



HAL
open science

Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche

Larbi Hasrouri

► **To cite this version:**

Larbi Hasrouri. Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00543081

HAL Id: halshs-00543081

<https://shs.hal.science/halshs-00543081>

Submitted on 5 Dec 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.

Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche

Larbi HASROURI

Doctorant en sciences de gestion, Tél : +33 (0)6 15 24 74 34

Email : larbi.hasrouri@ac-orleans-tours.fr

Laboratoire Orléanais de Gestion (IAE) Rue de Blois - B.P. 6739 45067

ORLEANS CEDEX 2, +33 (0)2 38 41 70 28

Résumé

Après avoir présenté les débats qui traversent les RIO, nous proposons un état de l'art sur le contrôle interorganisationnel. Une première approche a transposé en fonction des RIO une configuration de contrôle organisationnel de l'idéal typique Hiérarchie-Clan-Marché (HCM) d'Ouchi et ses prolongements. Dans ce cadre, certains ont montré les limites d'un contrôle dominant et préconisent des recherches étudiant simultanément l'intégration de ces trois types de contrôle.

Une seconde approche préconise de sortir du déterminisme HCM en cherchant d'autres modes de coordination organisationnels (processus budgétaire, slack, gestion des représentations), « d'imaginer » des modes de contrôle idoines notamment par des méthodologies novatrices et des approches multi niveau. Nous explorons dans ce cadre l'opportunité d'un élargissement des terrains de recherche au champ organisationnel public ou aux partenariats privé-public. Enfin, nous discuterons des enjeux théoriques et méthodologiques de la contrôlabilité des RIO.

Mots clés : Contrôle, configuration, contingence, domination, hybridation, inter organisationnel, réseaux.

Abstract

After a brief presentation of debates which cross Inter Organizational Relationships (IOR's), we propose a french literature review on interorganizational control (IOC). A first approach has transferred a dominant control paradigm within firm to notably on the base of 3ideal- types (Hierarchy, market, clan) according to the type of IOR. In this framework, some authors have tried to study the 3 kinds of control at the same time and showed that the control is always plural in those configurations.

A second way is to try to look for or imagine other types of IOC by other tools of management control (budgetary process, slack, managing representations) or by others mechanisms thanks to a new and a multi-level approach. We explore the interest and the opportunity to widen research fields to private-public partnerships and to public sector management. Finally we discuss about theoretical and methodological stakes of controlability of IOR's.

Keywords : Configuration, contingency, domination, integration, inter organizational, control, networks.

Une synthèse des travaux sur le contrôle des RIO en France : état des lieux et voies de recherche

Introduction

Les réseaux interorganisationnels (RIO) ou coopérations inter-entreprises sont désormais devenus des éléments incontournables de la vie économique des organisations. Depuis une vingtaine d'années, ils sont largement étudiés par les chercheurs en gestion, en économie ou encore en sociologie autour d'une même question : pourquoi les firmes coopèrent-elles ? De nombreuses recherches sur cette nouvelle forme d'organisation (NFO) foisonnent et ont permis d'aborder certains aspects comme les motivations à la formation des RIO, l'opportunisme dans les RIO ou l'efficacité et la performance du réseau. Un corpus vaste mais épars de théories a ainsi été développé pour comprendre et expliquer le phénomène des RIO. Ce corpus inclut des courants centrés sur l'organisation industrielle, l'économie politique, les ressources et les compétences, les parties prenantes, les institutions, la contingence structurelle, les coûts de transaction, les droits de propriété, la dynamique des jeux, la nature de l'échange, les relations d'agence, les conventions, les contrats, les interactions, les réseaux industriels et sociaux, la gestion des connaissances et de l'apprentissage (Lefaix-Durand, 2006).

Nombre d'auteurs ont souligné le faible volume des contributions touchant à la thématique de la coordination des RIO et notamment du contrôle. En effet, Dekker (2004) constate qu'« en dépit d'une attention croissante des RIO et de leur gouvernance dans la littérature, les recherches visant le contrôle de ces structures est moins étudié ». Le contrôle organisationnel donne lieu déjà à une littérature abondante et loin de converger, certains étant à la recherche d'un cadre conceptuel, d'autres mettent en avant l'inutilité d'un tel cadre conceptuel. Or, de plus en plus de recherches émergentes des organisations dites réticulaires que sont les RIO, déplaçant ainsi l'objet d'étude au delà des frontières de l'entreprise. A ce titre, chaque définition du contrôle proposée semble rester contingente au terrain de recherche ou à la configuration du réseaux étudiés. Ainsi Poissonnier (2005) qui étudie le contrôle interorganisationnel (CIO) dans le cadre du concept de chaîne de contrôle propose la définition suivante : « un processus par lequel un individu ou une organisation exerce son pouvoir sur un(e) autre afin de faire évoluer la nature de la relation et/ou les résultats qui en découle dans le sens de ses attentes » (p. 91). Cette définition suppose la mesurabilité des résultats, ici possible par la configuration du réseau, donc de la relation en grande partie reposant sur un pouvoir d'influence. En l'absence d'une telle centralité décisionnelle et du pouvoir, on peut se poser la question d'un possible contrôle par les résultats et la question de leur contrôle n'est pas encore tranchée (Petitjean, 2004).

