d'adaptation au changement. Les descriptions de la « nouvelle » organisation ne manquent pas. Bien que l'éternel débat sur les mérites

comparés de la centralisation et de la décentralisation ne soit pas absent des réflexions, les analyses s'accordent sur un certain nombre de points :

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large ;
- 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 ;
- accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales

reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME ;

- valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif,
- etc.

Globalement, il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptatives dont les traits ne sont pas sans rappeler les propositions des premiers représentants du courant de l'Organization Development qui avaient lancé une véritable croisade anti-bureaucratique au cours des années 1960.

Tableau 2 – Caractéristiques des nouvelles organisations

Attributs généraux	
Globalisation Hyperflexibilité, adaptativité Amélioration continue, innovativité Orientation « stakeholders » Tolérance pour l'incertitude	
Caractéristiques structurelles	
Structure plate Décentralisation réseau auto-organisation	Frontières perméables absence de frontières internes frontières externes floues cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information	
Intégration des technologies de télécommunication Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle. intrapreneurship) Apprentissage continu Travail interfonctionnel par équipes	
Management	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté. confiance dans les individus	

Le tableau 2 suivant, emprunté à Lewin et Stephens (Lewin et Stephens, 1993), est tout à fait représentatif des descriptions en vogue de ces nouvelles formes d'organisation.

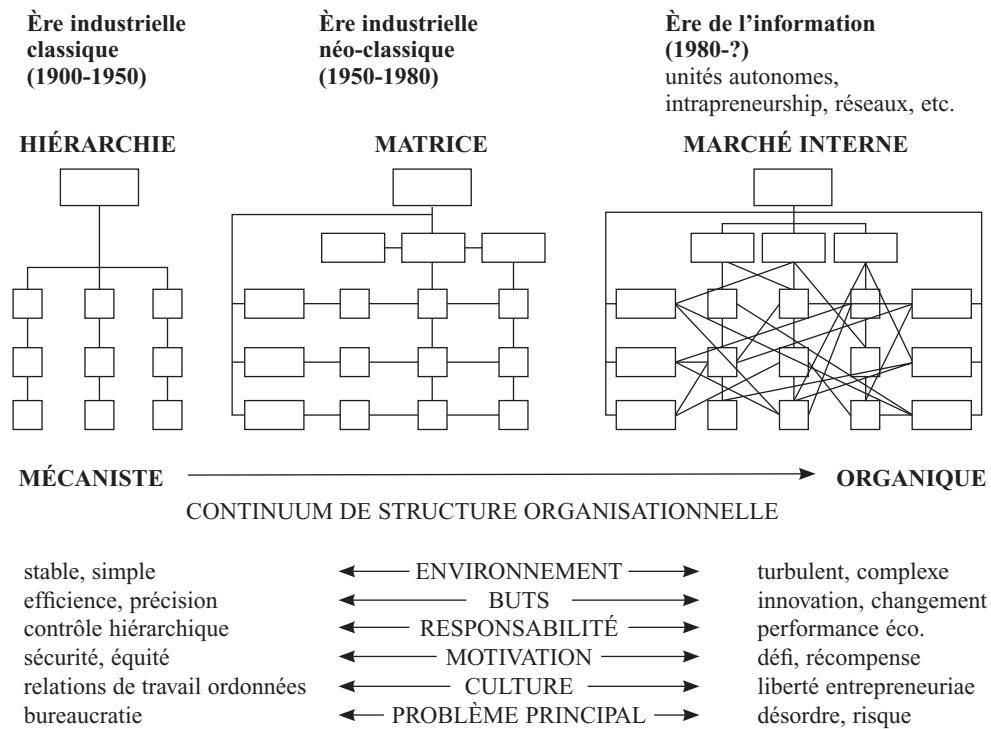
Considérées sous cet angle, les transformations actuellement observables de l'organisation des entreprises s'apparentent à la recherche d'une nouvelle solution au deuxième problème qu'aborde l'économie de l'organisation et qui est celui de l'agencement interne de l'entreprise.

Cela étant, la solution de remplacement de la bureaucratie comme mode fondamental d'agencement interne n'apparaît pas encore clairement. On ne peut pas dire, en effet, qu'il existe d'ores et déjà un idéal type de substitution, puisque les expérimentations en cours semblent hésiter entre deux formes. La première, que décrivent bien des observateurs comme Snow, Miles et Coleman (Snow *et al.*, 1992) (avec la notion de réseau interne) ou Halal (Halal, 1994 ; Halal *et al.*, 1993) (avec celle de marchés internes) correspond à une régulation par des principes qui sont ceux du marché. L'entreprise, qui détient tous les actifs requis par une activité donnée ou la plupart d'entre eux, adopte la configuration d'un ensemble de centres de profit qui, quelle que soit leur fonction (directement productive ou non), doivent se comporter comme des unités entrepreneuriales. Chacune, dotée d'une large autonomie, noue avec les autres des relations analogues à celles de fournisseur à client et doit rendre compte de ses résultats. Le rôle de la direction de l'entreprise est alors de gérer l'infrastructure, c'est-à-dire les systèmes de comptabilité et de contrôle, de communication, les dispositifs d'incitation, d'encourager l'esprit entrepreneurial, d'aider

le marché interne à allouer spontanément les ressources. Certes, la notion de centre de profit n'est pas intrinsèquement originale, mais son extension à toute activité, voire à celle de direction de l'entreprise elle-même, tranche avec les dispositifs antérieurs. Un tel agencement rappelle le modèle proposé par Forrester (Forrester, 1965) dès 1965, dans une vision quelque peu prophétique. Il constituerait, comme l'évoque le schéma ci-après emprunté à Halal, une troisième étape de l'évolution des structures organisationnelles.

La deuxième forme d'organisation qui constituerait une solution de remplacement de la bureaucratie repose sur la régulation par les normes et les valeurs, ou encore par la culture. Elle a été popularisée par les écrits de W. Ouchi, lequel parle à son propos de forme « Z » ou de mode « clan ». Les travaux de l'économiste Aoki (1984) sur le modèle J ou la coordination horizontale ont aussi largement contribué à la faire connaître et à l'analyser sous l'angle de la structuration de l'information qui la caractérise. Pour les économistes, l'alternative A/J tend d'ailleurs maintenant à remplacer l'opposition traditionnelle entre structures de type U (unitaire ou fonctionnelle) et M (multidivisionnelle) s'agissant d'inventorier les formes « polaires » d'organisation d'entreprise. Notons que cette alternative pourrait être remplacée par une typologie en trois formes principales, chacune correspondant à la domination de l'un des principes fondamentaux de régulation que sont le recours aux règles et aux procédures (solution bureaucratique), aux mécanismes de prix (régulation par le marché), aux normes et aux valeurs (régulation par la culture)². La structure multidivisionnelle

Figure 1 – Évolution des structures organisationnelles selon W. E. Halai



avait un moment été présentée comme la solution idéale au prétexte qu'elle était, selon Ouchi, la seule à permettre la combinaison de ces trois principes de régulation. En réalité, tout système de contrôle repose simultanément sur ces trois piliers, mais selon des pondérations variables d'une organisation à une autre, en fonction des caractéristiques de son environnement, de

la nature des technologies mises en œuvre, de son histoire, etc. (Lebas et Weigenstein, 1986). Au-delà des spécificités de chaque organisation, il est également possible que le poids des principes de régulation varie dans le temps, comme l'exposent Barley et Kunda (1992) en énonçant une hypothèse d'alternance entre des formes de contrôle normatives et « rationnelles », parallèle-

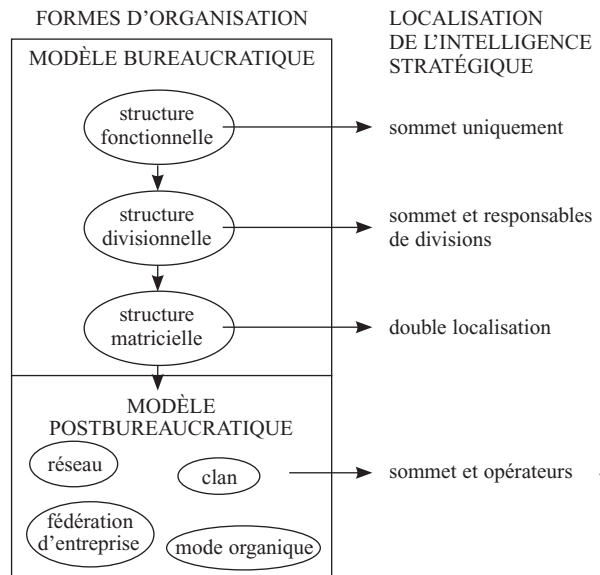
2. On remarquera au passage que l'opposition bureaucratie/clan a, dans la forme, quelque chose de contestable dans la mesure où elle sous-entend que seul le clan est susceptible d'exprimer un contrôle par la culture alors que toute action collective organisée ne peut se concevoir sans un ensemble de significations et d'interprétations partagées. Cela a été d'emblée souligné par M. Weber, et régulièrement rappelé par nombre de théoriciens (ex.: C. Geertz). Il est sans doute préférable de retenir la distinction entre contrôle de comportements et contrôle d'outputs, le premier pouvant reposer sur un formalisme des règles sans *a priori* d'homogénéité des préférences des acteurs, ou sur l'implicite et l'intériorisation des normes et valeurs permettant, notamment, de construire cette homogénéité.

ment à la succession des phases du cycle Kondratieff.

