

LA STRUCTURATION D'UNE ENTREPRISE EN RESEAU

Emmanuel Josserand
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16
Tél : (33) 1 46 06 73 30
Mail : Josseran@dauphine.fr

INTRODUCTION

Un nombre important d'entreprises sont amenées à modifier leur organisation et se rapprochent progressivement de ce que l'on peut appeler une organisation « en réseau ». Ce terme générique décrit une réalité variée et très riche. Il est donc difficile de décrire toutes les configurations que recouvre le terme. Nous retenons dans cette présentation une approche se fondant sur les modes d'organisation, c'est à dire sur de grands principes d'organisation qui permettent d'assurer la cohésion d'une organisation donnée. La notion de réseau-mode d'organisation une fois posée, il convient de la préciser, d'analyser de manière plus détaillée les dimensions auxquelles elle correspond, de comprendre son fonctionnement.

La démarche adoptée procède par allers et retours entre terrain et littérature. Il s'agit d'étudier un cas de structuration d'une entreprise en réseau afin de mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent ce type d'organisation. Une approche historique permet de reconstituer les grandes phases de l'évolution de l'entreprise et de mettre en évidence les principaux écueils relatifs à la mise en oeuvre d'une organisation par le réseau interne.

UN BESOIN THEORIQUE : AMELIORER LA CONNAISSANCE SUR L'ENTREPRISE EN RESEAU

Divers courants de recherche convergent pour mettre en évidence l'émergence d'entreprises organisées de manières nouvelles, les entreprises en réseau. Le grand nombre d'études de cas particuliers érigés en idéaux-types ou déclinés en configuration nous incitent à introduire dans l'analyse la notion de mode d'organisation.

L'évolution vers l'entreprise en réseau

Les entreprises revoient leur organisation interne et adoptent des formes qui se rapprochent des réseaux externes. Elles se scindent en unités autonomes, et leur fonctionnement évolue d'une approche bureaucratique vers une approche plus organique. De nombreux exemples de mutations d'entreprises sont décrits (Feneuille 90 ; Marmonier & Thiétart 93 ; Midler 93 ; David 95). Les opérations de reengineering se sont multipliées, conduisant à une forme proche des entreprises en réseau (Teng, Grover & Fiedler 94 ; Tarondeau & Wright 95). D'autre part la planification stratégique est remise en cause (Lenz & Lyles 85 ; Marx 91 ; Mintzberg 93) et le processus de planification stratégique devient davantage émergent (Mintzberg & Waters 85) pour des stratégies « tâtonnantes » (Avenier 96).

D'une manière encore plus radicale, apparaissent les entreprises en réseaux, catégorie large qui correspond à des configurations très variées. Parmi les premières contributions on peut citer la firme Z de Ouchi & Jaeger (77) qui recherchent une prise de décision consensuelle ou l'adhocratie de Mintzberg (80) qui s'organise par projets. Miles & Snow (92) parlent de réseau pour une organisation qui réussit à réintroduire les bienfaits du marché au sein de la firme. Pour un nombre important de recherches, c'est davantage une forme de transversalité qui est recherchée, un partage des connaissances (Quinn Mills & Friesen 92 ; Hedlund 94 ; Dess, Rasheed, McLaughlin & Priem 95 ; Demeestère 95). Quinn (92) distingue quant à lui quatre formes différentes plus ou moins hiérarchisées et cloisonnées.

Comme on peut le constater, les descriptions de cas isolés sont nombreuses sans qu'il soit aisé pour autant d'obtenir un consensus et une conception commune de ce qu'est l'organisation en réseau.

Des configurations aux modes d'organisation

Les recherches portant sur l'entreprise en réseau présentent généralement des idéaux-types ou des typologies de configurations. Il s'agit le plus souvent de définir un nouveau modèle d'organisation à partir d'une approche inductive. Cette démarche est très utile dans une phase de découverte, pour la première analyse d'une réalité perçue comme complexe car nouvelle dans notre champ de recherche. Toutefois, la multiplicité des configurations ainsi obtenues, présentées systématiquement comme des idéaux-types, des modèles absolus, sème la confusion et rend tout consensus impossible. La richesse, la subtilité de la réalité organisationnelle peut difficilement être résumée en un nombre restreint de configurations sommaires. Le fait de postuler l'existence de configurations organisationnelles n'implique

nullement qu'il soit possible ou même intéressant de répertorier toutes les configurations existantes ou les idéaux-types possibles, cette approche est beaucoup trop réductrice et ne nous permet pas de progresser.

Les limites des approches configurationnelles ou par idéaux-types nous amènent à replacer au coeur de notre réflexion la notion de mode d'organisation. A partir des textes fondateurs de Ouchi (79 & 80), Jarillo (88) esquisse un cadre général particulièrement intéressant quoique qu'approximatif sur plusieurs aspects. Il nous permet de concevoir différemment l'entreprise en réseau en allant au-delà d'exemples érigés en idéaux-types.

Ouchi (79 et 80) décrit trois modes de contrôles que sont le marché, la bureaucratie et le clan. Jarillo (88) élargit l'approche de Ouchi (80) à la notion de mode d'organisation et introduit le réseau qui nous intéresse tout particulièrement. C'est en effet le réseau mode d'organisation qui, en contribuant fortement - mais de manière non exclusive - à la cohésion des nouvelles formes organisationnelles, fait leur originalité. L'évolution récente peut donc s'interpréter comme une plus grande importance donnée au réseau-mode d'organisation en ce qui concerne la cohésion des entreprises.

Jarillo (88) propose une représentation des quatre modes d'organisation selon deux dimensions : l'approche à la relation d'une part et la forme légale d'autre part. Nous préférons l'existence de liens hiérarchiques pour la seconde dimension¹. Ces deux dimensions permettent de mettre en évidence quatre modes d'organisation aux propriétés idéal-typiques dont la combinaison permet de rendre compte de la façon dont une cohésion organisationnelle peut être obtenue dans l'ensemble des institutions. Il s'agit du marché, de la bureaucratie, du clan et du réseau.

La dimension de l'approche à la relation paraît tout à fait en accord avec l'analyse en termes de modes d'organisation. En revanche l'approche par la théorie des jeux que propose Jarillo (88) est discutable. Il distingue en effet le cas où le mode d'organisation donne lieu à un jeu à somme nulle et le cas où on aboutit à un jeu à somme non nulle. Il est pourtant clair que s'il y a échange, les deux parties ont intérêt à l'échange et que, dans le cas du marché, comme dans celui de la bureaucratie, le jeu demeure un jeu à somme non nulle. Nous retiendrons donc plutôt l'idée d'un jeu coopératif et d'un jeu non-coopératif.