1. DE LA FORMATION A LA COORDINATION DES RELATIONS

INTERORGANISATIONNELLES (RIO) :

Une relation interorganisationnelle peut être définie comme « un processus dans lequel deux organisations au moins forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel » (Anderson et Narus, 1991).

Nous ne pouvons présenter les travaux scientifiques sur le contrôle interorganisationnel sans parler des problématiques inhérentes aux RIO et des débats qui les traversent. Selon Dumoulin (2001), la recherche en sciences de gestion sur les réseaux d'entreprises se heurte globalement à deux obstacles : celui inhérent à la définition même du RIO donc à sa lecture théorique et un obstacle méthodologique. Il est vrai que, comme pour le contrôle de gestion, il n'y a pas de définition faisant consensus.

1.1. ÉMERGENCE D'UN DÉBAT « PARADIGMATIQUE » SUR UN CONCEPT FLOU

Nous avons donné ci-dessus une définition générique d'une relation interorganisationnelle mais il existe une multitude de définitions d'un RIO. En outre la grande diversité des approches et l'intensité des recherches menées aujourd'hui conduisent à un constat ambivalent. D'une part cette diversité et cette intensité favorisent le développement d'un savoir vaste et détaillé sur les RIO tandis que d'autre part elles nuisent à une compréhension globale du phénomène en générant une confusion importante (Lefaix-Durand, 2006).

Sur la base des travaux théoriques et des définitions qui en découlent, il semblerait que deux « écoles » peuvent être identifiées. La première postule qu'un RIO est une construction volontaire s'inscrit dans le courant socio-économique fortement influencé par l'analyse en termes de coûts de transaction (Jarillo, 1988, Powell et Smith-Doerr, 1994).

La seconde postule l'existence de relations préexistantes à la création d'un réseau et conçoit la formation ou le développement des relations de l'entreprise dans un cadre socio-relational. Granovetter (1985) fut le premier à insister sur le fait que les situations et les décisions des individus sont uniquement intelligibles dans le cadre de leurs liens sociaux ou de leurs réseaux de relations interpersonnelles, y compris dyadiques.

1.1.1. L'approche d'obédience économique

Le rôle des réseaux comme mode d'organisation a récemment été mis en évidence, illustré par un ensemble de liens entre différentes entreprises ou entre une entreprise et l'ensemble de ses partenaires (Morton 1991 ; Powell, 1990). Ce modèle est souvent défini, dans une approche d'obédience économiste, comme une forme intermédiaire entre deux formes d'organisation retenues par Williamson (1975) à partir d'une opposition initiale entre deux stratégies : « faire faire » ou « faire ». La première débouche sur le marché (l'externalisation) et la seconde sur la hiérarchie (l'internalisation au sein de la firme), le critère de choix décisionnel étant la comparaison respective des coûts estimés de contractualisation ou de surveillance, coûts le plus souvent ramenés (de façon réductrice) à une dimension transactionnelle.

Thorelli (1986) propose dans cette perspective purement économiste un modèle entre ces deux alternatives : le réseau auquel de plus en plus d'organisations recourent. C'est en effet à lui (1975) qu'il revient d'avoir défini et situé le réseau par rapport aux deux formes antagonistes de base. Thorelli (1986) apporte la définition la plus large à la formation d'un réseau où l'on trouve trois paramètres centraux : *l'idée de coopération* inscrite dans une *stratégie volontaire ou contrainte*, la nécessité d'intégrer à cette coopération des relations de long terme entre acteurs indépendants et le *besoin de relations suivies et fournies*. Alors que Williamson considère le réseau comme une forme hybride entre le marché et la hiérarchie, appelée inéluctablement à évoluer vers une forme stable (le marché ou la hiérarchie), Powell (1991) comme Thorelli le considère comme une troisième forme d'organisation « *neither nor market* ». Pour Livian (1998), le réseau se présente comme l'idéal type qui s'imposera comme le mode d'organisation (marché, bureaucratie, réseau, clan) de

la vie des affaires selon deux dimensions : l'approche à la relation (coopération/non-coopération) et l'existence ou non de liens hiérarchiques. Cependant, Bradach et Eccles (1989) soulignaient déjà que le marché et la hiérarchie ne constituent que des points de départ pour analyser les organisations.