Quel que soit le principe de régulation qui caractériserait ce nouvel agencement interne de l'entreprise, l'abandon du modèle bureaucratique peut se voir attribuer différentes significations, non incompatibles. On peut tout d'abord y voir une volonté de simplifier un agencement interne de l'entreprise devenu trop complexe et rigide par excès de stratification et de culture bureaucratique. Supprimons donc la bureaucratie et remplaçons-la par une forme plus entrepreneuriale à base de régulation marchande ou de régulation normative et affective. Ou bien encore, il s'agit de régénérer la grande entreprise, ou ce qu'il en reste après modification de ses frontières, en mettant en place les conditions, d'une sorte de socio-entrepreneurship généralisé (Wills, 1994).

On peut également considérer que le nouvel agencement organisationnel traduit une nouvelle vision de la localisation de l'intelligence stratégique, qu'il s'agisse de conception ou de mise en œuvre, au sein de l'organisation. En un sens, la succession des formes d'agencement interne peut s'interpréter comme un phénomène de « descente » de cette localisation le long de la chaîne hiérarchique, ou de partage entre différents niveaux, en tout cas de retour sur une certaine forme de confiscation qui avait été réalisée par des niveaux intermédiaires (c'est ainsi que l'on peut interpréter la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et celle des effectifs des services d'état-major dans la plupart des grandes entreprises). Très schématiquement, l'évolution serait la suivante.

Figure 2 – Formes d'organisation et localisation de l'intelligence stratégique



Une problématique analogue avait déjà été exposée au milieu des années 1980 par Bourgeois et Brodwin, là encore d'une façon quelque peu prophétique (Bourgeois et Brodwin, 1984) puisque le cinquième modèle qu'ils décrivaient du processus de mise en œuvre d'une stratégie, à savoir la conception selon laquelle le sommet de l'organisation joue un rôle de catalyseur, n'était pas encore véritablement en usage, sauf cas rarissime. Selon ce modèle, la stratégie émerge de la base de l'organisation plutôt qu'elle ne se décrète au sommet, ce dernier devant avant tout définir de façon suffisamment large l'objet ou les missions de l'organisation pour encourager l'innovation puis choisir judicieusement parmi les propositions qui lui sont présentées.

Cette évolution, si elle est réelle, n'est pas sans ambiguïté. Du point de vue du sommet, elle repose le problème de la dialectique autonomie/contrôle des unités constitutives de l'entreprise et des moyens de maintenir une certaine cohérence. À cet égard, certains aspects du management « par projets » peuvent apparaître comme la traduction du souci de maîtriser une dynamique quelque peu confuse ou de refermer la boîte de Pandore inconsidérément ouverte. Quant aux opérateurs, désormais « intrapreneurs », se pose la question de la nature du contrat qui les lie à l'organisation et du style d'animation en vigueur dans cette dernière : on ne peut leur donner un tel statut tout en les maintenant dans un système de contrôle infantilisant ; ils ne peuvent revendiquer ce rôle en maintenant dans le même temps l'exigence des protections que confère la position du salarié.

D'une façon générale, les nouvelles formes d'organisation des entreprises soulèvent au moins deux questions.

La première est celle de la réalité de l'avènement d'un véritable nouveau paradigme organisationnel, qualifié précédemment de « postbureaucratique ».

On peut *a priori* être impressionné par la multiplication de textes qui entretiennent cette idée et se sont déjà engagés dans la réécriture de la théorie de l'entreprise, laquelle n'aurait été, sous la forme qu'on lui connaissait jusqu'à présent, qu'un « épisode de l'histoire » (Emshoff, 1994). Certains arguments militent pour une réponse positive à cette première interrogation : le fait que les nouvelles formes organisationnelles violent, comme il a été dit, certains des principes fondamentaux de la bureaucratie ; le fait également qu'elles ne se mettent pas en place si facilement et que les résistances qu'elles rencontrent expriment le sentiment diffus que l'on bouleverse des principes admis de longue date. Mais en même temps, certains arguments contraires sont également dotés d'une force non négligeable. Il y a tout d'abord une dose d'exagération dans le rassemblement de multiples phénomènes organisationnels, largement dispersés dans les faits, en un idéal type comme celui emprunté précédemment à Lewin et Stephens. Même les observateurs les plus convaincus de la réalité d'une transformation radicale en cours en matière d'organisation d'entreprise reconnaissent que si de nombreuses entreprises adhèrent à la rhétorique anti-bureaucratique, elles n'ont guère fait, sauf exception, plus d'un pas ou deux en dehors de leurs structures traditionnelles (Heckscher et Donnellon). D'autre part, parler de la fin des régulations hiérarchiques a manifestement quelque chose d'excessif. Comme l'observe E. Jaques, il ne faut pas écarter l'idée que la croyance

des théoriciens selon laquelle notre monde turbulent requiert une solution de remplacement de la hiérarchie pourrait tout simplement être fautive parce que basée sur une mauvaise compréhension de la hiérarchie et de la nature humaine (Jaques, 1990). S'agissant d'agencement interne, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ne veut pas dire disparition pure et simple de la hiérarchie, mais souvent simple correction d'excès antérieurs et conséquences logiques du recours aux nouvelles technologies de traitement et de transmission de l'information qui réduisent le besoin de hiérarchies intermédiaires. Il ne faut pas se méprendre non plus sur l'essence du modèle organique présenté comme la solution de substitution à la bureaucratie : bien que ce mode d'organisation ne soit pas hiérarchique de la même façon que la bureaucratie, il ne s'agit pas d'un mode non structuré, puisqu'il l'est mais d'une manière personnelle, ni sans direction, puisqu'il reste aux mains de ceux qui ont le pouvoir, contrôlent les ressources et modèlent le système culturel (Spender et Kessler, 1995). Quant à la forme réseau, elle est à l'évidence teintée de rapports de force et de hiérarchie. Si l'on ajoute à cela que de nombreuses descriptions des « nouvelles » formes d'organisation reproduisent ce que préconisait le courant de l'Organization Development dès les années 1960, on est en droit d'afficher un certain scepticisme. Si l'annonce de l'avènement du modèle post-bureaucratique paraît ainsi quelque peu prématurée, au moins peut-on prédire, et c'est la deuxième question, sa concrétisation et sa généralisation à plus ou moins brève échéance, au point de remplacer toute autre solution ? Après tout, c'est également ce que pronostiquaient les mêmes théoriciens de l'OD. En termes plus théoriques,

le modèle post-bureaucratique est-il affaire de contingence, c'est-à-dire constitue-t-il une configuration de plus, cohérente avec certains contextes, ou affaire d'évolution, auquel cas il supplanterait et éliminerait les autres formes organisationnelles en raison de sa supériorité intrinsèque et, en même temps, ôterait toute pertinence à la théorie de la contingence structurelle (comme la forme bureaucratique de l'entreprise, cette théorie n'aurait été, elle aussi, qu'un épisode de l'histoire) ? Ici également, on peut mobiliser des arguments contrastés.

Ce qui plaide dans le sens d'une domination prochaine du nouveau modèle, ce sont tout d'abord les défaillances désormais inacceptables de la bureaucratie, à savoir le gaspillage de l'intelligence de la plupart des personnels dû à la stricte séparation des tâches de conception et de mise en œuvre et le mode d'adaptation coûteux, par crise, qui la caractérisent. Ces défauts deviennent de profonds handicaps dans un contexte instable et fortement concurrentiel, mais cela est connu depuis longtemps. Le second argument réside dans la généralisation de la turbulence et donc l'homogénéisation dans ce sens des contextes auxquels les entreprises peuvent être confrontées avec, en corollaire, l'idée qu'une seule forme d'organisation sera désormais pertinente. L'argument avait déjà été avancé au milieu des années 1960. Enfin, on pourrait compter sur les phénomènes de mimétisme pour pronostiquer la généralisation des innovations organisationnelles en cours, l'histoire montrant que la reproduction de formes d'organisation par imitation est loin d'être un facteur négligeable, même s'il n'explique pas tout.

À l'inverse, on peut considérer en premier lieu que la généralisation de la turbulence

n'est pas incompatible avec le maintien d'une diversité des contextes d'environnement des entreprises qui fragilise beaucoup la thèse récurrente de l'existence d'un modèle idéal et universel d'organisation. Certes, il existe un large consensus s'agissant de décrire les facteurs qui sont à l'origine des transformations organisationnelles actuelles puisque sont régulièrement évoquées les nouvelles conditions du jeu concurrentiel (globalisation, chrono-compétition, exigences de flexibilité, de rapidité de réponse, etc.) et le développement des technologies de traitement et de transmission de l'information³. Mais il s'agit là de descriptions très générales qui gommant les différences sectorielles ou socioculturelles que certains commencent à ordonner à l'aide de quelques typologies (Boynton et Victor, 1991). En second lieu, il faudrait considérer qu'un modèle unique finira par s'imposer ou que toutes les expérimentations en cours convergeront vers une forme standard. Or, comme il a été dit, ces expérimentations semblent inspirées de logiques ou de modes de régulation fort différents, dont la compatibilité n'est pas évidente. Si l'on examine par ailleurs la situation d'un point de vue international, la réalité semble plus être celle d'une concurrence entre formes d'organisation que d'une convergence vers un modèle universel. Bref, il reste à explorer et à compléter les conceptions contingentes avant d'affirmer l'avènement de l'ère post-bureaucratique et de proposer une préconisation indifférenciée. On sait bien, par exemple, que l'efficacité

du modèle J ou de coordination horizontale, tel que le décrit Aoki, est relative au type et au degré de turbulence du contexte : il présente des risques de développement chaotique dans les situations extrêmement volatiles, situations pour lesquelles le mode hiérarchique n'est pas sans vertu.

