



**HAL**  
open science

## Contrôle inter-organisationnel

Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Gwenaëlle Nogatchewsky. Contrôle inter-organisationnel. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, pp.625-633, 2009. halshs-00498708

**HAL Id: halshs-00498708**

**<https://shs.hal.science/halshs-00498708>**

Submitted on 8 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL

Gwenaëlle NOGATCHEWSKY

La théorie du contrôle en gestion s'intéresse généralement à ce qui se passe à l'intérieur des organisations. Les outils proposés (planification, budgets, évaluation des performances) se diffusent dans l'organisation de manière verticale (ascendante et / ou descendante). Les soi-disant nouveaux dispositifs (tableaux de bord prospectifs, ABC, Beyond Budget), s'ils intègrent une plus grande transversalité, restent résolument tournés vers la facilitation des décisions par une meilleure information d'un management centralisé. Pourtant, au sein même des entreprises, beaucoup reconnaissent la nécessité d'orchestrer à la fois les relations verticales et horizontales. L'interdépendance des tâches ne cesse de s'accroître et elle dépasse les frontières juridiques de l'entreprise. Le succès d'une organisation est conditionné par les actions en interne aussi bien que par les actions d'un grand nombre d'acteurs externes. Une problématique cruciale est alors de savoir comment organiser les relations avec ces acteurs externes et comment influencer ces partenaires qui ne répondent pas aux conditions hiérarchiques traditionnelles. Il s'agit de comprendre le contrôle inter-organisationnel. A la suite de l'appel d'Hopwood en 1996 qui mettait l'accent sur l'urgence pour les chercheurs d'investir ce champ de recherche, un certain nombre de travaux ont été publiés. Les relations inter-organisationnelles étant très hétérogènes, l'une des premières préoccupations des chercheurs a été de proposer des moyens d'organiser ces types de relations. Leurs travaux prennent principalement appui sur deux corpus théoriques : l'approche transactionnelle d'une part et l'approche relationnelle d'autre part. Ces approches sont souvent intégrées dans des typologies exposant trois modes de contrôle : le marché, la bureaucratie (ou la hiérarchie) et un troisième mode de contrôle appelé contrôle par la confiance, contrôle social ou clan. Un certain nombre de facteurs de contingence ont alors été proposés pour associer des types de relations aux modes de contrôle.

Le développement proposé sur le contrôle inter-organisationnel suit ce raisonnement. Il est structuré en trois parties :

- la mobilisation des approches transactionnelle et relationnelle pour une théorie du contrôle inter-organisationnel ;
- la présentation des différents modes de contrôle inter-organisationnel ;

- l'exposé des facteurs de contingence de ces modes de contrôle.

## **1. Les fondements théoriques du contrôle inter-organisationnel**

Cette première section présente les approches transactionnelle et relationnelle qui servent de fondements théoriques aux travaux sur le contrôle inter-organisationnel.

### ***1.1 Modalités du contrôle dans l'approche transactionnelle***

Au sein de l'approche transactionnelle, la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975) propose différents arrangements institutionnels pour gérer les transactions de manière efficiente. Toute transaction génère un coût qui vient s'ajouter au seul coût du produit échangé. C'est le coût de la recherche du partenaire, de négociation, de contractualisation, des dispositifs de surveillance, etc. Ce coût dépend des caractéristiques des transactions : leur fréquence, leur incertitude et le niveau d'actifs spécifiques qu'elles requièrent (i.e. actifs matériels ou humains non redéployables dans le cadre d'un autre échange). Il est également influencé par les facteurs humains (opportunisme et rationalité limitée) et environnementaux (incertitude, nombre d'acteurs potentiels sur le marché) dans lesquels ont lieu les transactions.

L'objectif de la théorie est de proposer le mode de gouvernance qui permet de minimiser le coût des transactions compte tenu de leurs caractéristiques et du contexte dans lequel elles se déroulent. Trois modes de gouvernance sont proposés : le marché, la forme hybride et la hiérarchie. Ces structures diffèrent dans les mécanismes de contrôle utilisés pour garantir la bonne exécution des transactions. Dans la gouvernance par le marché, le contrôle provient de la concurrence libre et parfaite. Toute l'information est contenue dans le prix. Le contrat qui sous-tend cette forme est classique (complet et détaillé). La rupture d'une relation n'a pas de conséquences puisqu'une nouvelle relation peut commencer à tout moment dans les mêmes conditions. Dans la gouvernance hybride, le contrôle provient du contrat néo-classique dans lequel chaque partie accepte l'assistance d'un tiers (un arbitre) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution. D'autres mécanismes de sauvegarde (e.g. des otages) permettent de renforcer sa non-remplaçabilité ou, tout au moins, d'augmenter les coûts de changement de partenaire. Dans la gouvernance hiérarchique, le contrôle provient de dispositifs contractuels

personnalisés pour lesquels le système de sanction/récompense est à long terme ainsi que de mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité (*le fiat*).