Si l'on définit le terme de paradigme comme une « façon de concevoir et d'étudier le monde partagé par un groupe de scientifiques développant un langage conceptuel commun » (Desreumaux, 1998, p. 212), on peut affirmer que, concernant l'étude des RIO, le paradigme dominant chez les gestionnaires est le réseau stratégique (Dumoulin, 2001, p. 2). Les tenants du réseau stratégique le placent résolument entre le marché et la hiérarchie, lui octroyant les avantages des deux (Belussi et Arcangeli, 1998). Pour ses promoteurs, il est un outil analytique puissant qui explique l'agencement et la poursuite des activités économiques.

Dans cette perspective, cette structure est légitimée par une recherche de profit (Contractor et Lorange, 1988), par le recentrage sur les activités de base (ressources ou compétences) ou par la recherche de flexibilité et une réponse à l'accélération de l'innovation (Miles et Snow, 1986, 1992). Il prend donc nécessairement comme cadre la théorie des coûts de transactions (TCT). On y trouve des analyses reposant sur les relations stratégie-structure (Miles et Snow, 1986, 1992) qui a donné naissance à des concepts proches de ceux du courant précédent.

Ce courant a produit de nombreuses typologies de RIO dont celle de Miles et Snow (réseau stable versus réseau dynamique) ou celle de Heitz (2004, logique de complémentarité vs logique additive), avec comme facteur explicatif commun le degré de spécificité des actifs du réseau (expliquant la stabilité ou l'instabilité des relations et donc la probabilité de sortie du réseau).

Cependant, pour certains, cette vision du réseau qui prend comme unité d'analyse la transaction et l'hypothèse d'opportunisme des acteurs, reste sous-socialisée. Dès lors, la théorie du réseau social apparaît comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux constitués (Huault, 2004). C'est le cas par exemple des districts industriels (*clusters*) où les relations interentreprises s'appuient sur des contacts interpersonnels qui procurent de la solidarité ou qui permettent de la confiance dans les échanges. C'est le cas également des keiretsu japonais. Lorsque les transactions sont difficiles à spécifier contractuellement, le réseau social permet d'éviter les comportements opportunistes et réduire les coûts de transaction.

1.1.2. La vision sociologique du réseau :

Granovetter (1985) soulignait déjà que même les comportements qui semblent relever exclusivement de l'« économique » sont influencés par la nature et la structure des réseaux de relations où ils se trouvent insérés. Selon lui, « les actions économiques des individus sont encadrées (*embedded*) dans des systèmes de relations sociales concrètes analysables en termes de réseaux », constituant pour lui le liant entre le niveau micro et macro. Ses travaux (d'obédience sociologique) et ceux s'inscrivant dans sa lignée sont très critiques à l'égard du paradigme transactionnel (Granovetter, 1985, 1994). Pour Granovetter, les réseaux sociaux interviennent forcément dans le fonctionnement du marché : lorsque certaines transactions se font entre groupes sociaux habitués à faire des affaires ensemble, cette relation situationnelle influe forcément sur le mécanisme de prix. La problématique ici est déplacée vers le (pourquoi et comment) « faire ensemble » plutôt que faire ou impartir.

Afin de réduire les incertitudes sur les transactions futures, l'acteur tend à échanger en priorité avec les partenaires qu'il connaît déjà, rejoignant les conclusions de Gulati et Singh (1998). Cela a été observé dans des domaines aussi variés que la co-traitance, les co-entreprises à l'étranger ou les

délégations de service public (Chauvey, 2006) bien que dans ce dernier cas, la réglementation prévoit une mise en concurrence.

Pour les sciences de gestion, la théorie du réseau social, en proposant d'analyser simultanément l'action et son contexte relationnel se positionne comme une véritable science de l'action (Baret, Huault et Picq, 2006). Mais le réseau social est également un mode de coordination des activités individuelles, alternatif au contrat et à la hiérarchie (Coleman, 1990). En effet, une structure sociale constitue un capital social, c'est-à-dire bénéfique pour les individus, lorsqu'elle engendre un contrôle social limitant ainsi les comportements opportunistes. Pour produire du capital social, une structure sociale doit être fermée et dense. Les individus doivent être reliés par des liens forts, à même d'assurer la normalisation des comportements. Cette conception du capital social a souvent été reprise en sciences de gestion notamment par les approches par les ressources qui considèrent l'entreprise comme un lieu où les individus mettent en commun leurs ressources pour atteindre un objectif collectif. Selon Adler et Kwon (2002), les réseaux sociaux permettent d'échanger des ressources sans terme fixe ni contrat explicite. Ce mode de coordination se caractérise par sa relative flexibilité, ce qui facilite l'adaptation aux circonstances. De plus il permet l'échange de ressources complexes difficiles à spécifier comme le soutien social, le soutien affectif et surtout la connaissance. En cela, il peut être considéré dans cette perspective comme un mode de coordination alternatif au contrat avec ses nécessaires incomplétudes.