Les deux logiques d'analyse dont il vient d'être brièvement rendu compte sont évidemment complémentaires. Plus précisément, les deux niveaux de problèmes organisationnels auxquels chacune tend à renvoyer de façon préférentielle ne devraient pas être séparés : il ne serait guère pertinent de modifier les frontières de l'entreprise sans s'interroger sur les répercussions de ce changement sur les termes dans lesquels se pose la question de son agencement interne. Il y a à cela deux types de raisons.

D'un point de vue pragmatique, ignorer cette interdépendance, c'est parfois prendre le risque de tomber de Charybde en Scylla. Procéder à un recentrage stratégique, simplifier la grande entreprise pour lui redonner homogénéité et dynamisme en pratiquant largement l'externalisation c'est, outre les risques stratégiques que cela peut comporter, se heurter ensuite au délicat problème de la maîtrise des formes coopératives de fonctionnement. On rappellera simplement que le taux d'échec des alliances est vraisemblablement aussi élevé, sinon plus, que celui des opérations de fusion/acquisition (de 30 % à 50 % selon les observateurs), sans doute en raison du choc des cultures organisationnelles et nationales qui y est associé (Fedor et Wenher, 1995).

3. Ce dernier facteur est cependant à l'origine de thèses opposées quant aux conséquences qu'il peut avoir sur le partage marché/hiérarchie en matière d'organisation des activités productives, puisque pour les uns ces nouvelles technologies jouent en faveur d'une extension du rôle du marché et pour les autres dans le sens opposé : cf. E. Brousseau. « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », *Réseaux*, n° 54. CNET, 1992

D'un point de vue conceptuel, il faut tout d'abord souligner la nécessité de tenir compte des phénomènes d'interpénétration de la hiérarchie et du marché qui caractérisent la gestion des différentes catégories de ressources productives d'une société donnée, comme le font Imai et Itami ou bien encore Aoki avec son principe de dualisme. Il faut également, pour comprendre les phénomènes d'évolution, procéder à une analyse mult niveau qui conduit au passage à s'interroger sur les complémentarités des formes d'organisation. Outre l'analyse au niveau institutionnel, qui renvoie à la transformation de l'entreprise en tant qu'institution « cardinale » du capitalisme, l'interrogation sur l'évolution de l'entreprise peut en effet se développer à des niveaux d'analyse différents mais interreliés. Tout d'abord un niveau d'observation en quelque sorte individuel consiste à centrer l'attention sur l'entreprise comme entité individualisable, repérable, développant un projet ou une succession de projets stratégiques ou productifs au sens large du terme. En ce sens, étudier l'évolution, c'est essayer de comprendre le processus d'adaptation ou de changement qui permet à l'entreprise de se maintenir, se développer, changer de forme au cours du temps. Il s'agit de l'étude d'un processus vital passant par des adaptations réactives et/ou proactives. Bien entendu, la compréhension de l'évolution dans une telle perspective ne postule pas que l'entreprise soit le seul objet d'analyse excluant toute observation à d'autres niveaux, notamment internes. En second lieu, il existe des niveaux d'analyse plus collectifs. C'est-à-dire concernant des groupes d'entreprises. Cette fois, il s'agit d'observer une population ou une communauté d'entreprises, c'est-à-dire un ensemble d'unités possé-

dant des caractéristiques communes d'ordre commercial ou stratégique, technologique et/ou structurel, ou se trouvant en étroite interdépendance parce que engagées dans un tissu d'interactions compétitives et/ou coopératives. Relèvent de cette perspective les développements relatifs aux « groupes stratégiques », décrits par M. E. Porter, par exemple, les analyses de filières industrielles, mais également les théorisations de l'action collective induites ou réactivées par l'émergence des formes d'organisation de type réseau. Bien que les processus de changement à ces différents niveaux d'analyse puissent être distincts, ce qui se passe à l'un de ces niveaux n'est pas sans influence sur ce qui se produit aux autres (Meyer *et al.*, *op. cit.*).

II – LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION : INTERPRÉTATION À LA LUMIÈRE DES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE

1. Un regard critique sur les nouvelles formes d'organisation

Les discours exprimant l'une ou l'autre des deux logiques d'analyse précédentes présentent certaines insuffisances, deux principalement.

Le fait tout d'abord que la face sombre des nouvelles formes d'organisation ne soit guère évoquée. Si les chroniqueurs et les apologistes enthousiastes sont nombreux, les critiques, elles, sont rares. Pourtant, ces formes d'organisation comportent des aspects négatifs ou des risques qu'il faut mesurer.

S'agissant tout d'abord des exigences qu'elles présentent pour les individus, celles du travail hyperflexible, qui

conduisent à un effacement des indicateurs traditionnels de statut, une demande constante d'innovation et d'adaptation, des relations interpersonnelles plus exigeantes que jamais, une demande forte d'implication dans l'organisation alors que dans le même temps pèse une menace permanente sur l'emploi. Tout le monde n'est pas nécessairement à l'aise dans un contexte de ce type et cela pose de nombreuses questions : si nécessaire, comment aider les individus à opérer la transition, comment réduire le stress engendré par ces conditions de fonctionnement, que faire des travailleurs « downsized » (Victor et Stephens, 1994). En second lieu, les nouvelles formes d'organisation comportent des risques d'effets pervers, allant à l'encontre des résultats recherchés, surtout lorsque le passage à une forme postbureaucratique se conjugue avec une recherche obsessionnelle de la rapidité d'action ou de la flexibilité immédiate. Qu'il s'agisse du développement des pratiques de coopération, auxquelles s'associent pour certains partenaires des phénomènes de dépendance accrue, voire de rigidification organisationnelle liée à ne plus grand formalisme des relations, ou des pratiques de dé-hiérarchisation, d'aplatissement des structures, de *reengineering*, de mise sous tension permanente des acteurs, le risque existe que les nouvelles formes d'organisation conduisent à la suppression des marges de manœuvre, des jeux, des espaces d'interaction qui fondent les phénomènes d'apprentissage et, au-delà, d'adaptation. La substitution d'une régulation par le marché à l'agencement bureaucratique peut amener avec elle les limites mêmes de ce mode de régulation, que sont la prévalence de comportements à court terme et la grande difficulté à accumuler une infor-

mation commune sur les technologies, les produits, les ressources. Quant à l'adoption d'une régulation de type « clan », outre le fait qu'elle peut se heurter à des préférences sociétales ou culturelles préexistantes qui en limitent le champ d'application, on sait, d'une part, qu'elle requiert un temps long d'apprentissage avant d'être effective, d'autre part, qu'elle peut constituer également un obstacle au changement lorsqu'elle s'est véritablement implantée (Jaeger et Baliga, 1994). À la limite, et de façon paradoxale, le risque existe que l'adoption des nouvelles formes d'organisation conduise à bâtir des entités efficaces mais non adaptables, des entreprises « jetables » pour reprendre l'expression de J. G. March, soit par défaut de vision stratégique, soit par aveuglement lié à une régulation culturelle excessivement prégnante.

Le deuxième reproche que l'on peut adresser aux présentations précédentes, c'est que leur volonté de dégager des tendances fortes contribue à masquer la grande diversité des réalités en matière d'évolution des entreprises. Comme l'observent Marmonier et Thiétart (Marmonier et Thiétart), toutes les grandes entreprises industrielles n'ont pas évolué au même rythme au cours des années 1980 s'agissant de tendances telles que la décentralisation et la dé-hiérarchisation. Les différences sont encore plus grandes dans le cas des PMI et s'accroissent vraisemblablement si l'on procède à des comparaisons internationales. Pourtant, dans les présentations assez largement répandues, tout se passe comme si une seule voie d'évolution s'ouvrait aux entreprises ou comme si le nouveau modèle valait pour toute entreprise, quels que soient son histoire, son stade de développement, ses caractéristiques propres et son projet stratégique.

Ce qui peut expliquer ces insuffisances ou cette incomplétude des analyses des nouvelles formes d'organisation des entreprises, c'est la question implicite qui leur sert de point d'entrée et la vision des phénomènes d'évolution qui leur est sous-jacente.

L'interrogation centrale semble bien être celle de la forme future idéale de l'entreprise, étant admis que le bouleversement du contexte appelle de sa part une reconfiguration fondamentale. Cela conduit assez naturellement à décrire une solution parée de toutes les vertus en systématisant telle ou telle configuration qui connaît un certain succès immédiat.

La façon, par ailleurs, selon laquelle est analysée l'émergence des modes d'organisation nouveaux, considérés comme pertinents dans les circonstances actuelles et futures, s'associe implicitement à certaines conceptions quant aux différents aspects des phénomènes d'évolution. Si l'on se limite à l'essentiel, il s'agirait donc de bâtir des organisations :

- capables d'adaptation permanente, ce qui renvoie à une certaine vision des rythmes d'évolution ;
- répondant ainsi aux modifications d'un environnement devenu turbulent et qui le restera, sans qu'il soit possible de modifier cet état de chose, ce qui renvoie à une certaine vision des moteurs d'évolution et du degré de liberté dont disposent les entreprises en la matière ;
- et ce par mobilisation ou responsabilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ce qui renvoie à une certaine vision de la dynamique ou du processus d'évolution.

Or, la question essentielle n'est pas tant celle de la forme optimale ou idéale d'orga-

nisation que celle de savoir comment l'entreprise s'adapte ou évolue, et l'on ne peut avancer de pronostics sur la configuration à venir sans compréhension générale des phénomènes d'évolution. À cet égard, les interprétations ne manquent pas qui sont propres à nuancer les pronostics actuels.