Les modes de gouvernance proposés -à travers les différents contrats- visent à réduire l'incertitude, à limiter sa propre vulnérabilité qui dépend entre autres de la détention d'actifs spécifiques, vulnérabilité qui pourrait être exploitée par l'autre de manière opportuniste.

Au sein de l'approche transactionnelle, la théorie de l'agence est également mobilisée pour expliquer les modalités du contrôle inter-organisationnel. Les auteurs analysent les mécanismes d'incitation et de protection des partenaires dans un contexte d'agence. Deux types de contrat entre un principal et un agent peuvent être proposés :

- un contrat sur les résultats (objectifs à atteindre) ;
- un contrat sur les comportements (règles et procédures à suivre).

Dans le cadre de relations interentreprises, ces contrats servent, pour le principal, à se prémunir contre l'opportunisme éventuel de l'agent dans des situations d'incertitude et de divergence d'intérêts. Plus le produit est complexe, l'environnement incertain et l'agent difficile à remplacer, plus le principal doit privilégier un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats.

### ***1.1 Modalités du contrôle dans l'approche relationnelle***

A la logique transactionnelle, l'approche de l'échange relationnel oppose la prise en compte explicite du contexte historique et social dans lequel s'inscrivent les échanges. Cette approche s'est étendue aux relations inter-organisationnelles dans les années 80 à partir des travaux de Macneil (1980) concernant l'échange relationnel et de ceux de Dwyer et *al.* (1987) sur les phases au processus relationnel (prise de conscience, exploration, expansion, engagement et dissolution).

Les chercheurs s'inscrivant dans cette approche étudient les mécanismes sociaux qui gouvernent les échanges et améliorent l'efficacité de la coopération à long terme pour des partenaires qui ont des intérêts largement convergents. Dans une telle perspective, la déviance et l'opportunisme sont traités *ex ante*. Les partenaires s'auto-contrôlent sur la base de leurs valeurs partagées et de leur volonté à partager les bénéfices communs de manière équitable dans le temps. Compte tenu de

cette dynamique, les mécanismes de contrôle doivent évoluer conjointement au développement de la relation (Larson, 1992). Au départ, les réputations personnelles et organisationnelles aussi bien que les expériences passées permettent de réduire l'incertitude des partenaires, de préciser les attentes et obligations et de promouvoir un début de coopération. Puis, les partenaires multiplient les échanges, travaillent conjointement sur des projets et s'engagent dans des coopérations de plus en plus risquées tout en se testant mutuellement. Ces interactions répétées permettent de faire émerger des règles explicites (procédures de communication, règles de partage de l'information) et implicites (honnêteté, soutien mutuel, flexibilité, solidarité, gestion harmonieuse du conflit, transparence). Le respect de ces règles renforce la confiance entre les partenaires et permet leur entrée dans une coopération plus aboutie qui peut s'exonérer des dispositifs formels.

Le tableau 1 présente une synthèse du contrôle inter-organisationnel dans ces deux approches théoriques.

	<b>Approche transactionnelle</b>	<b>Approche relationnelle</b>
Unité d'analyse	Transaction	Relation
Menaces ou opportunités liées aux relations inter-organisationnelles	Risque d'exploitation opportuniste par l'autre de la vulnérabilité liée à la détention d'actions spécifiques dans un contexte d'incertitude	Motivation pour coopérer, se développer ensemble
Intérêts des parties	Divergents	Convergents
Critères de performance	Efficience	Bénéfices à long terme de la coopération partagés de manière équitable
Modalités du contrôle	Différents types de contrats associés aux structures de gouvernance (marché, hiérarchie, forme hybride) ; otages ; contrôle des résultats ou des comportements	Mécanismes sociaux ; confiance et normes relationnelles se construisant dans le temps (soutien apporté, flexibilité, solidarité, échange d'informations)