La deuxième dimension proposée par Jarillo (88) est celle de la forme légale qui lui permet de séparer d'une part la hiérarchie intégrée, organisée par le clan ou la bureaucratie et

¹ Pour une discussion de ces dimensions telles qu'elles sont présentées par Jarillo (88), voir Josserand (88).

d'autre part les relations externes où l'on retrouve le marché et le réseau stratégique. Il existe une contradiction sur cette dimension entre l'idée de mode d'organisation et la séparation de ces modes d'organisation en fonction de la forme légale utilisée. Le maintien de cette deuxième dimension conduirait à considérer qu'il n'existe que deux modes d'organisation utilisés dans deux types de "forme légale" : la firme et la non-firme. Si l'on revient à l'analyse de Ouchi (79 et 80), la différence entre le marché, d'une part, et le clan et la bureaucratie, d'autre part, réside dans l'existence d'une autorité légitime. Cela signifie que la seconde dimension devient : existence ou non-existence de liens hiérarchiques. Le fait qu'il existe des liens hiérarchiques n'implique pas que l'on se trouve dans une même firme.

	Non coopération	Coopération
Mode d'organisation non hiérarchique	MARCHÉ	RÉSEAU
Mode d'organisation hiérarchique	BUREAUCRATIE	CLAN

FIGURE 1 : LES QUATRE MODES D'ORGANISATION (ADAPTÉ DE JARILLO 88)

Démarche de la recherche

L'introduction du réseau-mode d'organisation dans la réflexion sur l'entreprise en réseau ne permet pas de répondre à toutes les interrogations. Elle vient juste expliquer la confusion qui règne autour de la notion d'entreprise en réseau et elle nous incite à chercher davantage, dans une optique différente. Il ne s'agit plus de vouloir présenter un ou plusieurs idéaux-types de l'entreprise en réseau mais de comprendre comment le réseau-mode d'organisation - principe d'organisation général qui peut s'appliquer à tout type d'arrangement socio-économique - peut contribuer à la cohésion de l'entreprise. Il s'agit de comprendre comment une entreprise peut fonctionner en organisant une partie de son activité dans une logique de coopération non-hiérarchique. Il est donc important de donner du contenu, de préciser ce à quoi correspond le réseau-mode d'organisation. L'étude de cas que nous présentons cherche à participer à la construction de la notion de réseau mode d'organisation en retraçant l'évolution d'une entreprise particulière.

Il est également important de préciser la notion en décrivant le processus de structuration de l'entreprise. Cette approche permet de mettre en évidence les principaux problèmes rencontrés lors de la transition entre une structure plus classique et une structure en réseau. Elle permet d'autre part de mieux percevoir les limites de la démarche et les principaux freins à l'évolution. Koëinig & Bouchiki (96) soulignent l'intérêt d'une analyse historique des structures portant sur de longues périodes. Il est clair qu'une étude de cas longitudinale est alors difficile à réaliser et parfois même impossible. Il faut alors recourir à une reconstitution de l'évolution des structures. Les données utilisées dans le cas CFDP sont essentiellement des données primaires, l'entreprise conservant peu de documents écrits. Nous effectuons donc une reconstruction des représentations que se sont forgés les acteurs de l'évolution des structures de l'entreprise.

Nous sommes partis sur le terrain avec un cadre conceptuel relativement frustré : il s'agissait essentiellement d'une version un peu plus détaillée que celle présentée ci-dessus des quatre modes d'organisation. Les entretiens menés sur le terrain se sont déroulés en parallèle avec la poursuite de la revue de littérature. Ces allers et retours entre le terrain et la théorie sont conformes à l'approche proposée par Glaser & Strauss (67)². L'articulation de cette communication suit la démarche puisque l'analyse des résultats est présentée dans une partie qui comporte un retour à la littérature après la description du cas.

CONFRONTATION AU TERRAIN : LA STRUCTURATION DE LA CFDP

Nous ne souhaitons bien évidemment pas proposer le cas CFDP (Compagnie Française de Défense et de Protection) comme un idéal-type de l'entreprise en réseau mais plutôt montrer comment quelques grands principes d'organisation qui participent de l'approche réseau peuvent guider la structuration d'une entreprise. La CFDP peut se présenter à la fois comme une expérience, et comme une modélisation de ce qui pourrait être fait dans une organisation de taille plus importante. Comme une expérience car les objectifs de ses dirigeants vont bien au-delà de la volonté d'obtenir la meilleure rentabilité économique. Le projet de l'entreprise est de proposer un « mode de management » différent et les personnes

² Cela ne signifie pas que nous adoptons le positionnement positiviste de Glaser & Strauss (67). Nous considérons en effet que nous construisons, au fil de la recherche notre propre représentation de l'évolution des structures de la CFDP. Les allers et retours entre le terrain et la littérature sont donc destinés à contribuer à cette construction d'une représentation que, nous l'espérons, le lecteur s'appropriera. Il ne s'agit donc pas de générer une théorie testable dans l'acception positiviste de ce terme.

associées à la démarche dans sa phase actuelle (délégués CFDP ou intermédiaires d'assurance) s'engagent à « propager ce mode de management à [leur] environnement économique ». Il s'agit également d'une modélisation dans la mesure où la CFDP est une PME qui a comporté au maximum 100 personnes il s'agit donc d'une situation simplifiée par rapport à la réalité d'une grande entreprise. La CFDP peut donc jouer le rôle d'une modélisation, d'une simplification de la réalité d'une grande organisation.

La nature des objectifs des dirigeants ainsi que la taille réduite de l'entreprise ont permis à l'entreprise de pousser à l'extrême la logique d'un projet de fonctionnement en réseau. C'est cette expérience que nous souhaitons faire partager dans cette partie de la communication.

Les origines

Créée en 1945, la CFDP reste jusqu'à la fin des années 70 une petite entreprise familiale de « Défense-recours ». Elle travaillait alors avec une société de dommages qui couvrait la partie principale du sinistre et assurait quant à elle la couverture des litiges pouvant survenir à la suite d'un dommage. La société développait alors ses activités uniquement sur une base locale : la région lyonnaise. Les clients de l'entreprise étaient, comme maintenant, des courtiers ou des agents d'assurance qui étaient eux même en contact avec le client final³. Deux événements sont venus précipiter le développement de l'entreprise : tout d'abord la reprise de l'entreprise par le fils du créateur et d'autre part sa transformation en compagnie d'assurance en 1979 à la suite d'une modification de la législation. Sous l'impulsion du nouveau directeur, l'entreprise entre dans une phase de développement plus actif. Elle conserve toutefois jusqu'en 1982 une organisation classique pour une compagnie d'assurance : le président travaille avec un directeur général qui assure la partie commerciale (contacts avec les agents d'assurance), ils sont assistés d'un responsable financier, d'un responsable sinistre aidé de secrétaires. L'entreprise comporte alors une dizaine de personnes.