2. Les repères fournis par les théories de l'évolution

Le mot évolution se décline assez naturellement puisque l'on peut parler d'évolution stratégique, structurelle, technologique, culturelle, etc. Par ailleurs, ce qui change peut être de l'ordre du concret, aisément identifiable, ou de l'ordre du conceptuel ou du cognitif ce qui s'avère plus difficile à saisir. Les changements peuvent également être soit fondamentaux, c'est-à-dire correspondre à une transformation de ce qui fait le cœur de l'entreprise ou à un changement de forme, soit secondaires, c'est-à-dire porter sur des éléments périphériques ou constituer des aménagements au sein d'une forme qui subsiste néanmoins. On connaît bien, à cet égard, la présentation qui consiste à opposer changements de premier et de second ordre, ou changements morphostatiques par opposition aux changements morphogénétiques (Mintzberg et Westley, 1986 ; Levy, 1986), distinction qui trouve à s'appliquer à différents niveaux d'analyse (par exemple, l'entreprise et le secteur d'activité).

Quels que soient le niveau d'analyse et l'objet de changement considérés, les efforts de théorisation cherchent à comprendre les moteurs, les rythmes et les processus d'évolution.

L'interrogation quant aux moteurs d'évolution est en réalité double puisqu'il faut à la fois traiter de leur localisation et du degré de maîtrise qu'en possèdent les acteurs.

A priori, le thème de la localisation peut s'aborder par référence à une alternative de type endogène vs exogène à l'entreprise, pour autant que les frontières de cette dernière soient considérées comme facilement identifiables. On parlera, par exemple, d'évolution naissant dans les conditions d'environnement ou au sein de l'entreprise elle-même. Sur cette question se greffent de multiples débats entre interprétations souvent radicales comme celles bâties sur l'idée selon laquelle les entreprises préfèrent ne pas changer ou, à l'inverse, celles qui postulent le dynamisme de l'entrepreneur. En fait, les raisonnements à base d'alternative simple conduisent le plus souvent à des généralisations excessives puisque c'est la diversité des attitudes et des comportements des entreprises vis-à-vis du changement et de ce qui s'y rattache (le risque, l'incertitude, etc.) qui s'impose plutôt comme une évidence. La typologie des comportements stratégiques de Miles et Snow, par exemple, montre bien qu'il existe des « prospecteurs » qui recherchent le changement et en font largement leur arme concurrentielle, des « défenseurs » qui préfèrent la stabilité et des « analystes » qui se trouvent dans une position intermédiaire ou mixte (Miles et Snow, 1978). Quant à la question du degré de maîtrise des facteurs d'évolution par les acteurs, une autre alternative traditionnelle constitue une source de clivage entre conceptions déterministes et volontaristes (on peut également évoquer le vieux paradoxe action/structure). Ici encore, le caractère souvent trop radical des positions en présence constitue un obstacle à la compréhension de la complexité et de la diversité des réalités. S'agissant du rythme de l'évolution, le problème est de savoir s'il existe des

patterns, des séquences ou des articulations de changement qui marquent l'histoire d'une entreprise, ou si, à l'inverse, aucune logique particulière n'est décelable. Si ces *patterns* existent, il convient d'en décrire les allures possibles en termes de dynamique temporelle (régularité, discontinuités, cycles ?), de spécifier les épisodes qui les constituent et les modalités ou contextes de survenance. Les mêmes questions peuvent s'adresser à des formes ou à des populations d'entreprises.

Enfin, la question des processus mêmes de changement ou d'évolution est tout à fait centrale. Bien souvent, les efforts de théorisation buttent précisément sur cette nécessaire élucidation des processus ou l'évacuent en utilisant des expressions finalement peu explicites telles que « l'environnement sélectionne les formes organisationnelles efficaces » ou « le dirigeant choisit des solutions » (Sandelands et Drazin, 1992). Par processus, on entendra ici l'ensemble des actions, activités, opérations qui conduisent à un certain état ou résultat et dont l'analyse permet de décrire comment les choses changent au cours du temps (Van De Ven, 1992). Cette élucidation des processus ne peut faire l'économie de recherches sur la nature et la position des acteurs, sur leurs logiques ou leurs rationalités, sur les moyens mis en œuvre. Ce sont là les trois questions essentielles, autour desquelles s'affrontent des conceptions de prime abord contradictoires.

De multiples thèses prétendent désigner ce que sont les moteurs ou les facteurs déterminants de l'évolution des entreprises. Elles mettent l'accent tantôt sur des phénomènes d'inertie, tantôt sur des phénomènes d'adaptation active ou passive et développent des croyances différentes quant aux

rôles respectifs de l'histoire de l'organisation, de l'environnement et de la discrétion managériale des principaux décideurs.

La parenté d'esprit de certaines formulations est telle qu'il est possible de regrouper les théories en présence en quelques grandes modélisations. Un classement qui tend à devenir traditionnel repose ainsi sur la distinction de trois modèles fondamentaux (Romanelli et Tushman, 1988).

Un premier groupe de théories privilégie une interprétation que l'on peut qualifier de « contrôle externe ». Exploitant des analogies biologiques et écologiques et une notion de darwinisme social, plusieurs écoles expriment, en effet, sous des formes diverses, l'idée que l'environnement est le moteur d'un processus à long terme de sélection des formes organisationnelles et que les organisations doivent s'adapter, se conformer à leur « niche » ou disparaître. Deux arguments majeurs sont d'ordinaire avancés à l'appui de cette thèse :

- l'action d'une organisation individuelle a peu de poids face aux forces environnementales, économiques, sociales, historiques, qui la surpassent largement. D'où au passage, le glissement de l'analyse du niveau d'organisation individuelle à celui du destin des populations ou « espèces » d'organisations ;
- les lois économiques forcent les organisations, grandes et petites, à agir conformément aux contraintes de la recherche du maximum d'efficacité.

Un deuxième ensemble de formulations, que l'on peut rassembler sous l'expression de modèle « inertie », tend à privilégier le rôle du passé dans l'explication des évolutions (ou de l'absence d'évolution) des entreprises sur longue période. Cette fois, on considère que l'entreprise est dès le

départ immergée dans un réseau complexe engagements et d'interdépendances qui inhibent les possibilités de changement ultérieur. De multiples facteurs internes seraient ainsi à l'origine d'un phénomène d'inertie structurelle qui réduit fortement la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements de l'environnement : les « coûts enfouis » sous forme d'investissements initiaux de toute nature et traduisant les choix stratégiques d'origine, l'information modelée par les structures organisationnelles, les résistances internes aux modifications de structure et aux réallocations de ressources, les coûts de changement des procédures et l'aveuglement partiel que ces dernières induisent, etc.

Une troisième thèse fondamentale met enfin en exergue le rôle proactif des managers dans le modelage des domaines d'activités et caractéristiques organisationnelles des entreprises, et plus globalement dans la maîtrise de leur destin : la stratégie d'une entreprise, son organisation, son environnement même, sont modelés par les intentions et actions des individus qui détiennent le pouvoir en son sein. On peut considérer que cette conception trouve une première forme d'expression avec le courant sociotechnique qui montre, contrairement au supposé impératif technologique, qu'il existe une grande latitude en matière d'organisation du travail (Trist *et al.*, 1963). J. Child, inspiré par les travaux de Chandler, l'exprime très explicitement et développe une critique générale des conceptions déterministes des théories de la contingence structurelle qui présentent le design organisationnel comme le produit des exigences techniques de l'environnement ou du contexte des entreprises. Son argument majeur est basé sur le fait qu'une large part de la variance des formes

organisationnelles n'est pas attribuable à l'action de facteurs de contingence mais traduit les préférences de ceux qui sont en position de pouvoir (Child, 1972). Le courant actionniste alimente également cette conception en insistant sur l'idée que la vie organisationnelle est largement le produit des choix des individus et de la façon dont ils construisent la réalité sociale. Le changement n'est pas ici considéré comme induit de façon externe, mais comme le produit des interactions des individus qui modifient, transforment les significations sociales et, ce faisant, les structures organisationnelles (Berger, Luckmann, 1977). On observera que cette présentation désormais classique des théories d'évolution focalise le débat sur la localisation des facteurs les plus explicatifs, tantôt considérés comme externes à l'entreprise, situés dans son environnement, tantôt présentés comme internes. Une autre modélisation s'avère possible si l'on croise les deux questions relatives au problème des déterminants de l'évolution, à savoir celle de la localisation des facteurs et celle du degré de maîtrise des phénomènes déteu par les « acteurs ». Il est sans doute tentant d'associer l'idée de liberté ou de volontarisme avec une localisa-

tion endogène de l'évolution et celle de déterminisme avec une localisation exogène. Mais cette association est quelque peu grossière. En effet, d'une part, le déterminisme peut être autant interne qu'externe à travers le jeu des routines, des traditions et de l'ensemble des facteurs structurels, culturels, psychologiques ou autres qui pèsent de façon non consciente sur les « choix » des décideurs. D'autre part, le volontarisme peut s'exercer vis-à-vis des paramètres de la configuration organisationnelle, en prenant des libertés par rapport aux exigences d'un contexte, ou s'exercer sur l'environnement plutôt que sur l'entreprise elle-même. Confrontés à l'inadéquation des comportements effectifs d'une organisation avec ceux requis d'un contexte environnemental donné (ce qui constitue en soi un problème d'adaptation) les dirigeants ont toujours, au moins au plan des principes, le choix d'une action sur l'organisation ou d'une action de modification du contexte. En retenant ce deuxième type de réponse, une entreprise peut ainsi « évoluer » sans opérer de changement interne.