**Tableau 1 : le contrôle inter-organisationnel selon les approches transactionnelle et relationnelle**

Bien que reposant sur des fondements épistémologiques différents, les approches transactionnelle et relationnelle sont très souvent combinées dans les recherches sur le contrôle inter-organisationnel. Les auteurs prennent appui sur ces approches et proposent des typologies en trois modes de contrôle (Dekker, 2004 ; Donada et Nogatchewsky, 2006 ; Dumoulin, 1997 ; Dumoulin

et Gbaka, 1997 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) : le contrôle par le marché, le contrôle bureaucratique et un troisième mode appelé contrôle par la confiance, contrôle social ou parfois clan<sup>1</sup>. Les deux premiers s'inspirent de l'approche transactionnelle tandis que le troisième s'inscrit dans la lignée de l'approche relationnelle.

## **2. Une typologie des modes de contrôle inter-organisationnel**

Cette seconde section a pour objectif de présenter les trois modes de contrôle inter-organisationnel tels qu'ils sont développés dans les travaux de recherche. Ces modes de contrôle peuvent être analysés selon les phases de la relation. Nous en distinguerons deux : la sélection<sup>2</sup> (recherche de partenaires et formalisation contractuelle de la coopération) et l'exécution.

### ***2.1 Le contrôle par le marché***

Dans le contrôle par le marché, le dispositif essentiel de contrôle est le prix.

En phase de sélection, les partenaires sont choisis sur la base d'un appel d'offres concurrentiel concernant les résultats (par exemple le prix, associé à une qualité, un délai). Les partenaires potentiels sont nombreux étant donné que les actifs requis pour la transaction sont peu spécifiques. Le contrat classique fixe les règles de fonctionnement de la coopération. Ce contrat n'a pas besoin d'être détaillé. En effet, la possibilité qu'a chacun de remettre l'autre en concurrence à chaque instant lui donne l'assurance que son partenaire se disciplinera pour agir de manière efficace et efficiente.

En phase d'exécution, le contrôle par le marché s'organise autour d'un processus. Il passe par la mise en place de mécanismes *ex ante* : fixation des objectifs, élaboration de la structure d'incitation. Il comporte également des dispositifs *ex post* : évaluation des performances et mise

---

<sup>1</sup> Nous retiendrons le terme de « contrôle par la confiance ». En effet, le clan, le contrôle social et le contrôle par la confiance peuvent être considérés comme des concepts proches. Ils reposent sur des normes relationnelles et sociales selon lesquelles les objectifs individuels ne peuvent être atteints que par l'action collective. Ils impliquent une entente entre les acteurs sur les valeurs et les compétences qui fondent la coopération.

<sup>2</sup> Cette phase de sélection regroupe ce que van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) appellent les phases de contact et de contractualisation.

en œuvre des sanctions et des récompenses qui se traduisent souvent par la reconduite ou non du contrat.

## ***2.2 Le contrôle bureaucratique***

Le contrôle bureaucratique repose sur les mécanismes que l'on trouve dans la structure hiérarchique : des règles, standards et procédures spécifiques.

En phase de sélection, les partenaires sont choisis sur la base de critères détaillés au cours d'appels d'offres formels. Les compétences sont spécifiquement prises en compte dans ces critères. Le contrat qui scelle la coopération est très détaillé. Il y inclut les conséquences des contingences futures sur le déroulement des échanges. En cas de désaccord entre les parties, des mécanismes d'arbitrage sont prévus. Des dispositifs de sauvegarde (e.g. les otages) peuvent être utilisés pour s'assurer de la bonne exécution contractuel et prévenir tout comportement opportuniste.

En phase d'exécution, les instruments du contrôle servent à assurer une supervision directe fréquente du partenaire. L'évaluation et la rémunération s'effectuent sur la base de la qualité des résultats et/ou des comportements spécifiés à l'avance dans le contrat. Le suivi complet et détaillé qui s'appuie sur des règles et procédures nécessite un transfert d'information régulier entre les parties. Le système d'information inter-organisationnel est ainsi un dispositif indispensable à la mise en œuvre de ce mode de contrôle.

## ***2.3 Le contrôle par la confiance***

Le contrôle par le marché et le contrôle bureaucratique s'appuient largement sur des dispositifs formels de la coopération (par exemple le contrat, les règles, les résultats mesurables). Le contrôle par la confiance repose au contraire sur des mécanismes informels. Il apparaît souvent comme une alternative au prix et à l'autorité quasi-hiérarchique lorsque ceux-ci s'avèrent inefficaces. Nous proposons d'explicitier la manière dont ce mode de contrôle se construit et opère dans les relations inter-organisationnelles.