Comme le souligne Aldrich (1982, cité dans Jones et al., 1997), il serait plus intéressant d'expliquer l'émergence des structures et leur stabilisation, ou comment la relation devient socialement encadrée du fait des relations de pairs et de l'architecture globale du réseau de relations (Granovetter, 1992).

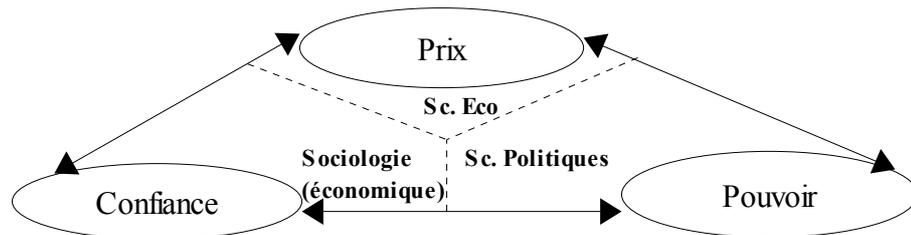
1.1.3. Une proposition d'intégration avec le concept d'encastrement

Finalement ces deux grands courants semblent proposer deux cadres conceptuels, celui des réseaux transactionnels dans la lignée de Williamson et celui des réseaux relationnels affiliés aux travaux de Granovetter, lutte au cœur de laquelle se situent les problématiques sur les RIO mais aussi sur le contrôle de gestion (instrumental versus comportemental). Or, comme le fait remarquer Poissonnier (2004) plusieurs sources de pression s'exercent sur les entreprises : dynamiques actionnariales, concurrentielles et socio-institutionnelles. Il convient de prendre en considération simultanément ces différentes dynamiques.

C'est pourquoi Dumoulin et Lecocq (2001) proposent de dépasser le débat sur le paradigme des RIO et tenter de le clarifier donc de l'unifier pour véritablement en faire à la fois le puissant artefact de recherche et le mode d'organisation des activités et transactions. L'école suédoise avec le groupe IMP (Interorganizational Marketing and Purchasing Group de Hakansson, 1982; Johanson, 1989) a tenté ce dépassement avec son concept de réseau industriel qui incorpore à la fois l'apport de la TCT et les critiques des sociologues. Partant de l'idée qu'une firme ne peut être envisagée sans ses partenaires sous peine d'être statique et surtout déconnectée des réalités industrielles, le réseau implique l'existence d'une variété de processus essentiellement politiques, par lesquels les divers acteurs cherchent des partenaires pour la réalisation de leurs objectifs. Pour ce courant, l'entreprise dès son émergence, appartient à un réseau puisqu'elle tire généralement ses racines d'une autre entreprise ou organisation. Les RIO répondant à la fois à une logique économique et à une logique sociale, les approches mobilisées pour les étudier doivent refléter cette diversité et donc être multiples. Il convient de suivre la voie ouverte par le marketing interorganisationnel, un des premiers champs de la discipline à aller voir à l'extérieur de la firme. L'IMP a proposé une théorie de l'interaction (Hakansson et Johanson, 1987) pour renforcer les bases

conceptuelles du marketing interentreprises dans laquelle l'échange comporte quatre dimensions : les acteurs, le processus, d'interaction, l'atmosphère et l'environnement. Renforcée par la théorie de l'encastrement, celle de l'IMP (1982) a ouvert la voie à des théories holistes en marketing tout en mettant le concept d'échange au centre de la recherche en marketing. Cela a en effet attiré l'attention des chercheurs en marketing sur les formes, les avantages et les inconvénients des coopérations interentreprises et sur le rôle de la confiance dans cette forme d'échange. Alors que les courants de recherche en marketing mettaient l'accent jusque là sur l'aspect purement économique, tout le courant théorique holistique a permis d'approfondir la dimension sociologique et la dimension politique de l'échange.

Figure 1 : Le champ des forces de structuration de l'échange dans le domaine du marketing interorganisationnel (Guibert et Dubois, chap. 10 in Huault, 2002).



Certains chercheurs en marketing ont développé une théorie de l'échange avec le concept de l'encastrement comme fondement structurel de l'échange, la confiance comme fondement psychosocial et des influences contingentes qualifiés « d'événements ». Cela a permis de mobiliser une théorie de l'encastrement pour conceptualiser l'échange en marketing et ouvrir des approches holistes ou interactionnistes de l'échange.

Comme le soulignent Dumoulin et Lecoq (2001), le réseau interorganisationnel est en réalité la superposition de plusieurs réseaux, d'échange économique, échange d'informations, tant prescrits qu'émergents. Ces chercheurs proposent de changer de paradigme pour comprendre les réalités interorganisationnelles, sans opposer réseau stratégique et réseau social. Ils pensent que plutôt que de caractériser les réseaux par rapport au marché, à la structure hybride ou à la hiérarchie, la recherche doit s'attacher à comprendre la dynamique des formes interorganisationnelles. Il importe pour eux d'appréhender les aspects économiques, politiques et sociaux et d'étudier leur interaction sur la construction et le développement réticulaire. La question du (comment) « faire-ensemble » plutôt que l'axiome binaire du « faire ou faire-faire » est alors ouverte et donne lieu au développement des réseaux et des partenariats.