En définitive, le reclassement des théories traitant des moteurs d'évolution peut se présenter de la façon suivante (tableau 3).

Tableau 3 – Les théories relatives aux moteurs d'évolution des entreprises

		Localisation des facteurs	
		Endogènes	Exogène
Degré de maîtrise par les « acteurs »	Élevé (volontariste)	Théorie du choix stratégique	Action collective sur le contexte
	Faible (déterminisme)	Théorie de l'inertie structurelle Notion d'élan	Contrôle externe Dépendance par rapport aux ressources Sélection naturelle (écologie)

La dynamique de l'évolution fait également l'objet de controverses entre visions fondamentalement différentes. Deux thèses principales, comportant bien sûr un certain nombre de variantes, s'opposent à cet égard. La première, fortement influencée par les conceptions de Darwin, voit l'évolution comme un phénomène graduel, c'est-à-dire un lent courant de petites modifications, ou encore un ensemble de changements incrémentaux, cumulatifs. Mintzberg et Westley parlent de modèle de type « progrès régulier » pour désigner cette conception des rythmes du changement (Mintzberg et Westley, *op. cit.*). Une telle conception s'est généralisée un moment pour s'appliquer à de multiples phénomènes, de l'érosion géologique aux modalités d'acquisition des connaissances. Elle est présente dans une certaine littérature décrivant le changement stratégique en entreprise comme une réponse réactive à des dysfonctionnements qu'exprime une baisse de performance, et comme une succession d'étapes qui ne sont que des extensions logiques de choix antérieurs heureux. On sait cependant que dans le champ de la biologie le gradualisme darwinien a été contesté et qu'il lui a été opposé une autre vision dite d'« équilibre ponctué ». Ce modèle a rencontré une adhésion croissante et trouvé à s'appliquer à de multiples sujets et d'analyse, qu'il s'agisse d'évolution d'espèces biologiques, du développement de l'individu, de celui du groupe ou encore des organisations (Gersick, 1991). Selon cette deuxième thèse, qualifiée de « ponctuationisme » ou de « saltationisme », l'évolution doit être conceptualisée comme un phénomène comportant des discontinuités. Plus précisément, l'évolution d'un système est faite de longues périodes relativement ponctuées de périodes com-

ptes de bouleversements ou de changements qualitatifs. L'interaction de ces deux types de périodes renvoie au concept de structure profonde ou d'un ordre sous-jacent au système étudié : cette structure est ce qui persiste et limite les changements durant les périodes d'équilibre, ce qui se transforme ou se reconfigure durant les périodes révolutionnaires. Un tel modèle s'oppose en bien des points à la conception graduelle de l'évolution. Alors que, selon cette dernière, un système peut accepter virtuellement tout changement, tant qu'il est suffisamment limité et que les changements importants résultent de l'accumulation insensible de petites modifications, le modèle d'équilibre ponctué pose que la plupart des systèmes possèdent des limites quant à l'ampleur des changements acceptables, limites au-delà, desquelles l'évolution passe par une recomposition fondamentale. Par ailleurs, cette conception conteste l'idée selon laquelle les systèmes individuels du même type se développent selon des directions données ou selon le même chemin.

De nombreuses modélisations conceptuelles et empiriques de l'évolution des entreprises, ou plus généralement des organisations, empruntent cette vision d'un équilibre ponctué. Elles ont en commun de renvoyer à la conception de l'entreprise comme système adaptatif capable de faire face à différents problèmes de différentes façons et sont tout à fait cohérentes avec la notion de système ultra-stable d'Ashby, c'est-à-dire un système qui s'adapte à la fois aux changements de faible amplitude et aux perturbations fortes impliquant des changements de nature. En effet, ces modèles décrivent les paramètres permettant aux entreprises de s'adapter aux faibles perturbations correspondant

aux problèmes opérationnels quotidiens et les changements de configuration requis face aux perturbations fortes associées, par exemple, à la croissance de l'entreprise, à son vieillissement ou à sa complexité croissante. La structure profonde de l'entreprise, maintenue durant les périodes d'équilibre et reconfigurée durant les révolutions, est d'ordinaire décrite comme composée des choix fondamentaux quant aux produits, marchés, technologies, à la distribution du pouvoir, à la structure organisationnelle, aux croyances et valeurs relatives aux individus et à l'environnement, enfin à la nature des systèmes de contrôle. Parmi les nombreuses propositions de modèles d'évolution établis par les théoriciens des organisations, celles qui empruntent l'analogie du cycle de vie entretiennent de fortes parentés avec la vision de l'équilibre ponctué. Il en est de même, de façon encore plus nette, avec le modèle de Greiner (1972). Les développements sur les phénomènes de bifurcation dans l'évolution des systèmes organisationnels, improprement désignés sous le nom de « théorie du chaos », comportent également des points communs avec cette vision. Au plan des études empiriques. Miller et Friesen sont sans doute les chercheurs qui ont le plus contribué aux essais de validation de cette conception en analysant de façon longitudinale et rétrospective des échantillons relativement importants d'entreprises (Miller et Friesen, 1980). D'autres recherches s'inscrivant d'emblée dans cette perspective ont également contribué à caractériser et inventorier les formes des épisodes majeurs de changement. Par exemple, reprenant une formulation initiale de Greenwood et Hinings (Greenwood et Hinings, 1988), Laughlin repère deux formes de changements de premier ordre associés au main-

tien de la structure profonde d'un système organisationnel (qu'il qualifie de « refus » et de « réorientation ») et deux formes de changements de deuxième ordre correspondant à des transformations fondamentales (« colonisation » et « évolution »). Son analyse repose sur une conceptualisation de l'entreprise en tant qu'amalgame de schémas interprétatifs (croyances, valeurs, mission, objet), de structures et processus organisationnels et de sous-systèmes désignant les éléments tangibles. Les deux premières formes de changement ne touchent pas le cœur du système puisque ces changements permettent d'absorber des perturbations de façon homéostatique (« refus ») ou par modification réduite des structures et processus organisationnels (« réorientation ») : les deux autres correspondent à des transformations radicales contraintes (« colonisation ») ou délibérées (« évolution ») passant par le changement des schémas interprétatifs (Laughlin, 1991).

La question des processus d'évolution devrait s'étudier sous de nombreux aspects : nombre et position hiérarchique des acteurs jouant un rôle moteur, modes de gestion, rationalités en cause, etc. C'est sur ces points que les théories sont en général le moins développées. Cela n'empêche pas les débats, souvent vifs, entre visions extrêmement différentes et largement développées par la littérature relative à la prise de décision stratégique en entreprise.

Selon H. Mintzberg, les différentes formulations du processus de changement organisationnel peuvent se ramener à trois principales. La première décrit le processus par référence à un mode planifié. Le changement est considéré comme guidé délibérément, de façon déductive, par les niveaux hiérarchiques supérieurs de l'organisation

pour être mis en œuvre par les niveaux inférieurs. Le processus est rationnel, hautement ordonné et intégré, il conduit à la formulation de stratégies et de programmes explicites. Une deuxième conception insiste sur le rôle central d'un leader, souvent charismatique, qui formule une nouvelle vision de l'organisation et de son avenir et obtient l'adhésion de l'ensemble des acteurs à son projet. Cette fois, l'approche est largement informelle, au sens où si la nouvelle vision peut être délibérée, les détails de sa mise en œuvre résultent d'un processus d'émergence. En raison du charisme du leader, le processus tend d'ordinaire à être de nature coopérative, mais les résistances au changement ne sont évidemment pas exclues. Enfin, une troisième approche assimile le processus de changement à un apprentissage inductif, nécessairement informel. Le phénomène est émergent plutôt que délibéré, peut naître à n'importe quel endroit de l'organisation, rester très localisé ou se propager dans des strates successives de l'organisation. Les observations par Burgelman de l'activité stratégique dans les grandes entreprises complexes, activité faite d'un mélange de comportements stratégiques induits et autonomes, fournissent de bonnes illustrations de tels phénomènes de propagation (Burgelman et Sayles, 1987). Dans cette dernière vision, le développement du changement peut enfin se réaliser dans un climat de coopération ou rencontrer diverses résistances.

Progresser en matière de théorie de l'évolution pose le problème général des attitudes à retenir face à des théories en opposition et pour lesquelles il est possible de mobiliser un ensemble non négligeable de données empiriques de validation. L'une des voies de recherche consiste à tenter de surmonter

les contradictions en délimitant les champs de validité des thèses en présence, par exemple dans le temps ou dans l'espace, ou par référence à une catégorisation de variables contextuelles pertinentes.

De façon générale, il semble bien qu'un consensus commence à se développer pour dire que les généralisations sont en définitive moins intéressantes que la mise en évidence des cas, circonstances, contextes, où se vérifie telle ou telle thèse (Levinthal, 1991). Cela se justifie d'autant plus que chacune des théories proposées se heurte à l'impossibilité dans laquelle elle se trouve de rendre compte de la diversité des phénomènes et trajectoires d'évolution des entreprises.

Pour travailler dans ce sens, il faut tout d'abord s'appuyer sur une représentation suffisamment riche de ce qu'est l'entreprise en la considérant comme une configuration complexe dotée de certaines propriétés ouvrant des potentiels et des trajectoires variables d'évolution, puis se livrer à un travail typologique.