La confiance peut se définir comme une croyance vis-à-vis d'autrui. Sako (1992) distingue trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance de compétence et la confiance de bonne volonté. La confiance contractuelle repose sur des normes d'honnêteté et de respect de la parole donnée. La confiance de compétence est liée à l'assurance que le partenaire aura les compétences requises pour assurer la prestation demandée. La confiance de bonne volonté implique une croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif à l'encontre son partenaire même s'il en a l'occasion et l'intérêt. Le contrôle par la confiance est la résultante de la combinaison de ces trois types de confiance qui se construisent dans le temps.

En phase de sélection, les partenaires sont choisis sur la base de leur réputation au sein de réseaux sociaux, de leurs compétences et sur la base de la réussite des expériences communes antérieures dans lesquelles ils se sont révélés dignes de confiance. Le contrat qui résulte de cette phase donne un cadre relationnel aux échanges futurs. Il permet de formaliser les attentes réciproques mais ne donne pas de détail sur le déroulement de la coopération ou sur les modalités d'évaluation, de sanctions / récompenses.

En phase d'exécution, les dispositifs de contrôle visent à approfondir la confiance de compétence et de bonne volonté. Chaque partenaire est appelé à montrer son engagement par l'action jointe, le partage d'informations et une communication approfondie et fréquente. Les normes relationnelles (intégrité, solidarité, flexibilité, attente de continuité) se construisent au cours des épisodes de la coopération ; elles donnent le contrôle nécessaire aux partenaires au bon déroulement des échanges. La performance est évaluée sur la base de standards émergents larges. Les attentes de chacun évoluent selon les circonstances sans que celles-ci ne soient spécifiées à l'avance.

Ainsi, le contrôle par la confiance tel qu'il est décrit dans la littérature repose principalement sur des mécanismes informels. L'argument est double : d'une part, les dispositifs formels visent à surveiller l'autre et créent la suspicion ; d'autre part, le contrôle par la confiance se développe dans des situations où il n'est pas possible de détailler des objectifs clairs et mesurables. Pourtant, la confiance et le contrôle formel ne semblent pas contradictoires. Les travaux de Guibert et Dupuy (1997) ou de Dumoulin et *al.* (2000) n'identifient pas de relation substitutive entre le contrôle formel et la confiance. Les partenaires qui privilégient exclusivement les logiques informelles se priveraient des mécanismes formels tout autant garant de la cohésion des



échanges. En outre, la connaissance partagée facilitée par les échanges se déroulant dans un climat de confiance et de normes relationnelles permet de raffiner les dispositifs de contrôle formels et d'améliorer globalement le contrôle inter-organisationnel.

### **3. les facteurs de contingence des modes de contrôle inter-organisationnel**

Dans cette section, nous faisons le lien entre les modes de contrôle inter-organisationnel développés précédemment et les facteurs de contingence liés principalement aux caractéristiques transactionnelles des relations inter-organisationnelles. Langfield-Smith et Smith (2003) ou van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) distinguent les caractéristiques des transactions (spécificité des actifs, fréquence des transactions, programmation des tâches ou mesurabilité des résultats), les caractéristiques de l'environnement des transactions (risque de marché, connaissance des contingences futures, facteurs institutionnel et encastrément social) et les caractéristiques des parties (réputation, attitude de partage du risque, pouvoir de négociation).

Le tableau 2 présente les trois modes de contrôle (par le marché, bureaucratique et par la confiance) suivant les phases de la relation (sélection et exécution) et selon leurs facteurs de contingence.