L'approche relationnelle semble pouvoir répondre à ces exigences avec le concept d'encastrement qui enrichit la compréhension de l'émergence et du développement des RIO.

De Montmorillon (2002) distingue trois niveaux d'encastrement :

- sociétal ;
- réticulaire ;
- encastrement de l'organisation dans les routines.

L'encastrement évoqué par Granovetter correspond à l'encastrement réticulaire. Il rend compte de l'insertion des actions économiques dans les réseaux sociaux. Suire (2004) parle d'encastrement territorial où les entreprises les mieux intégrées dans le territoire départemental, nouant des relations harmonieuses avec les institutions locales et régionales, bénéficient le plus des externalités relationnelles en mettant en œuvre une stratégie adaptée à l'environnement et en dégageant une bonne performance (Capiez, 2006). L'encastrement social ou territorial postule que c'est la proximité de relations territoriales ou sociales qui conduit à former ou à développer des relations économiques, il préexiste à la genèse du réseau. Mais la causalité peut-être inversée : des

relations sociales peuvent potentiellement apparaître pendant la collaboration, qui au départ prend comme unité d'analyse les coûts de transactions : ce sont alors les RIO sociales/territoriales qui sont alors potentiellement encadrées économiquement.

Cette approche a donné naissance à la « théorie de l'échange relationnel », remettant en cause la transaction comme unité d'analyse. Pour les tenants de cette vision, les organisations cherchent à coopérer pour atteindre des buts communs qu'elles ne pourraient atteindre seules (logique synergique ou additive). D'autres ont montré dans une logique de complémentarité que la stratégie de coopération est susceptible de générer un avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998), ouvrant une voie novatrice pour l'approche par les ressources. Ils mettent en avant le concept de rente relationnelle définie comme un « *profit supra normal généré conjointement dans une relation d'échange, qui ne peut l'être par n'importe quelle firme isolée, et peut seulement être créé à travers les contributions idiosyncrasiques communes d'une alliance spécifique de partenaires* ». Le réseau relationnel devient alors un actif stratégique, grâce aux compétences distinctives des dirigeants, susceptible de générer un avantage compétitif notamment dans la captation des ressources.

Les RIO vont à un moment ou un autre poser la question de leur performance sur laquelle beaucoup de recherches se sont focalisées. La mesure de cette dernière va donc conduire les chercheurs à s'intéresser à de leurs modes de coordination dont font partie les systèmes d'information ou le contrôle.

1.2. DE LA NÉCESSITE DE COORDONNER

Toute relation interorganisationnelle comporte un minimum de coordination pour obtenir une efficacité supérieure de la coopération à l'internalisation. Les RIO, étudiés depuis relativement peu en sciences de gestion, ne sont pas sans susciter le problème de leur management, et ainsi, du contrôle nécessaire à leur bon fonctionnement. Les études menées jusqu'alors se sont davantage préoccupées des raisons liées à leur formation (Oliver, 1991) ou leur développement que de la maîtrise des RIO qu'ils impliquent (Dumoulin, Meschi et Uhlig, 2000, p. 4). Les développements autour du contrôle des réseaux ont été la plupart du temps traités en annexe à des problématiques plus générales (Dumoulin et Gbaka, 1997). Ainsi, l'objectif des recherches de Miles et Snow était d'abord d'expliquer la genèse de tels modes d'organisation et de mettre en lumière leur intérêt pour le management, la problématique du contrôle des réseaux étant alors secondaire.

1.2.1 Nécessité d'étudier le contrôle

Pourtant cette structure n'a de sens que si on sait la maîtriser. Il peut sembler dangereux de recommander une telle structure si son management n'est pas étudié. Or, l'étude de son management doit porter plus particulièrement sur la question de son contrôle : en tant que mode incontournable de coordination de la structure, le contrôle est le premier facteur structurel à étudier et à maîtriser dans le cadre des RIO (Dumoulin, 1997).

Le management ou le contrôle en place dans les réseaux stratégiques ont donc commencé à soulever la question de leur étude à partir de ce qui se faisait à l'étranger (Nohria, 1992 ; White, 1992). Or cette question a souvent été traitée à l'aide de la théorie des coûts de transaction entraînant une confusion des niveaux d'analyse entre mode de contrôle et structure de gouvernance et conduisant à une excessive simplification des problématiques de contrôle interorganisationnel (Dumoulin, Lecocq, 2001).