La création des délégations

³ Les agents d'assurances diffusent les contrats d'une compagnie, il ont en général l'exclusivité pour une zone donnée. Ils peuvent être agents d'une ou plusieurs compagnies. Les courtiers sont les mandataires de leurs clients, ils recherchent pour eux

L'entreprise connaît alors une phase de développement important sous l'impulsion du directeur général qui traite directement avec les agents. Dès lors une approche nouvelle dans le monde de l'assurance est proposée: les contrats proposés ne sont plus des contrats standards. D'autre part aucun contrôle n'est exercé sur les agents qui sont libres de faire une proposition de contrat et de marge. Cette approche est en rupture avec le rôle traditionnel des « inspecteurs » envoyés par les compagnies d'assurances et elle séduit un nombre important d'agents. De plus, le produit est nouveau et très peu développé à l'époque. Le nombre d'intermédiaires-clients se développe donc rapidement et en 82 sont créées les premières délégations qui doivent permettre de développer l'activité de l'entreprise sur l'ensemble du territoire. Dès le départ une autonomie très forte est donnée aux délégués. Ceux ci doivent développer leurs relations sur une base locale avec les intermédiaires d'assurance. On voit donc déjà apparaître deux des principes qui sous-tendent l'évolution des structures : une autonomie importante laissée au terrain et des liens forts avec les intermédiaires d'assurance.

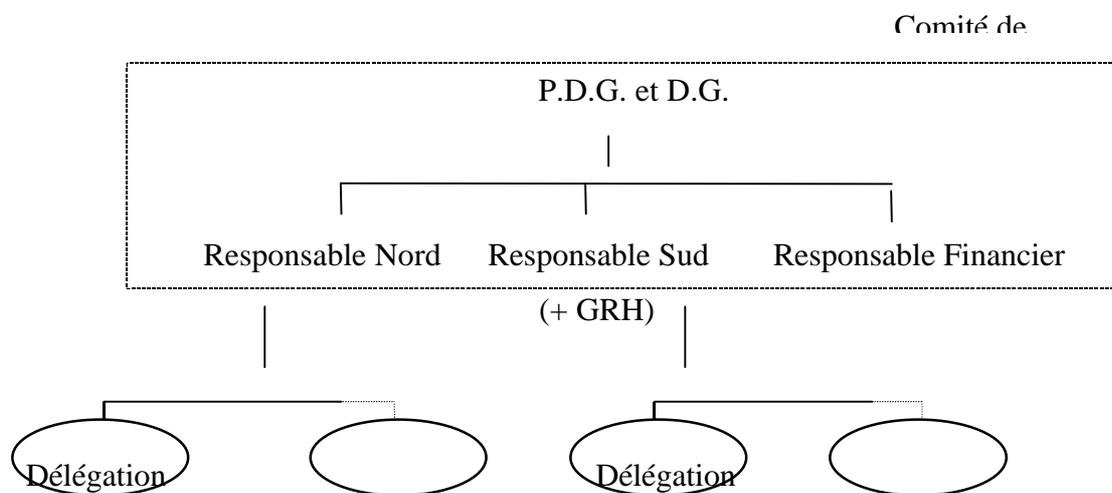
Ce deuxième point devient rapidement un élément clé de la stratégie de l'entreprise. En effet, au cours des années 80, la plupart des compagnies d'assurances créent leur propre compagnie de protection juridique et viennent ainsi concurrencer la CFDP. Les agents d'assurance en place subissent de fortes pressions pour accepter les produits de leur compagnie. La survie de CFDP dans les années 80 est donc uniquement due aux services supplémentaires qu'elle développe auprès de ses clients. L'objectif est donc de seconder les intermédiaires d'assurance dans tous les domaines qui peuvent leur être utile. Les délégués CFDP vont jusqu'à mettre en place un espace de conseil juridique chez les intermédiaires en assurant eux-même une permanence puis en formant les collaborateurs des cabinets. Des audits en organisation ont également lieu pour permettre aux agents d'améliorer leur fonctionnement. Les délégués ont été recrutés dans cette optique : la majorité d'entre eux sont d'anciens consultants et non des juristes. Il n'y a pas de limite a priori à ce que les délégués peuvent faire pour un agent. Par exemple, quatre délégués et quatre agents ont créé ensemble une société destinée à développer un outil permettant de rééditer les avis émis par la compagnie. Pour certains clients non-assurés mais importants pour un intermédiaire donnée, une prise en charge des litiges est même possible, une approche complètement nouvelle dans le monde de l'assurance.

la meilleure offre sur le marché. Il existe également des courtiers-agents. Agents et courtiers sont des intermédiaires d'assurance.

Un autre élément rend nécessaire cette approche de la relation avec les intermédiaires d'assurance : la concurrence accrue des mutuelles qui vient mettre en danger le statut des intermédiaires. En effet, les mutuelles distribuent directement leur produit, sans agents ou courtiers. Or celles-ci se développent rapidement (elles représentent maintenant plus de 50% du marché des particuliers) mettant directement en péril les clients directs de la CFDP. Il est donc vital pour l'entreprise d'aider les intermédiaires à améliorer leur offre et à rester compétitifs.

Grâce à ce positionnement stratégique, l'entreprise se développe rapidement : les délégations au nombre de 30 en 1985 et de 50 en 1989. Pour coordonner leur activité, une structure par zone est mise en place (cf. Figure 2). Les deux responsables de zone assurent une animation et un suivi de la gestion des délégations. Un comité de direction est créé qui regroupe le président de l'entreprise, le directeur général, le responsable de zone Nord, le responsable de zone Sud (qui prend également en charge la fonction GRH) et le responsable financier.

FIGURE 2 : LA STRUCTURE PAR ZONES EN 1989



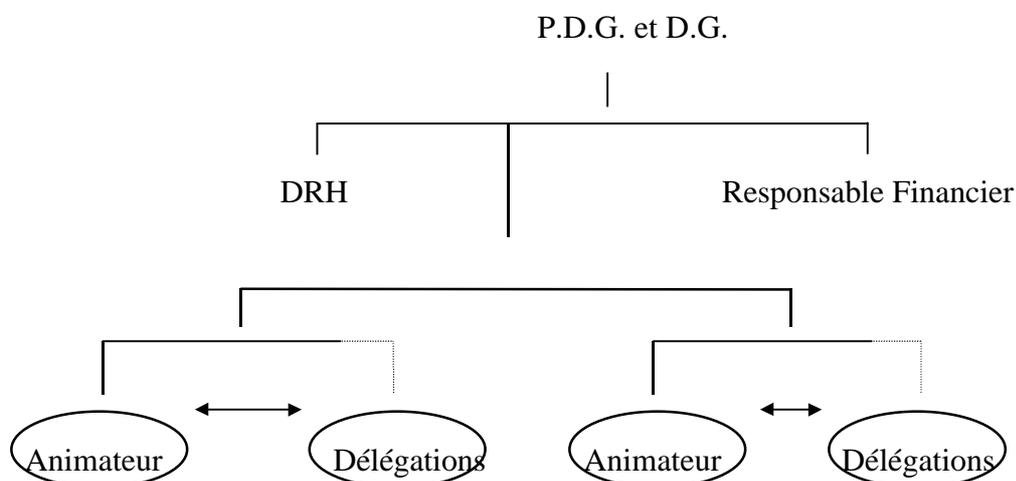
La remise en cause de la structure hiérarchique