On sait qu'une entreprise est une configuration complexe de trois types d'éléments interreliés : une infrastructure d'activités productives, une sociostructure de relations entre individus et entre groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées. L'infrastructure correspond aux interdépendances et aux contraintes technologiques, concurrentielles et commerciales auxquelles l'entreprise est confrontée pour maintenir et développer ses activités au cours du temps. Il s'agit de l'ensemble des solutions technologiques du problème de production entendu au sens large, se traduisant en une certaine configuration et un certain flux de tâches. La sociostructure recouvre l'organisation administrative de l'entreprise et son architecture de relations

entre participants. C'est à la fois la division des tâches et leur regroupement en unités ou départements spécialisés, les systèmes formels de contrôle destinés à coordonner les activités, le réseau de relations sociales qui en résulte et qui entretient d'étroits rapports avec la répartition du pouvoir entre individus et entre groupes. Enfin, la superstructure correspond à la dimension symbolique de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des représentations et interprétations de la vie collective plus ou moins partagées par les participants.

Cette configuration peut prendre différentes formes, qui traduisent différentes façons de traiter les problèmes fondamentaux de gestion qui se posent à l'entreprise. Un système ouvert, comme l'est l'entreprise, doit satisfaire certains prérequis pour assurer sa survie. D'une part, il doit atteindre un certain degré de stabilité pour maintenir identité et cohérence. Ce maintien n'est jamais garanti et doit faire l'objet d'une attention continuelle au plan de l'orientation des initiatives individuelles, de l'accomplissement des charges de travail, des relations entre acteurs individuels et entre groupes. D'autre part, un système ouvert doit également être capable de changement étant donné le caractère inéluctable des transformations de son contexte de fonctionnement. Les changements en question affectent tantôt les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, tantôt les objectifs eux-mêmes. En d'autres termes, les problèmes en quelque sorte « génériques » de gestion d'entreprise sont à la fois des problèmes de maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation. La façon selon laquelle l'entreprise aborde la résolution de ces deux catégories de problèmes et fait face aux exigences fonda-

mentalement conflictuelles qui leur correspondent, ne sera pas sans effet sur les formes concrètes que prennent les trois niveaux de composants constitutifs de l'entreprise et sur leur agencement dans une certaine configuration. L'inventaire des configurations possibles et l'énoncé d'hypothèses quant à leur dynamique propre constitue alors un préalable à l'analyse des questions relatives à l'évolution.

Ce travail de construction typologique, qui se fonde sur l'idée que le nombre de configurations n'est pas infini, a déjà retenu l'attention de nombreux chercheurs mais pour déboucher sur des propositions finalement partielles. Même la célèbre typologie élaborée par Mintzberg, si riche soit-elle, reste centrée sur le seul problème de la coordination, chaque forme de configuration étant caractérisée par une solution dominante de résolution de ce type de problème. Or, même si l'on peut observer une sorte d'alternance dans les préoccupations des dirigeants ou une division du travail entre membres d'une équipe de direction, il convient d'intégrer dans un effort typologique l'interaction des modes de résolution des questions d'adaptation et de coordination car à l'évidence ces éléments ne sont pas véritablement séparables. Par exemple, les modalités de la coordination interne jouent un rôle quant à l'émergence des projets stratégiques et influent ainsi sur les modalités d'adaptation de l'entreprise. Plus généralement, il est bien connu que la structuration d'une entreprise est à la fois une base de mise en œuvre de la stratégie et un cadre d'élaboration de cette dernière.

En première analyse, il est possible d'aborder ce travail typologique sur les configurations en combinant des propositions partielles déjà formulées.

Ainsi, les façons d'aborder le problème d'adaptation peuvent être inventoriées par référence à la typologie bien connue des comportements stratégiques élaborée par Miles et Snow, lesquels décrivent également les dispositifs organisationnels et les systèmes de gestion qui leur correspondent. La proposition de Daft et Weick, qui n'est d'ailleurs pas incompatible avec la précédente, introduit une vision cognitiviste qui peut également servir de point de départ (Daft et Weick, 1984). Ces deux auteurs considèrent que les entreprises diffèrent au plan du mode d'appréhension de leur environnement et de la façon de s'y insérer. Si une entreprise croit que son environnement est concret, mesurable, elle jouera le jeu traditionnel de la collecte intelligente et systématique d'informations et de l'analyse rationnelle pour découvrir l'interprétation correcte. Dans le cas contraire, le processus sera plus improvisé, moins linéaire et l'organisation modèlera l'environnement selon son interprétation plutôt que l'inverse. Quant à la façon de s'y insérer, on peut *a priori* distinguer les entreprises développant une recherche active de celles qui acceptent passivement l'information et ne répondent activement qu'en cas de crise. Quant à la manière de traiter les problèmes de coordination interne, on peut la catégoriser dans l'immédiat par référence à une alternative simple : soit configurer l'entreprise comme un simple « nœud de contrats », sans attention particulière au développement d'un apprentissage collectif, soit la considérer comme une véritable communauté ou entité collective et la gérer comme telle. Dans ce dernier cas, le mode de contrôle à l'œuvre peut être de type rationnel, c'est-à-dire reposant essentiellement sur la manipulation de systèmes

formels de gestion, ou de type normatif, cherchant à développer l'implication des individus et leur adhésion à des valeurs, des idéaux, des interprétations.

Un croisement des modes de traitement des problèmes d'adaptation et de coordination est de nature à fournir un inventaire théorique des configurations d'entreprise qui suppose d'être complété par une analyse de vraisemblance et par une description des composants concrets susceptibles de traduire les visions en action.

On peut penser que toutes les configurations théoriques ne trouveront pas à se vérifier, puisque certains facteurs, comme la conception des dirigeants quant à la « bonne » façon de gérer les ressources humaines, sont à l'œuvre pour donner une cohérence ou une forme d'identité commune entre les dispositifs de résolution des deux catégories de problèmes de gestion. D'autres facteurs sont encore de nature à réduire le nombre de configurations en usage. Les uns sont exogènes à l'entreprise, comme les modèles de comportements diffusés par le contexte sociétal ou les préférences culturelles en matière d'organisation des transactions, ou bien encore des données conjoncturelles, les autres sont endogènes, comme la personnalité des décideurs, leur expérience, leur culture, ou tout simplement la connaissance qu'ils possèdent de l'éventail des solutions possibles. Les différents aspects des phénomènes d'évolution sont étroitement liés à certaines propriétés clés des configurations organisationnelles, propriétés qui, selon leur statut ou leur valeur, induisent différentes modalités d'activation des processus d'évolution faits de variation, sélection et rétention de réponses aux problèmes vécus par l'entreprise. Évidemment, le jeu de ces pro-

priétés ne peut s'analyser indépendamment des contextes dans lesquels se trouvent les entreprises.

Toute configuration d'entreprise possède, à des degrés divers, des propriétés qui induisent une dynamique potentielle. Ces propriétés sont multiples mais, en première analyse, deux d'entre elles devraient jouer un rôle important aux plans des rythmes, processus et trajectoires d'évolution : le degré de tolérance à la variété, qui est une propriété de chaque composant de la configuration et de la configuration elle-même, et le degré de couplage ou de cohérence de cette dernière.

Le degré de tolérance à la variété d'un composant d'une configuration (ou son degré de flexibilité) correspond à sa capacité de faire face à la variété des situations ou problèmes à traiter. Ou bien encore, c'est le degré de déformation praticable, au-delà duquel un composant ne remplirait plus son rôle de façon satisfaisante et serait source de blocage ou de dysfonctionnement. C'est, par exemple, le degré de tolérance d'une structure organisationnelle à une variation de la taille de l'entreprise ou à une variation de la composition de son portefeuille d'activités. Souvent, les difficultés organisationnelles trouvent leur explication dans des extensions d'une forme structurelle qui, pour logiques qu'elles soient, finissent par excéder ses capacités intrinsèques, ou dans des modifications ou amendements apparemment raisonnables mais qui violent au fond la logique qui caractérise la forme en question (Miles et Snow, 1992, p. 53-72). Ce concept de tolérance à la variété vaut évidemment pour des composants tangibles, comme le système technique de l'entreprise, des dispositifs structurels, mais également des éléments intangibles comme

les capacités cognitives, les systèmes de valeurs ou la culture organisationnelle, le dispositif de collecte et de traitement d'information, etc. Bien sûr, cette propriété s'apprécie plus en termes relatifs, c'est-à-dire par comparaison des composants, que de façon absolue. Cela débouche sur deux implications. D'une part, une configuration ne correspond pas nécessairement à un modèle d'équilibre et l'on peut considérer au contraire que ce sont les hiatus entre degrés de tolérance à la variété de ses composants qui sont source de blocage ou de changement. Ce n'est pas sans parenté avec l'argument qu'employait Penrose pour expliquer le seul phénomène de croissance de l'entreprise (Penrose, 1963). D'autre part, le degré de tolérance à la variété de la configuration dans son ensemble tendra à s'aligner sur celui du composant le moins flexible. Cela importe pour repérer les nœuds essentiels en matière de freins ou de moteurs d'évolution et les trajectoires que peut suivre cette dernière.

La deuxième propriété fondamentale, le degré de couplage ou de cohérence, vaut pour la configuration dans son ensemble. Elle correspond à la force de l'assemblage des composants et doit permettre de distinguer ce qui ne serait qu'un simple agrégat de ce qui constituerait une *gestalt* véritable, c'est-à-dire un ensemble de composants fortement contraints ou se renforçant mutuellement.