Il était donc facile dans cette vision stratégique des organisations réticulaires, à partir des travaux de Ouchi (1979, 1980) d'associer à chacun des lieux de coordination de l'activité économique (marché, hiérarchie et forme hybride) un mode ou une stratégie de coordination dominante de la relation (marché, bureaucratie et clan) bien que *«la trilogie d'Ouchi ne tombe pas dans le piège déterministe de la nature humaine»* d'opportunisme des comportements (Bouquin, 2005, p. 182). Cependant comme le souligne Petitjean (2002), si les travaux (Williamson, Powell, Thorelli) relatifs à ces nouvelles formes organisationnelles que sont les réseaux hésitent encore sur le statut à leur donner (forme hybride entre le marché et l'entreprise ou troisième forme alternative), la question de l'étude de leur système de contrôle est loin d'être tranchée (près de dix ans plus tard). En outre, une multitude de définitions du contrôle interorganisationnel est proposée comme cadre conceptuel d'étude des terrains de recherche, ce qui rend d'autant plus complexe la question. Après avoir constaté la faiblesse des travaux tant empiriques que conceptuels ou que les préconisations en matière de contrôle restent secondaires, Dumoulin ouvre la voie en utilisant la typologie d'Ouchi sur le contrôle organisationnel et la transpose habilement aux relations réticulaires. Déjà Dumoulin élargit la thématique du contrôle en affirmant que *«dans un contexte coopératif, le contrôle organisationnel doit dépasser le niveau du contrôle de gestion et concerner l'ensemble des dispositifs d'orientation des comportements que met en place la firme-pivot pour maîtriser ses satellites»* (Dumoulin, 1997, p. 46).

1.2.2 Quelques propositions existantes :

Un des premiers chercheurs français avec Louart est Desreumaux (1996, p. 88) à poser la question du contrôle des réseaux : *«On ne sait d'ailleurs pas encore comment peut se concevoir le contrôle d'une forme organisationnelle telle que le réseau, le thème n'ayant jusqu'à présent guère suscité de réflexions et d'observations»*. Dumoulin (1996) avec son étude sur plusieurs réseaux a ouvert la voie en France de la recherche en contrôle des RIO avec sa thèse exploratoire sur les configurations de contrôle au sein des RIO.

Dumoulin étudie quatre réseaux verticaux :

- D'une part deux réseaux dynamiques : un aménageur et une myriade d'entreprises du BTP ; un réseau chargé de la construction d'un téléport EDI (édition des données informatisées) et incluant des sous réseaux ;
- D'autre part deux réseaux stables : l'un composé d'une entreprise de construction navale et de ses sous-traitants, l'autre reliant le service après vente d'un constructeur automobile et des sociétés de conseil et de formation.

Dekker (2004) présente un cadre d'analyse expliquant le contrôle des RIO. Après avoir mis en évidence qu'il existe une hétérogénéité des RIO tant sur les formes que sur les buts, il abouti à un modèle explicatif du mode de contrôle dans une alliance stratégique entre acheteur et fournisseur en équipement de sécurité ferroviaire en mettant en évidence l'insuffisance de la TCT comme cadre d'analyse et à la nécessité de coordonner.

Il ne fait donc plus aucun doute aujourd'hui que toute coopération, quelque soit sa forme, nécessite une coordination qui passe à un moment ou un autre par un contrôle. Selon Dekker (2004), la littérature rapporte un grand taux d'échec de RIO, souvent attribués à des difficultés à coordonner ces formes d'organisations. D'ailleurs, pour certains, une gouvernance efficace de la relation est même mise en avant comme une source d'avantage concurrentiel interorganisationnel (Dyer and Singh, 1998). Nous allons donc tenter de présenter un état de l'art de la recherche française en contrôle interorganisationnel en présentant les deux voies empruntées puis d'entrevoir les voies de recherche possibles.

2. RIO ET CONFIGURATION DE CONTROLE

Les premiers travaux sur le contrôle interorganisationnel ont donc astucieusement tenté de voir s'il y avait des possibilités de transposer au contexte interorganisationnel des modes de contrôle organisationnel types. Ouchi (1980) avait d'ailleurs affirmé que sa typologie des modes de contrôle pouvait être transposée aux RIO.

La prédominance de cette première approche prend comme vision des RIO la conception stratégique avec la nécessaire centralité d'une firme organisatrice (le broker ou courtier, le pivot ou la firme focale) qui gère d'autres organisations qu moyen de relations de long terme, de contrats incomplets et de tâches relativement peu définies.

2.1 LES TRANSPOSITIONS DE **MODES** DE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL AUX RIO

Les travaux de Dumoulin ont ouvert la voie à une approche dite classique qui consiste à s'interroger si un mode de contrôle type pouvait être prépondérant en fonction d'un type de réseau, jetant les bases d'un déterminisme configurationnel. Miles et Snow (1986, 1992) sont parmi les premiers à avoir proposé une typologie de réseaux en fonction du degré de spécificité des actifs du réseau (stable versus dynamique et réseau interne). L'intérêt du critère influant sur la probabilité de sortie du partenaire du réseau et donc la stabilité de la relation. Cela a commencé à poser dès lors la question de la coordination et du contrôle de la relation en particulier.