Avec la multiplication des Délégations, l'animation des zones par les responsables Nord et Sud devient de plus en plus difficile. C'est d'autre part à cette période que se précise la volonté des deux dirigeants de l'entreprise de proposer un nouveau mode de management. Ce choix se traduit par « l'élimination de toute référence à une hiérarchie statutaire » qui est réaffirmée lors d'une réunion nationale de 1990. Seule une hiérarchie de compétence est considérée comme tolérable. Des objectifs humains sont introduits, la rentabilité étant considérée comme le résultat de « l'enrichissement de la personnalité » des délégués.

La structure hiérarchique par zone est supprimée et, en 1989, des animateurs régionaux sont créés (Figure 3). Ceux-ci exercent le métier de délégué et sont choisis pour leur expérience, pour le temps passé dans l'entreprise, ils prennent en charge la vie de la région (4 ou 5 délégations). Cela inclut de faire le point périodiquement avec chaque délégué, un rôle de soutien technique ou moral, ainsi que la participation au recrutement et à l'intégration des nouveaux délégués.

Les animateurs régionaux consacrent une part importante et croissante de leur temps à l'animation, certains ne faisant plus que cela et négligeant leur délégation. Apparaît ainsi un échelon hiérarchique. Celui-ci est indésirable au regard du projet défini par le président de l'entreprise. Certains délégués nous ont toutefois fait part de leur regret de cette structure. Ces regrets étaient formulés pendant la période du G10 (cf ci-dessous) où le manque d'encadrement et de cohésion était ressenti par un nombre important d'entre eux. On reprochait alors aux dirigeants de l'entreprise un certain dogmatisme qui consistait à s'opposer à toute forme de hiérarchie.

FIGURE 3 : LA STRUCTURE DES ANIMATEURS RÉGIONAUX (1989-90)



La structure des animateurs régionaux a donc été supprimée. Elle est remplacée, en 1991, par une structure par équipe et facilitateurs fonctionnels. Tous les délégués deviennent alors facilitateurs dans un domaine particulier pour leur équipe. L'idée est de parvenir ainsi à un transfert de compétence. Toutes les fonctions doivent donc être prises en compte dans les délégations ou au niveau de l'équipe régionale. Deux types de réunions cohabitent : celles regroupant les facilitateurs pour une même fonction et celles regroupant les délégués d'une

même région. Il n'existe alors pas d'autre élément de coordination que ces réunions. Les réunions sont rapidement perçues comme lourdes à gérer et les participations sont de plus en plus passifs. L'information transmise lors des réunions régionales est également décevante.

Le bilan de ces trois années d'animation et de facilitation est donc partagé. Les délégués avaient dans leur majorité pris conscience de la nécessité de travailler ensemble. Il apparaissait en effet que la volonté de laisser toute l'autonomie possible aux délégués dans leur délégation se traduisait par un manque de transversalité, chacun travaillant sur sa zone avec des échanges limités entre zones. Or, les problèmes à traiter sont souvent similaires d'une délégation à l'autre, des rencontres peuvent être organisés entre agents d'une même compagnie,...

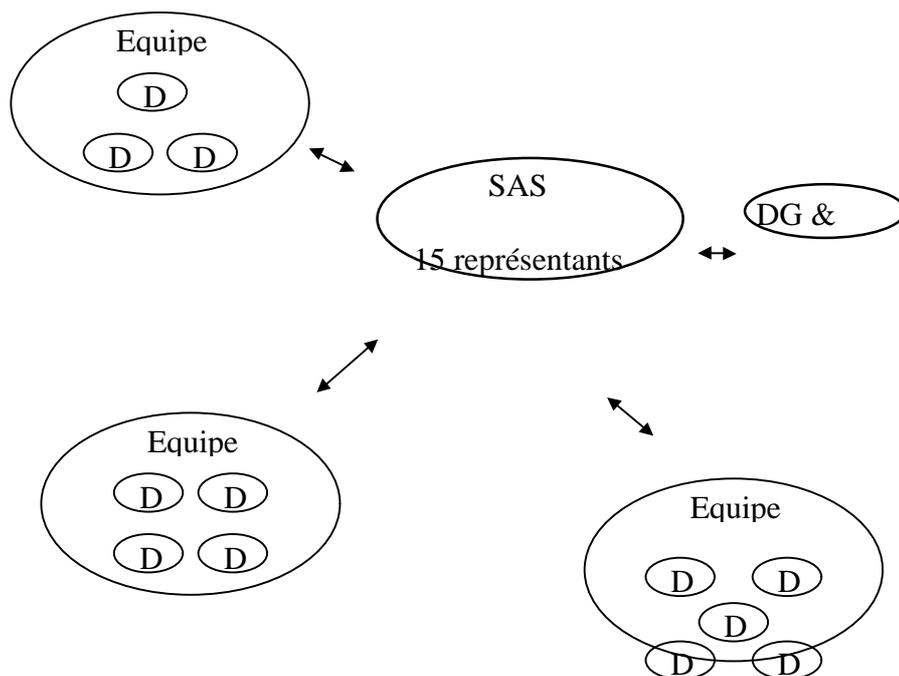
L'évolution vers une structure collégiale

Au milieu de l'année 1992, la structure des facilitateurs est définitivement abandonnée. Les deux dirigeants font par ailleurs part de manière formelle de leur volonté de quitter la société dans un horizon d'une dizaine d'années. Une possibilité pour eux, sans doute la plus rentable, serait de vendre l'entreprise à une compagnie d'assurance classique. Cela signifierait clairement le retour à un mode de management classique à brève échéance, ce qui est contraire au projet des dirigeants. La seule alternative viable est donc une reprise par les délégués des parts des dirigeants et du reste du capital détenu par deux sociétés de capital risque. Cette solution est envisagée dès cette époque, la conséquence directe étant la nécessité de transférer les compétences managériales des dirigeants vers les délégués et d'organiser un partage de la décision.