<b>Modes de contrôle inter-organisationnel</b>	<b>Dispositifs de contrôle</b>	<b>Facteurs de contingence</b>
Contrôle par le marché	<p><i>Phase de sélection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en concurrence sur les résultats</li> <li>▪ Contrat classique non détaillé</li> </ul> <p><i>Phase d'exécution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en concurrence périodique ; suivi et rémunération de la performance</li> </ul>	<p><i>Sur les transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible spécificité des actifs</li> <li>▪ Forte répétition des transactions</li> <li>▪ Forte programmation des tâches</li> <li>▪ Forte mesurabilité des résultats</li> </ul> <p><i>Sur l'environnement des transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup d'intervenants potentiels</li> <li>▪ Toute l'information contenue dans le prix du marché</li> <li>▪ Facteurs institutionnels et encastrement social non pertinents</li> </ul> <p><i>Sur les parties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réseaux dynamiques</li> </ul>
Contrôle bureaucratique	<p><i>Phase de sélection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pré-sélection de partenaires potentiels ; procédure de sélection formalisée sur des critères détaillés</li> <li>▪ Contrat incomplet mais détaillé</li> </ul> <p><i>Phase d'exécution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervision directe ; suivi et rémunération des comportements et des résultats selon des règles détaillées fixées à l'avance</li> </ul>	<p><i>Sur les transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécificité des actifs modérée</li> <li>▪ Faible à moyenne répétition des transactions</li> <li>▪ Forte programmation des tâches</li> <li>▪ Forte mesurabilité des résultats</li> </ul> <p><i>Sur l'environnement des transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque de marché modéré</li> <li>▪ Contingences futures connues</li> <li>▪ Facteurs institutionnels influençant les règles contractuelles</li> </ul> <p><i>Sur les parties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réputation sur les compétences</li> <li>▪ Attitude de partage de risque modérée</li> <li>▪ Pouvoir de négociation favorable</li> <li>▪ Réseaux stables</li> </ul>
Contrôle par la confiance	<p><i>Phase de sélection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiance (contractuelle, de compétence) provenant de la réputation au sein des réseaux sociaux et des expériences antérieures</li> <li>▪ Contrat-cadre qui s'affine dans le temps</li> </ul> <p><i>Phase d'exécution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de la confiance (contractuelle, de compétence et de bonne volonté) et des normes relationnelles</li> <li>▪ Forte communication, action jointe et partage d'informations</li> <li>▪ Performance évaluée sur des standards émergents larges</li> </ul>	<p><i>Sur les transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécificité des actifs forte</li> <li>▪ Faible répétition des transactions</li> <li>▪ Faible programmation des tâches</li> <li>▪ Faible mesurabilité des résultats</li> </ul> <p><i>Sur l'environnement des transactions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque de marché élevé</li> <li>▪ Contingences futures non connues</li> <li>▪ Facteurs institutionnels influençant les relations et encastrement social</li> </ul> <p><i>Sur les parties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réputation sur les compétences</li> <li>▪ Attitude de partage de risque élevée</li> <li>▪ Expériences antérieures communes</li> <li>▪ Réseaux stables</li> </ul>

**Tableau 2 : les modes de contrôle inter-organisationnel et leurs facteurs de contingence**

Lorsque les transactions ne sont pas spécifiques, le **contrôle par le marché** est le plus pertinent. En effet, dans ce cas, les partenaires potentiels sont nombreux, quelles que soient les phases de la relation (sélection ou exécution). La relation peut être durable lorsque les transactions sont

répétitives. Les tâches sont programmables ; la quantité et la qualité des résultats peuvent facilement être mesurées. L'environnement des transactions est peu incertain. Si l'un des partenaires se comporte de manière opportuniste, l'autre peut choisir un autre partenaire sans coûts de transfert puisqu'il n'y a pas d'investissements spécifiques de part et d'autre. Dans une telle situation, les facteurs institutionnels et l'encastrement social ne sont pas des facteurs de contingence pertinents. Même si des modifications sur le marché surviennent, les parties peuvent procéder à une nouvelle mise en concurrence ; le prix du marché contient toute l'information nécessaire à la transaction.

Lorsque les transactions sont modérément spécifiques, qu'elles sont répétitives, que les tâches sont programmables et que la qualité et la quantité des résultats sont mesurables, des règles contractuelles détaillées sont nécessaires au bon fonctionnement des échanges. Dans ce cas, le **contrôle bureaucratique** est le plus adapté. L'environnement est caractérisé par un risque de marché modéré et les contingences futures sont plutôt connues. Ces conditions sont compatibles avec un mode de contrôle assez strict dans lequel les résultats et les comportements peuvent être édictés à l'avance. Les facteurs institutionnels influencent les règles contractuelles. Ce mode de contrôle exige de connaître à l'avance les compétences de l'autre. Il est fondé sur des dispositifs qui visent à une supervision directe du partenaire. C'est pourquoi il est plutôt adapté aux situations où l'asymétrie de pouvoir de l'un lui permet d'exiger de l'autre une ouverture à cette supervision et une prise de risque plutôt unilatérale.