Grandori et Soda (1995) ont proposé un cadre conceptuel des configurations de contrôle dans le cadre d'une classification de RIO qui combine les critères habituellement utilisés (degré de centralisation ou de formalisation) avec des éléments théoriques (agence, coûts de transaction). Leur cadre d'analyse des RIO repose sur la complexité (organisationnelle et interorganisationnelle), déclinée en trois dimensions : structurelle (complexité d'interdépendance), cognitive (problème de mesure et d'observabilité des résultats) et politique (partage des buts organisationnels). Grandori et Soda distinguent dès lors trois grandes formes de réseaux :

- le réseau bureaucratique où la logique de coordination est celle d'une fondation (très présentes aux Etats-Unis),
- le réseau social où la logique de coordination est plutôt proche de celle d'une équipe,
- le réseau propriétaire se rapprochant de la coordination par la coalition (bloc d'actionnaires).

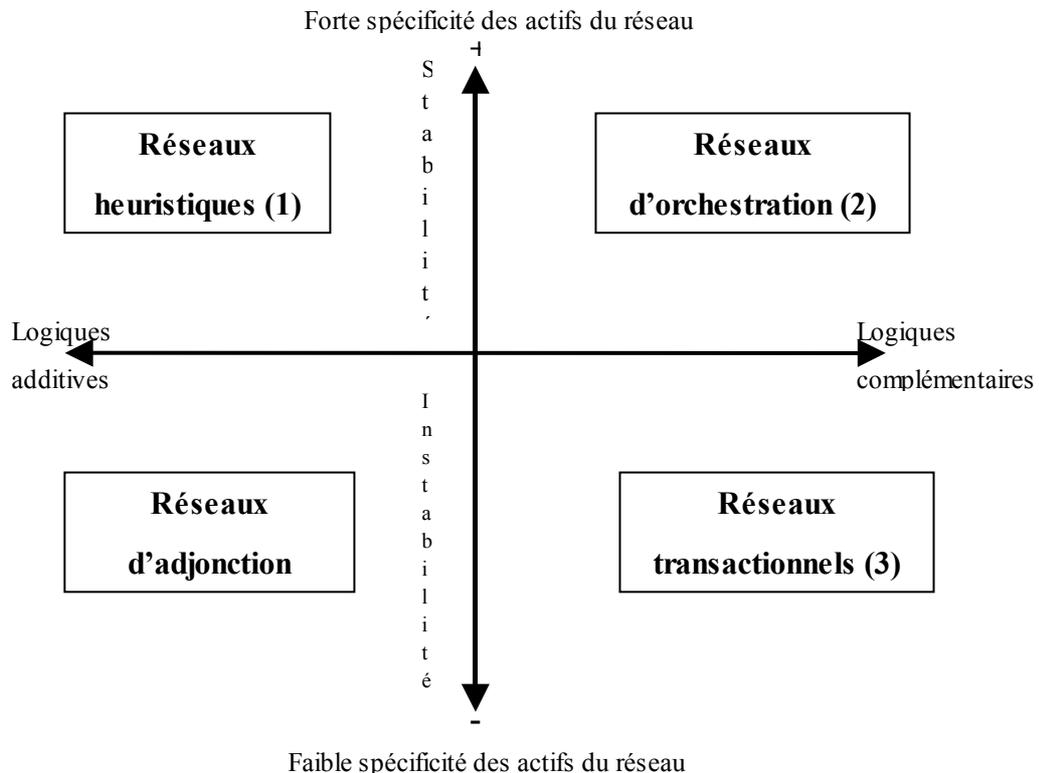
Tableau 1 : typologie de réseaux (Grandori et Soda, 1995)

Type du réseau Attributs	réseau bureaucratique	réseau social	réseau propriétaire
Logique de coordination	FONDATION	EQUIPE	COALITION
Mécanismes de coordination	FORMALISATION	SOCIALISATION	INCITATION
Complexité structurelle	OUI	OUI	OUI
Complexité cognitive	NON	OUI	OUI
Complexité politique	NON	NON	OUI

Adapté de Petitjean (2001)

En France, Heitz (2000) propose également une typologie assez aboutie des coopérations interentreprises. Elle distingue deux grandes logiques de réseaux : la logique additive de la logique de complémentarité.

Figure 2 Une grille de lecture des coopérations inter entreprises (d'après Heitz, 2000)



(1) Regroupent les réseaux stratégiques ou d'alliance dans lesquels on retrouve la logique globale d'intégration pour arriver à un résultat auquel les partenaires pris isolément ne seraient pas parvenus.