Une première structure collégiale est donc créée en 1992, la Structure Animation Services (Figure 4). Les quinze équipes régionales (il y a maintenant 60 délégations) sont maintenues et le SAS se compose des quinze représentants de ces régions auxquels viennent s'adjoindre les deux dirigeants de l'entreprise. L'idée est de collaborer avec les deux directeurs sur un certain nombre de dossiers. La structure devait répondre à un double objectif en étant à la fois organe d'information et organe de décision. Toutefois, la présence des deux dirigeants est rapidement perçue comme un frein à la prise en charge des décisions par le SAS. Ces derniers se retirent mais le SAS n'a jamais réellement fonctionné comme organe de décision. En fait, les délégués n'étaient pas prêts à prendre des décisions et ils attendaient que les deux dirigeants le fassent pour lui. Une longue habitude de forte autonomie dans le cadre

de leur délégation les avait écartés d'une prise en compte des problèmes d'ensemble. D'autre part, le groupe était trop important pour une réelle prise de décision et les délégués membre du SAS ont été rapidement démotivés. Ils étaient alors remplacés par d'autres membres de leur équipe, le groupe devenant instable. La structure tombe d'elle même, la coordination entre équipes et la prise de décisions n'étant pas assurée : Certaines équipes décident même de ne plus envoyer de gens aux réunions. Le SAS envoie alors à l'ensemble des délégués un questionnaire pour savoir s'ils souhaitent que le groupe continue, c'est la solution de la rupture qui est retenue.

FIGURE 4 : LA PREMIÈRE STRUCTURE COLLÉGIALE, LE SAS (MI-92)



L'ouverture de l'entreprise aux intermédiaires

Les conclusions de l'expérience du SAS étaient la nécessité d'un exécutif capable de « prendre des décisions, d'appliquer ce qui remonte du terrain et de trancher, de décider de la cohérence ». Des élections formelles à bulletin secret sont donc organisées, à la fin de l'année

1993, pour désigner un groupe de 5 délégués, le G5. Le G5 est destiné à prendre en charge les éléments concernant l'ensemble de l'entreprise et animer certains débats au sein des équipes. La majorité des décisions est maintenue à l'échelle de la délégation (investissements, contrats proposés, services aux agents,...) ou de l'équipe (le recrutement ou le partage de l'intéressement par exemple). L'avantage de procéder par élection est de légitimer les délégués élus et le fait que ceux qui se présentent soient réellement motivés par le projet d'ensemble.

Les premières réflexions du G5 l'amène à intégrer très rapidement des intermédiaires d'assurances dans ses délibérations. En effet, l'un des objectifs du groupe étant de réfléchir sur la façon d'améliorer les services apportés aux intermédiaires, la meilleure façon d'y parvenir était de les intégrer dans la réflexion. Le G5 intègre des intermédiaires d'assurance et se transforme donc rapidement en G10, puis en G12 la présence des dirigeants aux réunions apparaissant comme nécessaire. Il s'agit là de l'amorce d'une métamorphose des structures où les intermédiaires jouent un rôle important. Au bout d'un an environ, le groupe livre ses réflexions sur l'évolution de l'entreprise et met en avant deux principes : une organisation impliquant à la fois les délégués et les intermédiaires d'assurance ainsi qu'un rachat des parts des dirigeants par les délégués et les intermédiaires. On voit bien à quel point l'interpénétration entre les intermédiaires d'assurance et l'entreprise était réussie. La nouvelle structure impliquait les intermédiaires d'assurance à tous les niveaux de décisions et leur ouvrait le capital de l'entreprise. Cette proposition était d'autre part réaliste puisqu'un groupe comportant des intermédiaires d'assurance l'avait validé.

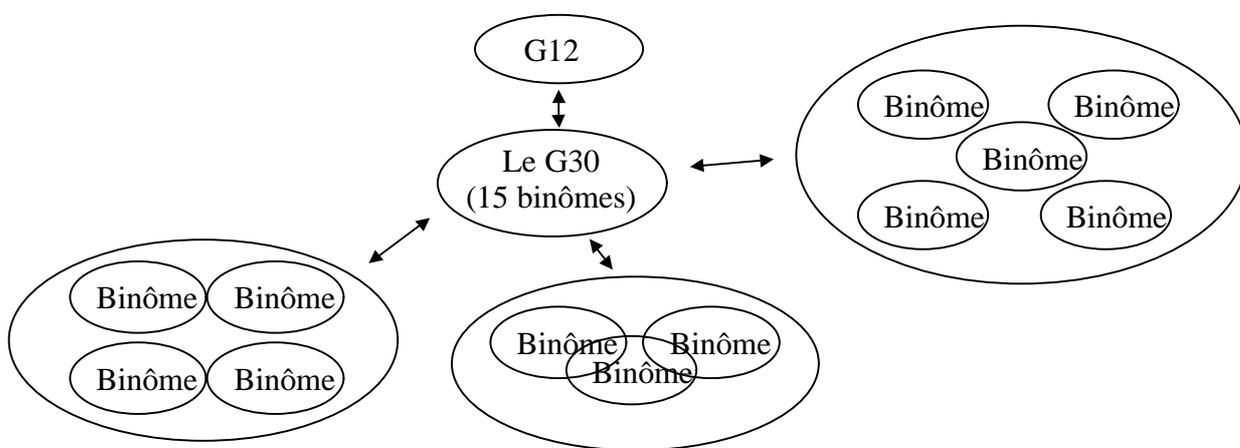
Se met donc en place petit à petit pour 1995, une nouvelle structure qui repose sur des équipes élargies comprenant deux ou trois délégués et intermédiaires. L'unité de base n'est plus la délégation mais le binôme délégué-intermédiaire. Se pose de nouveau le problème de la représentation de l'ensemble des équipes et de la communication entre les délégués : les membres du G10 n'appartenaient qu'à cinq équipes et étaient trop peu nombreux pour assurer la communication interne. Un deuxième groupe est donc élu en février 1995, le G30, qui représente les 15 équipes nationales(cf Figure 4). Le G30 joue alors le rôle du législatif au sein de l'organisation, il vote un certain nombre de décisions qui sont mises en application par le G10. Le G10 est maintenant élu par le G30 pour une période de 10 ans. Le G30 travaille également en commission sur des thèmes donnés.

L'urgence de la reprise des parts de certains des actionnaires se fait de plus en plus sentir puisque les sociétés de risque qui détenaient 48% du capital de la CFDP font part de

leur volonté de se désengager à l’horizon d’un ou deux ans. Un projet de rachat de l’entreprise par les délégués et les intermédiaires est donc élaboré et accapare une large partie de l’activité des deux groupes. Les délégués et les intermédiaires sont sollicités et rapidement 180 intermédiaires répondent à l’appel et se déclarent prêts à investir 50 000 Francs chacun dans l’entreprise.