Lorsque les transactions sont très spécifiques, mais qu'elles sont peu répétitives, peu programmables et que les résultats ne sont pas mesurables, le **contrôle par la confiance** est le seul qui peut permettre de concrétiser des échanges inter-organisationnels de manière efficace et efficiente. Une relation contractuelle classique n'est effectivement pas possible dans ce type de cas. Etant donné la spécificité des transactions (aussi bien en actifs matériels qu'en compétences humaines), les partenaires potentiels sont peu nombreux et le risque de marché est donc très élevé. Les contingences futures étant peu connues, chacun est à la merci de l'autre. Le contrôle par la confiance permet de protéger les échanges par un encastrement institutionnel et social fort. Une connaissance antérieure de l'autre est nécessaire pour s'assurer de ses compétences et de son

attitude coopérative. La confiance contractuelle, de compétence et de bonne volonté sont indispensables à ces échanges dans lesquels les parties partagent un risque élevé.

## **Conclusion**

Le contrôle inter-organisationnel est ainsi un processus d'influence visant à s'assurer que le partenaire a les capacités matérielles et humaines de satisfaire aux attentes et qu'il se comportera conformément à ces attentes qui peuvent évoluer dans le temps. Selon les caractéristiques des transactions (en particulier leur spécificité, fréquence et complexité), de l'environnement (en particulier nombre d'acteurs, facteurs institutionnels et encastrement social) et des parties, différents modes de contrôle -reposant sur des dispositifs plus ou moins formels- sont proposés : le contrôle par le marché (qui repose sur le prix), le contrôle bureaucratique (qui repose sur les règles et procédures) et le contrôle par la confiance. Bien sûr, les trois modes de contrôle proposés sont des idéaux-types. Dans la pratique, ils sont entrelacés. Toutefois, on observe souvent que l'un des modes est plus prégnant dans tel ou tel type de relation.

La recherche sur le contrôle inter-organisationnel se développe actuellement sur plusieurs axes. Certains suggèrent d'élargir l'unité d'analyse de l'environnement au-delà de son côté transactionnel et relationnel. Ainsi, les facteurs institutionnels et l'encastrement au sein des réseaux sociaux méritent d'être étudiés plus en profondeur pour mieux comprendre les ressorts du contrôle par la confiance et enrichir la connaissance de son fonctionnement. Par ailleurs, l'étude des rapports de force entre partenaires connaît des approfondissements. Elle avait été délaissée depuis les années 90, les chercheurs préférant se focaliser sur les relations d'interdépendance forte qui nécessitent souvent une confiance réciproque. Donada et Nogatchewsky (2006) ont récemment révélé que le recours au contrôle par la confiance est peut être la seule solution pour des partenaires « soumis », c'est-à-dire unilatéralement dépendants. Enfin, certains regrettent que les organisations étudiées soient considérées comme des « boîtes noires » (Hakansson et Lind, 2004). Ils invitent les chercheurs à examiner les organisations internes des entreprises en relation, les motivations parfois contradictoires des différents acteurs internes aux entreprises ainsi que leurs réseaux qui pourraient expliquer leurs comportements vis-à-vis de leurs partenaires externes et souvent le recours à des modes de contrôle inter-organisationnels multiformes.

## Références

DEKKER H.C., « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 2004, p. 27-49.

DONADA C. et NOGATCHEWSKY G. « Vassal or lord buyers : How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships ? », *Management Accounting Research*, vol. 17, n°3, 2006, p. 259-287.

DUMOULIN R., « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, 1997, p. 45-58.

DUMOULIN R. et GBAKA A., « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, 1997, p. 23-38.

DWYER F., SCHURR P. et OH S., « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, 1987, p. 11-27.

DUMOULIN R., MESCHI P.-X. et UHLIG T., « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin 2000, p. 81-112.

GUIBERT N. et DUPUY Y., « La complémentarité entre contrôle « formel » et « contrôle informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, 1997, p. 39-52.

HAKANSSON H. et LIND J., « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 2004, p. 51-72.

LANGFIELD-SMITH K. et SMITH D., « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, 2003, p. 281-307.

LARSON A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.

MACNEIL I.R., *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, CT : Yale University Press, 1980.

SAKO M., *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.

VAN DER MEER-KOOISTRA J. et VOSSELMAN G.J., « Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, 2000, p. 51-77.

WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, the Free Press, 1975.