A priori, on peut considérer que la cohérence d'une configuration résulte en bonne partie des degrés de tolérance à la variété de ses composants. Une configuration serait d'autant moins cohérente (ou contrainte) que ses composants autorisent de multiples assemblages possibles, ou encore que leurs degrés de tolérance à la variété seraient

homogènement élevés. Par exemple, les entreprises de style « contrôle financier » décrites par Goold et Campbell (Goold et Campbell, 1987, p. 42-52) constituent une illustration de ce cas de figure : ce sont des assemblages, facilement reconfigurables, d'activités diverses dont le seul point commun est de pouvoir être efficacement gérées sur la base de contrôles financiers à court terme sans qu'il soit nécessaire d'investir dans des dispositifs organisationnels sophistiqués de coordination. Au fond, de telles entreprises sont des agrégats de managers forts, puissamment motivés par des buts personnels, auxquels le sommet stratégique fournit un contexte et des incitations à aller toujours plus loin sans pour autant être tenus de spécifier véritablement les solutions stratégiques et structurelles que ces managers doivent appliquer.

À l'inverse, lorsque les composants d'une configuration possèdent des degrés de tolérance à la variété homogènement faibles, la configuration devrait être fortement cohérente. Mais cette situation peut conduire également à une incohérence totale, comme dans le cas du réacteur décrit par Miles et Snow. L'incomplétude des décisions d'un sommet stratégique quant à l'agencement de la configuration, ou la dilution de la discrétion managériale sous l'effet de la pluralité des lieux et moments de décision et des jeux de pouvoir internes, favorisent l'émergence de telles configurations.

Enfin, une configuration peut se trouver dans une situation intermédiaire entre ces deux cas de figure extrêmes, lorsque certains de ses composants sont moins flexibles que d'autres. À certains égards, les entreprises de type « contrôle stratégique » analysées par Goold et Campbell vivent une situation de ce genre puisque le mode de

contrôle exercé par le sommet peine à maîtriser la variété des logiques stratégiques développées au sein des différents groupes d'activités composant le portefeuille.

Ces paramètres requièrent évidemment affinement et précision pour autoriser des observations concrètes. Dans l'immédiate on ne fera qu'évoquer certaines hypothèses ou propositions qu'il est possible d'énoncer quant à leur articulation avec les différents aspects des phénomènes d'évolution des entreprises.

Considérée de façon globale, une configuration est sans doute prédisposée à suivre certains scénarios d'évolution plutôt que d'autres en raison du degré de couplage et du degré de tolérance à la variation des situations environnementales qui la caractérisent. On peut supposer *a priori* que plus une configuration est fortement couplée s'agissant de son agencement interne, plus il devient difficile d'opérer des adaptations. Celles-ci ne pourront se concrétiser qu'en passant par des périodes de remises en cause profondes, de crise, ce qui donnera aux trajectoires d'évolution une forme générale ponctuée. Celle-ci n'est évidemment pas incompatible avec des épisodes de changement avorté ou de retour à l'état d'équilibre initial faute d'avoir réussi à modifier ce qui constitue le cœur ou la structure profonde de la configuration. La probabilité, dans ce cas de figure, que la survie de l'entreprise soit menacée dépendra bien sûr du caractère plus ou moins permissif ou hostile de l'environnement mais également, si l'on en croit la thèse de l'inertie structurelle, de l'âge même de l'entreprise : il semble en effet que les organisations les plus anciennes soient en même temps les moins vulnérables (Delacroix et Swaminathan, 1991). À l'inverse, une configuration fai-

blement couplée facilite les ajustements qui peuvent ainsi s'opérer de façon plus graduelle. On notera cependant qu'un couplage trop lâche peut également conduire à certains blocages soit par déperdition d'opportunités ou de projets stratégiques émergeant au sein de la configuration mais qui ne parviennent pas à s'imposer, soit par manque de maîtrise des aspects de mise en œuvre de tel ou tel projet.

On peut considérer, par ailleurs, qu'une configuration organisationnelle est plus ou moins apte à absorber des variations de son contexte environnemental, et ce quel que soit son degré de couplage interne. Par exemple, les entreprises de type « contrôle financier » évoquées précédemment, dont la configuration est faiblement couplée, s'avèreront efficaces dans l'ensemble des environnements compétitifs relativement stables mais peu adaptées aux domaines de haute technologie, à ceux à risques élevés et taux de retour lents, ou encore aux activités marquées par une concurrence agressive. Des réflexions de ce type devraient permettre

ici encore d'énoncer des hypothèses reliant les caractéristiques des configurations et les modes d'évolution, comme celles esquissées au tableau 4 suivant.

3. Quelques implications

Ce détour par les différents aspects des théories de l'évolution de l'entreprise importe pour apprécier la validité des conjectures actuelles sur le développement de nouvelles formes d'organisation, leur degré d'extension possible, les problèmes que peut poser leur adoption, et interpréter le sens des expérimentations en cours ou prendre la mesure de leurs enjeux et significations. Deux séries d'implications peuvent en être tirées, aux plans prescriptif et descriptif.

Telles qu'elles sont le plus souvent présentées, ces nouvelles formes d'organisation s'apparentent à un changement en profondeur, un changement de second ordre constituant une rupture par rapport au modèle antérieur. En ce sens, la présentation précédemment évoquée qu'en donne Halal est contestable dans la mesure où elle

Tableau 4 – Configurations organisationnelles

FLEXIBILITÉ \ COUPLAGE	FORT	INTERMÉDIAIRE	FAIBLE
	FAIBLE	Configuration à usage unique Évolution par sauts	Configuration à usage restreint Évolution par sauts
ÉLEVÉE	Configuration à usages multiples intrinsèque – ment adaptable Évolution permanente	Configuration à usage restreint Évolution graduelle	Configuration à usages multiples sans caractère Évolution graduelle

repose sur l'idée d'un continuum de formes organisationnelles alors que les modes mécaniste et organique de fonctionnement constituent des idéaux types qualitativement différents qui ne peuvent qu'entretenir des rapports dialectiques et non se fondre dans une forme intermédiaire ou équilibrée. Parler de rupture est par ailleurs quelque peu ambigu puisque cela évoque naturellement la modélisation de l'évolution propre à la théorie de l'équilibre ponctué alors qu'il ne faut pas exclure *a priori* les phénomènes d'évolution incrémentale. En fait, comme il a été dit, la dynamique d'évolution d'une entreprise n'est pas indépendante des caractéristiques de sa configuration organisationnelle, laquelle prédispose à évoluer graduellement ou par sauts successifs. Ce qui caractériserait les nouvelles formes d'organisation, avec leurs capacités supposées d'adaptation permanente, c'est précisément la volonté de faire l'économie des crises associées au « saltationnisme ». Il n'est pas sûr qu'il soit sain d'éviter toute crise ou d'éliminer tout épisode de stabilisation. Quoi qu'il en soit, comme l'exposent de nombreux travaux sur les phénomènes d'évolution, un changement de second ordre passe par une modification des schémas d'interprétation qui cimentent toute configuration organisationnelle. Ce qui invite à envisager l'adoption des nouvelles formes d'organisation avec une certaine prudence. D'une part, les changements de second ordre sont délicats à réaliser. Ils requièrent du temps et se heurtent d'ordinaire à de fortes résistances. En d'autres termes, il ne suffit pas d'adopter la forme de la nouvelle organisation, il faut procéder à un travail en profondeur sur les représentations, les cultures, les normes et valeurs, travail sans lequel les phénomènes de retour, de

« refus » ou de « réorientation » décrits par Laughlin ne manqueront pas de se produire. De façon générale. On ne peut jamais exclure les phénomènes de retour de balancier que ce soit au niveau d'une organisation considérée isolément, à raison des conjectures variables qu'elle peut rencontrer, ou d'un point de vue collectif, niveau où peut se manifester une volonté de maîtriser l'environnement dans un sens ou dans un autre.

D'autre part, il convient d'apprécier la pertinence des nouvelles formes d'organisation au regard des spécificités de chaque entreprise, lesquelles tiennent à la stratégie qu'elle développe et à son propre stade de développement, plutôt que d'y adhérer de façon aveugle. On remarquera, par exemple, que certaines entreprises trouvent avantage à ne pas suivre le mouvement d'externalisation d'activités qui semble s'être généralisé ou à revenir sur cette tendance. De façon générale on sait bien, en matière d'organisation, que ce qui vaut pour une entreprise qui se crée et se trouve soumise à une forte exigence de rationalité techno-économique n'est pas nécessairement pertinent pour une autre, située à un autre stade de développement. Selon les circonstances, c'est introduire plus de bureaucratie ou plus de centralisation qui peut constituer la solution pertinente.

Enfin, plus que la recherche d'un modèle à imiter, ce qui reste fondamental pour toute entreprise, c'est la maîtrise des processus d'évolution ou d'adaptation stratégique, c'est-à-dire ce processus continu de formulation et de reformulation de la *gestalt* organisationnelle tout en s'assurant que la solution du moment ne fige pas l'organisation de telle façon qu'une future adaptation stratégique devienne impossible. Il y

a, on l'a vu, certains risques à cet égard avec les formes d'organisation actuellement préconisées.

Sur un plan plus descriptif, on peut tout d'abord parier sur la diversité des destins des entreprises et sur celle des configurations organisationnelles, plutôt que sur un alignement par rapport à un modèle unique. Compte tenu de leur histoire propre, des caractéristiques de la configuration organisationnelle à laquelle elles sont parvenues, les entreprises n'ont pas les mêmes capacités à s'adapter ni le même éventail de trajectoire d'évolution. Face à un contexte, certes devenu globalement turbulent, mais auquel correspond encore un degré de variété certain, il y a place pour une pluralité de modes d'organisation et de formes hybrides comme cela a toujours été le cas jusqu'à présent.