Le projet de rachat est toutefois bloqué à cette époque. Il apparaît que les délégués ne sont pas prêts, dans la majorité, à évoluer vers une prise de participation dans l’entreprise. D’autre part, l’articulation entre le G10 et le G30 s’avère rapidement difficile. Des tensions apparaissent entre les deux groupes et, comme pour le SAS, le nombre trop important de personnes présentes au G30 nuit à l’efficacité. Un problème de démotivation apparaît et les décisions sont prises difficilement. La démotivation se propage dans certaines équipes où le travail avec les intermédiaires n’est pas encore possible. La structure n’est donc pas réellement opérationnelle.

FIGURE 4 : LA STRUCTURE AVEC G10 ET G30 (1995)



La structure actuelle.

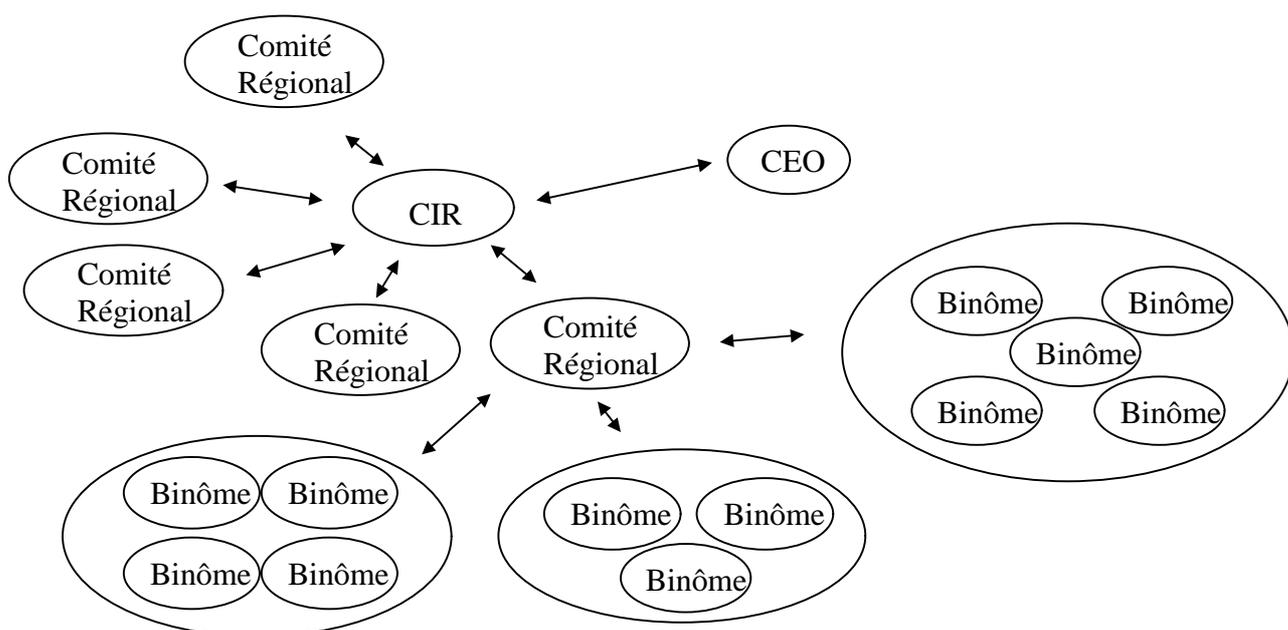
L’expérience des G12 et G30 est relativement positive pour l’entreprise, les deux grands principes de la prise de décision par les délégués et de l’introduction des intermédiaires dans les structures étant maintenant acquis. Une nouvelle structure (cf Figure 5) est toutefois mise en place en 1996. Il s’agissait de permettre une représentation de l’ensemble des équipes pour évoluer à la fois vers une prise de décision collective et une transmission de l’information entre les délégations. Un niveau de structure supplémentaire est donc introduit : certaines équipes se modifient et les nouvelles équipes se regroupent en cinq

régions. Les équipes nomment un binôme (délégué et intermédiaire) représentant au comité régional, chaque région est ensuite représentée au sein du Comité Inter-Régional qui comprend donc 10 personnes. Les membres du CIR sont élus pour une durée d'un an, non renouvelable pour remplir deux objectifs : éviter une captation du pouvoir par un petit nombre de délégués et faire en sorte que le plus grand nombre de personnes puisse rapidement être impliqué dans la prise de décision. Les deux dirigeants sont éventuellement présents aux réunions du CIR, mais pas nécessairement, ils ne font pas partie du groupe. En revanche est également créé un Comité d'Ethique et d'Orientation, auquel appartiennent les deux dirigeants et certains des anciens membres du CIR. Le CEO est le garant de la bonne orientation prise par la société. Il ne dispose par d'un pouvoir formel mais peut donner un avis, il peut être saisi par n'importe quel délégué ou même s'auto-saisir. La diffusion de l'information est assurée de la manière suivante : les membres du CIR transmettent l'information à leur équipe et aux comités régionaux. Les membres des comités régionaux diffusent à leur tour l'information aux équipes auxquelles ils appartiennent. Les liens directs entre tous les délégués demeurent en tout état de cause très informels et fréquents et l'information circule bien par ce nouveau système.

L'autonomie extrême des délégués est maintenue dans son ensemble, personne n'ayant de pouvoir hiérarchique au sein de CFDP. Aucun ordre n'est donné par le CIR, toutefois, cet organe à vocation à prendre un certain nombre de décisions qui concernent l'ensemble des délégués. Il peut s'agir par exemple de limiter les embauches si un nombre trop important d'équipes veut embaucher un nouveau délégué en même temps. Les décisions émanant du CIR sont donc systématiquement débattues au comité régional et dans les réunions d'équipe. Le consensus apparaît donc par la discussion ce qui assure l'appropriation des décisions prises par la majorité.

Le CIR a permis de relancer le projet de rachat par les délégués et les intermédiaires et, à la fin de l'année 1996, un projet a pu être bouclé et présenté à la Commission des Assurances. L'élaboration de ce projet et son adoption par les délégués a été rendue possible par le bon fonctionnement de la nouvelle structure ainsi que par le travail d'apprentissage du pilotage de l'entreprise qu'avait permis les structures antérieures.

FIGURE 5 : LA STRUCTURE ACTUELLE DE CFDP



RETOUR A LA LITTERATURE ET ANALYSE DU CAS

L'histoire de la structure de CFDP est orientée par trois grands principes : l'autonomie, la collégialité et la perméabilité des frontières. La structuration de l'entreprise s'est faite en jouant avec la limite de ces principes, il s'agissait en quelque sorte de pousser à extrême ces trois logiques pour trouver un équilibre qui assure la cohésion de l'entreprise. Ce sont ces trois principes qu'un retour à la littérature peut nous permettre de retrouver. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner un contenu plus précis à la notion de réseau-mode d'organisation. Les écueils auxquels la CFDP a été confrontée au cours de son histoire dans le cadre de l'application de ces principes sont présentés ensuite.

Les principes guidant la structuration de l'entreprise

Le principe d'autonomie se retrouve très tôt chez CFDP, il correspond, si l'on se réfère à notre cadre conceptuel de départ, à la volonté de sortir d'une approche hiérarchique de l'organisation. Il ne s'agit donc pas d'une spécificité du réseau mais plutôt d'une manifestation du fait que CFDP est organisée en ayant un recours minimum à la bureaucratie comme mode d'organisation. Nous avons déjà évoqué dans la première partie les divers courants de littérature qui présentaient cette tendance.

Le second principe que l'on peut retrouver dans la littérature est celui de la collégialité, la volonté de faire partager la décision à l'ensemble des membres de l'entreprise. Plus qu'une volonté, il s'agit d'une nécessité si l'on veut bénéficier de toute la flexibilité et de la capacité d'innovation qu'offre une entreprise en réseau. Les organisations collégiales regroupent souvent des professionnels : firmes d'avocats, bureaux d'architectes, universités, ordres et organismes professionnels,... (Lazega 92 ; Musselin 90). Une référence à la définition idéal-typique de l'organisation collégiale par Waters (89) vient enrichir notre réflexion sur le réseau mode d'organisation et notre analyse de la CFDP. La première caractéristique de l'organisation collégiale est l'exercice d'une autorité reposant uniquement sur la compétence (individuelle ou collective). La seconde caractéristique est celle de la "compagnie d'égaux" : aucun membre n'est, par nature, supérieur aux autres, ils ont le même statut. La troisième caractéristique est la nécessité d'un consensus : seule une décision prise selon la règle de l'unanimité ou de la majorité peut s'imposer à l'ensemble des membres. Ce retour à la définition de l'entreprise collégiale permet de bien comprendre comment ce principe d'organisation est venu orienter la structuration de la CFDP. Le partage de la décision d'ensemble apparaît ainsi comme l'un des éléments clés et souvent négligé du réseau-mode d'organisation. L'étude du cas CFDP donne une bonne idée de ce qui peut être son application au sein de l'entreprise.

Le troisième principe important pour la structuration de l'entreprise est celui de la perméabilité de ses frontières externes vis à vis des intermédiaires d'assurance. La participation des intermédiaires d'assurance aux décisions internes de l'entreprise est l'un des éléments essentiels de la réussite de sa nouvelle organisation, elle a permis l'assise de sa stabilité interne. La CFDP rejoint ici les recherches portant sur l'ouverture des organisations sur leur environnement.

On peut distinguer deux approches pour l'analyse de l'ouverture des frontières organisationnelles. La première s'intéresse à des réseaux pilotés, comportant généralement une firme focale et se rapprochant parfois d'une entreprise intégrée. L'ouverture des frontières

résulte alors de la désagrégation verticale de l'entreprise centrale (Montmorillon 86 ; Eccles 81 ; Quinn 90 ; Dess, Rasheed, McLaughlin, Priem 95 ; Butera 90 ; Miles & Snow 92 ; Assens 94). La seconde approche réalise un saut qualitatif par rapport à la précédente en mettant en évidence, à partir de thèmes comme ceux des alliances, l'importance de l'appartenance de l'entreprise à des réseaux externes (Benson 75 ; Thorelli 86 ; Paché 90 ; Weick 94 ; Leyronas 95 ; Powell 87 ; Durand 91 ; Watiez 96).

Ces recherches mettent en évidence l'ouverture des frontières existant entre l'organisation et son environnement. Les frontières organisationnelles se caractérisent par leur caractère construit, elles sont le résultat de décisions prises par les acteurs eux-mêmes (Avenier & Amabile 96). La frontière organisationnelle n'est en aucun cas naturelle. L'environnement aussi bien que l'organisation sont des réifications qui permettent aux acteurs de se représenter la réalité sociale (Dazin & Sandelands 92). La perméabilisation des frontières organisationnelles de la CFDP s'apparente donc essentiellement à une dérédification, à une modification des représentations.

Les trois écueils

L'histoire de la CFDP donne l'impression d'une navigation dangereuse, guidée par les principes de l'autonomie, de la collégialité et de la perméabilité des frontières. Ces trois principes sont difficiles à appliquer de manière aussi radicale que l'a fait la CFDP, ce sont ces difficultés de mise en oeuvre que nous souhaitons souligner ici.

Le problème posé par une autonomie très large est celui de la désorganisation. L'autonomie correspond à la sortie d'une approche hiérarchique des relations internes à l'entreprise. Ainsi les mécanismes intégrateurs de la bureaucratie et du clan se trouvent exclus et ne participent plus à la cohésion de l'organisation. Le risque est alors celui de l'éclatement de l'organisation en une série de pôles, certes indépendants mais qui ne sont plus interconnectés. Dans le cas de la CFDP, l'aversion pour la hiérarchie était telle que tout conseil, toute intervention dans les délégations était parfois perçue comme une ingérence sur le territoire du délégué. En l'absence de système de contrôle, un risque secondaire est celui d'un comportement opportuniste des individus. L'organisation par le réseau est bien évidemment une alternative (ou un mécanisme complémentaire) à l'organisation hiérarchique, l'autonomie est toutefois risquée tant que l'organisation par le réseau n'est pas opérationnelle, tant qu'elle n'a pas pris le relais.

La recherche d'une collégialité absolue où la prise de décision est partagée par l'ensemble des membres de l'organisation peut entraîner une démotivation. Le premier frein à la collégialité est la non-implication des individus concernés. Ceux-ci ont tendance à considérer qu'ils ont en charge une activité précise et que d'autres doivent s'occuper des éléments d'ensemble. L'adhésion de tous les individus à un fonctionnement collégiale est un processus long qui implique une modification de leur conception de la répartition des rôles. La participation aux décisions d'ensemble n'est pas forcément souhaitée par tous, il est parfois plus confortable de se voir imposer certaines décisions difficiles. Ainsi, les premiers participants à la formulation stratégique de la CFDP ont ils eu tendance à se reposer sur les deux dirigeants. Un autre élément entraînant une démotivation est la lourdeur de certaines structures collégiales et la lenteur de la prise de décision en résultant. C'est sans doute une leçon importante de groupes comme le SAS ou le G30 qui comportaient un trop grand nombre d'individus.