En second lieu, il ne faut pas sous-estimer la richesse que confère à un secteur d'activité donné, voire à une société considérée globalement, la diversité des formes d'organisation et des comportements stratégiques des acteurs. Comme l'observent Miles et Snow, pour qu'un secteur d'activité se développe de façon harmonieuse, il faut à la fois des prospecteurs pour engendrer les innovations, des analystes pour faire un travail de tri et de rationalisation et des défenseurs pour abaisser les coûts et assurer une large diffusion des produits.

Après plus d'une décennie de bouleversements de toute nature et d'expérimen-

tations organisationnelles, nous sommes parvenus en quelque sorte au nœud de l'intrigue, le moment où elle est arrivée à son point essentiel mais où le dénouement reste incertain.

De nouvelles formes d'organisation sont effectivement en germe et déclenchent des phénomènes de mimétisme ou de conformisme, mais il serait excessif de dire qu'elles constituent d'ores et déjà un nouveau « champ organisationnel » au sens de Fligstein (Fligstein, 1990).

Tout pronostic reste difficile dans la mesure où l'évolution est globalement fonction d'un mix de forces dont on ne peut prédire avec certitude la résultante, que l'on se place au niveau d'une entreprise considérée en tant qu'entité individuelle ou à tel ou tel niveau d'analyse collective. Il semble bien cependant que les évolutions sur longue période correspondent plus à des phénomènes de balancier entre formes polaires d'organisation qu'à une séquence bien ordonnée et linéaire de formes successives.

Ce qui est sûr par ailleurs, c'est qu'un pronostic sérieux ne peut faire l'économie d'une analyse multiniveau qui n'est pas sans poser de sérieux problèmes d'ordre méthodologique. Sans doute faut-il un changement de second ordre dans les méthodes de recherche organisationnelle, lesquelles tendent trop souvent à être, selon le constat de Pettigrew (1987), a-historiques, a-processuelles et a-contextuelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Aoki M. (1984). *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford, Un. Press.
- Barley S.R. et Kunda G. (1992). "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, septembre.
- Berger P.L. et Luckmann T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in sociology of knowledge*, Double Day.
- Berry A.J. (1994). "Spanning traditional boundaries: organisation and control of embedded operations", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 15, n° 7.
- Bourgeois L.J. et Brodwin D.R. (1984). "Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 3.
- Boynton A.C. et Victor B. (1991). "Beyond flexibility: building and imaging the dynamically stable organization", *California Management Review*, vol. 34, n° 1.
- Brousseau E. (1992). « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », *Réseaux*, n° 54, CNET.
- Burgelman R.A. et Sayles L.R. (1987). *Les intrapreneurs*, McGraw-Hill.
- Camagni R. et Rabelotti R. (1992). "Technology and organisation in the Italian textile-clothing industry", *Entrepreneurship & Regional Development*, 4, p. 271-285.
- Child J. (1972). "Organizational structure. environment and performance: the rote of strategic choice", *Sociology*, 6, p. 1-21.
- Daft R.L. et Lewin A.Y. (1993). "Where are the theories for the 'new' organizational fortes? An editorial essay", *Organization Science*, vol. 4, n° 4.
- Daft R.L. et Weick K.E. (1984). "Toward a model of organisations as interpretation system", *Academy of Management Review*, avril.
- Daniels J.D. et al. (1985). "Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3.
- Delacroix J. et Swaminathan A. (1991). "Cosmetic. speculative and adoptive change in the wine industry: u longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 4.
- Egelhoff W.G. (1988). "Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1.
- Emshoff J.R. (1993). "Is it cime to create a new theory of the firm?", *Journal of Economics and Management Strategy*. vol. 2, n° 1.
- Favereau O. (1989). « Vers un calcul économique organisationnel ? », *Revue d'économie politique*, mars-avril.
- Fedor K.J. et Wenher W.B. (1995). "Making sense of cultural factors in international alliances", *Organizational Dynamics*, printemps.
- Fligstein N. (1990). *The transformation of corporate control*, Harvard Un, Press.

- Forrester I.W. (1965). « Un nouveau modèle d'entreprise », *Industrial Management Review*, 7/1.
- Frery F. (1994). « L'entreprise transactionnelle », *La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle*, Journées ANVIE, ESCP, Paris. 2W9/.
- Frery F. (1994). « Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ? », *Journées des IAE*, Montpellier.
- Gersick C.J.G. (1991). "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-36.
- Ghoshal S. et Bardem C.A. *The changing role of top management*, INSEAD, 94/I9/SM, 94/20/SM et 94/21/SM).
- Goold M. et Campbell A. (1987). "Manning diversity: strategy and control in diversified british companies", *Long Range Planning*, vol. 20, n° 5, p. 42-52.
- Greenwood R. et Hinings C.R. (1988). "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change", *Organization Studies*, vol. 9, n° 3, p. 293-316.
- Greiner L.E. (1972). "Evolution and revolution as organisation grow", *Harvard Business Review*, juillet-août.
- Halal W.E. (1994). "Fromn hierarchy to enterprise: internal markets are the new foundation of management", *The Academy of Management Executive*, VIII/4, p. 69-83.
- Hale W.H., Geranmayeh A. et I. Pourdchnad (cd.). (1993). *Internal Markets*, Wiley.
- Heckscher C. et Donnellon A. (1994). *The Post-bureaucratie Organization*, Sage.
- Hedlund G. (1994). "A model of knowledge management and the N-Form corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, numéro spécial, été, p. 73-90.
- Huber G.P. et Click W.H. (1993). éd. *Organizational change and redesign*, Oxford Un, Press.
- Imai K. et Itami. H. (1984). "Interpenetration of Organization and market Japan's firmt and market in comparison with the US", *Industrial Journal of Industrial Organization*, vol. 2. p. 285-310.
- Jaeger A.M. et Baliga B.R. (1985). "Control systems and strategic adaptation: lessons from the japanese experience", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 2.
- Jaques E. (1990). "In praise of hierarchy", *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Kaisergruber D. (1994). « Frontières de l'emploi. Frontières de l'entreprise », *Futuribles*, décembre.
- Keats B.W. et Hitt M.A. (1988). "A causal model of linkage among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*. vol. 31, n° 3, p. 570-598.
- Laszlo et Laszlo C. (1993). *Le management évolutionniste*, Economica.

- Laughlin R.C. (1991). "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models", *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, p. 209-232.
- Lebas M. et Weigenstein J. (1986). "Management control: the roles of rules markets and culture", *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 3.
- Levinthal D.A. (1991). "Organizational adaptation and environmental selection – interrelated processes of change", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 140-145.
- Levy A. (1986). "Second-order planned change: definition and conceptualisation", *Organizational Dynamics*, été, p. 5-20.
- Lewin A.Y. et Stephens C.V. (1993). "Designing post industrial organizations: combining theory and practice", *Organizational change and redesign*, Haber G.P. & Click W.H. ed., Oxford Un. Press.
- March J.G. (1994). « Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- Marmonier L. et Thiétart R.A., « Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises », CERESSEC. DR 93051.
- Meyer A.D., Goes J.B. et Brooks G.R., "Organisations reacting to hyperturbulence", in Huber et Glick, *op. cit.*
- Miles R.E. et Snow C.C. (1992). "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, été, p. 53-72.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1978). *Organisation strategy, structure and process*, McGraw-Hill.
- Miller D. et Friesen P.H. (1980). "Momentum and revolution in Organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, p. 591-614.
- Mintzberg H. et Westley F. (1992). "Cycles of organizational change", *Strategy Management Journal*, numéro spécial, hiver, p. 39-59.
- Nacamulli R.C.D. (1987). *Interorganizational strategies: managerial implications*, CRORA, Università L. Bocconi. Milano.
- Penrose E.T. (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques.
- Pettigraw A.M. (1987). "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24,
- Richardson G.B. (1972). "The organisation of Industry", *Economic Journal*, septembre.
- Romanelli et Tushman M.L. (1986). "Inertia, environments and strategic choice: a quasi-experimental design for comparative longitudinal research", *Management Science*, mai, p. 608-621.
- Sandelands L. et Drazin R. (1989). "On the language of organisation theory", *Organization Studies*, vol. 10, n° 4, p. 457-478.

- Snow C.C., Miles R.E. et Coleman H.J. (1992). "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, hiver.
- Spender J.C. et Kessier E.H. (1995). "Managing the uncertainties of innovation: extending Thompson", *Human Relations*, vol. 48, n° 1.
- Teubal M., Ynnon T. et Zuscovitch E. (1991). "Networks and market creation", *Research Policy*, vol. 20, n° 15.
- Trist E.L., Higgin G.W., Murray H. et Pollock A.B. (1963). *Organisational choice*, Londres, Tavistock.
- Van De Ven A.H. (1992). "Suggestions for studying strategy process: a research note", *Strategic Management Journal*, numéro spécial, été, p. 169-188.
- Victor B. et Stephens C. (1994). "The dark side of the new organizational forms: an editorial essay", *Organization Science*, vol. 5, n° 4.
- Weick K.E. (1977). "Enactment processes in organizations", *New directions in organization behavior*, B.M. Staw et G.R. Salancik, St Clair Press.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press.
- Wills G. (1994). "Networking and its leadership processes", *Leadership et Organization Development Journal*, vol. 15, n° 7.