L'introduction d'une forte perméabilité des frontières organisationnelles se heurte à la façon dont la représentation de ces frontières est ancrée dans l'esprit des individus. Peut-être peut-on parler ici de timidité ou en tous cas de temps d'accoutumance. Comme nous l'avons souligné, il s'agit de comprendre que les frontières que nous construisons entre une entreprise et son environnement sont temporaires, qu'il s'agit de réifications et qu'il nous appartient de les remettre en cause si cela est nécessaire. La possibilité d'associer les clients d'une entreprise à l'ensemble de la prise de décision interne montre clairement que l'on peut aller très loin dans la perméabilité des frontières. Cette possibilité repose sur un climat de confiance pré-établi, il est clair que tous les clients ne peuvent pas être associés à la démarche. L'élaboration de ce climat de confiance est le résultat de tout un travail en commun sur les problèmes de l'agent. Ainsi, la rigidité de nos conceptions, de nos cartes mentales, associée à la peur de leur remise en cause rend difficile ce mouvement de perméabilisation des frontières. Le temps joue alors un rôle essentiel car il permet la remise en cause et la déréification.

CONCLUSION

L'étude de la structuration de la CFDP selon trois principes que sont l'autonomie, la collégialité et la perméabilité des frontières externes nous permet de mieux comprendre ce que recouvre la notion de réseau-mode d'organisation. Il est ainsi possible, sans présenter la CFDP comme l'idéal-type de l'entreprise en réseau, de mieux comprendre une partie de la

réalité que recouvre cette notion relativement imprécise. Cette communication doit s'inscrire dans une démarche plus large qui permettra de préciser encore comment la cohésion organisationnelle peut reposer sur une organisation non hiérarchique et coopérative. Il s'agit donc de préciser la notion en étudiant des cas précis avec une volonté de construction rendue possible grâce à l'introduction des modes d'organisation dans la réflexion.

Se pose pour ce cas précis le problème de sa pertinence dans d'autres contextes, en particulier dans des organisations de tailles plus importantes. Il est clair que l'organisation de la CFDP n'est pas transposable directement, ce n'est pas non plus l'objet de cette communication que de proposer une telle transposition. Il s'agissait plutôt de mieux comprendre un mode d'organisation au travers d'un cas. Le cas CFDP se présentait comme une modélisation, comme une expérience intéressante car elle pousse les trois principes étudiés jusqu'aux limites de la désorganisation et de la démotivation. Les écueils liés à l'utilisation des principes présentés nous semblent riches d'enseignement pour peu que l'on prenne les précautions nécessaires lors de leur transposition à d'autres contextes.

BIBLIOGRAPHIE

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

Avenier M. J. - La «stratégie tatonnante» - Communication aux Rencontres Internationales de la Gestion, IIIème Congrès Mondial de l'IFSAM, Paris, du 8 au 11 juillet 1996.

Avenier M.J. & Amabile S. - A « boundaryless company » : from concepts to practice - Communication aux Rencontres Internationales de la Gestion, IIIème Congrès Mondial de l'IFSAM, Paris, du 8 au 11 juillet 1996.

Benson J. K. - The interorganizational network as a political economy - Administrative Science Quarterly, vol 20, 1975.

Bouchikhi A. & Koënic C.- Is the transnational corporation the end of history ?, Back to the Future - Strategic Management Society 16th annual international conference, Phoenix, Arizona, november 10-13, 1996.

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

David A. - RATP : la métamorphose, réalités et théorie du pilotage du changement - Interédition, Paris, 1995.

Desmeestère R. - La transversalité : gestion des processus et des projets - Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1995.

Dess G. G., Rasheed A. M. A., McLaughlin K. J., Priem R. L. - The new corporate architecture - Academy of Management Executive, vol 9, n°3, 1995.

- Drazin R. & Sandelands L. - Autogenesis : a perspective on the process of organizing - Organization Science, vol 3, n°2, may 1992.
- Feneuille S. - A network organization to meet the challenges of complexity - European management journal, vol 8, n°3, sept 1990.
- Glaser B. G. & Strauss A. L. - The discovery of grounded theory - Aldine Pub. Co, New York, 1967.
- Hedlund G. - A model of knowledge management and the N-form corporation - Strategic Management Journal, vol 15, 1994.
- Jarillo J.C. - On strategic networks - Strategic Management Journal, vol 9, pp 31-41, 1988.
- Josserand E. - Institutions et modes d'organisation - Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille du 13 au 14 mai 1996.
- Lazega E. - Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires - Revue Française de Sociologie XXXIII, 1992
- Lenz R. T. & Lyles M. - Pralysis by Analysis : is your planing system becoming too rational ? - Long Range Planning Vol 18, August 1985.
- Leyronas C. - Analyse critique du concept "réseau de petites entreprises, étude exploratoire - Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique, Paris, 2-4 mai 1995.
- Marmonier L. & Thiétart R. A. - Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises - Cahiers de DMSP, n°220, oct 93.
- Marx T. - Removing the obstacles to effective strategic planning - Long Range Planning, Vol 24, August 1991.
- Midler C. - L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise - Interéditions, Paris, 1993
- Miles R. E. & Snow C. C. - Managing 21st century network organisations - Organizational Dynamics, winter 1992.
- Mintzberg H. - Structure in 5's : a synthesis of the recherche on organization design - Management Science, vol 26, n°3 march 1980.
- Mintzberg H. - The pitfalls of strategic planning - California Management Review, fall 1993.
- Minzberg H. & Waters J. A. - Of strategies, deliberate and emergent - Strategic Management Journal, vol 6, 1985.
- Montmorillon (de) B. - Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique - Economica, 1986.
- Musselin C. - Structures formelles et capacités d'intégration dans les universités françaises et allemandes - Revue Française de Sociology, XXXI, 1990.
- Ouchi N. G. - A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms - Management Science, vol 25, n° 9, sept 1979.
- Ouchi N. G. - Markets, bureaucraties and clans - Administrative Science Quarterly, vol 25, march 1980.

- Ouchi N. G. & Jaeger A. M. - Type Z organization : stabilité in the midst of mobility - Academy of Management Review, avril 1978.
- Paché G. - Stratégie d'adaptation de la petite entreprise - Revue Française de Gestion, mars-avr-mai 1994.
- Powell W.W. - Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development? - California Management Review, Fall 1987.
- Quinn J. B. - Intelligent enterprise - Editions The Free Press, New York, 1992.
- Quinn Mills D. & Friesen B. - The learning organization - European Management Journal, vol 10, n°2, June 1992.
- Tarondeau J.C. & Wright R.W. - La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus - Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, 1995.
- Teng J. T. C., Grover V. & Fiedler K. D. - Business process reengineering : charting a strategic path for the information age - California Management Review, spring 1994.
- Thorelli H. B. - Networks : between markets and hierarchies - Strategic Management Journal, vol 7, pp 37-51, 1986.
- Watiez J.C. - L'entreprise réseau, principe d'organisation et de fonctionnement émergent dans le système automobile - Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris-Dauphine, Juin 1994.
- Weiss D. - Les nouvelles frontières de l'entreprise - Revue Française de Gestion, sept-oct 1994b.
- Weiss D. - Nouvelles formes d'entreprise et relations du travail - Revue Française de Gestion, mars-avr-mai 1994a.