(2) Réseaux dans lequel le but est d'optimiser le processus de chaîne de valeur

(3) Au sens de la théorie des coûts de transaction, à rapprocher des réseaux dynamiques de Miles et Snow ou la fin de la relation cesse avec la fin du projet.

(4) Réseaux verticaux visant à créer de la valeur autour du produit (sous-traitance, co-taitance).

La logique additive consiste dans la mise en oeuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée. La logique de complémentarité associe différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle n'apporte toutefois aucune préconisation ou aucun cadre conceptuel en termes de contrôle. Enfin, Thomas et Loilier (2001), proposent quatre types de réseau d'innovation (District Marshallien, réseau intégré, réseau dispersé et « e »-réseau) en combinant les notions de concepts de proximité géographique et électronique. Ils mettent en évidence des pratiques de « coopération » comme modes de gouvernance avec des situation « d'intégration culturelle » dans ces réseaux.

Comme le souligne Petitjean (2005), la littérature en contrôle organisationnel repose essentiellement sur un triple questionnement : Qui contrôle ? Quoi contrôler ? Comment contrôler ?

Le premier point rejoint l'axe que Lorino qualifie de politique du contrôle alors que le dernier rejoint l'axe sémiotique (Lorino, 1997).

L'objet de contrôle s'entend comme les champs des activités sur lesquelles s'exerce le contrôle : comportements (Ouchi, 1979), actions (Merchant, 1982), outputs/performances, caractéristiques du personnel (Merchant, 1982), qualifications (Mintzberg, 1982), l'identité culturelle.

L'axe politique concerne l'acteur instrumentant le contrôle ainsi que l'intensité avec laquelle il est exercé. Enfin, l'axe sémiotique traduit les mécanismes et procédés par lequel le contrôle est exercé. La littérature, sur ce dernier point plus prolifique, distingue traditionnellement trois types de moyens :

- Le pilotage (Bouquin, 1998) ou la supervision (Mintzberg, 1982) directs reposant sur un contrôle centralisé plus ou moins personnel dans lequel le pilote contrôle par observation directe ou par le filtre du système d'information.
- Le pilotage mécanique reposant sur la mise en œuvre de règles (Lebas, 1986), de règlements ou de procédures (Fiol, 1991), d'automatismes ou de routines. Il s'agit d'un contrôle de type cybernétique ex ante comme la standardisation des procédés (Mintzberg, 1982) ou la programmation de processus ou ex post avec un système d'information qui alerte le pilote des dérives potentielles.
- Le pilotage reposant soit sur un contrôle des outputs, une standardisation des résultats (Mintzberg, 1982) complétée par des mécanismes d'incitations/sanctions. Il repose également sur un contrôle de type social ou culturel (Lebas, 1986) s'appuyant sur une standardisation de normes de comportements (Mintzberg, 1982), la recherche de l'adhésion à des valeurs communes (Fiol, 1991) pouvant déboucher sur le clan (Ouchi, 1980) avec un contrôle basée sur une certaine idéologie.

La prise en compte des dimensions sémiotique et politique ainsi que l'objet du contrôle permet de distinguer trois grandes idéaux typiques du contrôle (administratif ou hiérarchique, marchand, culturel ou clanique) retrouvées dans les typologies d'Ouchi (1980) ou Merchant (1982), Adler (1991), Lebas (1986) ou Fiol (1991) sur le contrôle organisationnel :

Tableau 2 : Une synthèse du contrôle organisationnel

Type de contrôle	Objet du contrôle	Type de pilotage	Mécanismes de contrôle (axe sémiotique)	Acteur principal (axe politique)
Administratif et Bureaucratique (autorité)	Comportements et Actions	Contrôle personnel centralisé (autorité)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision directe (Mintzberg) 	Principal
		Contrôle bureaucratique impersonnel (règles)	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisations des procédés (Mintzberg) • Règlements et procédures (Fiol) • Routines Nelson et Winter) 	Principal essentiellement et agent pour le contrôle d'exécution
Marchand	Résultats	Contrôle des outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Incitations • Standardisation des résultats (Mintzberg) 	Principal et agent
Social et culturel (confiance)	Identité Culture	Contrôle culturel confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisations des normes et des qualifications (Mintzberg) • Contrôle par la culture 	Acteur essentiellement (auto-contrôle)

Adapté de Petitjean (2004)

2.2 De la domination d'un mode de contrôle¹...

La littérature managériale a, dans la continuité des travaux de Dumoulin et dans sa grande majorité, considéré qu'à une configuration de relations interorganisationnelles correspond un contrôle dominant. Ainsi Dumoulin prend comme cadre d'analyse des réseaux stratégiques. Il constate que les réseaux stables développent des mécanismes de contrôle par la bureaucratie ou par le clan alors que les réseaux instables développent plutôt un contrôle par le marché. Sa recherche présente le double intérêt de proposer un cadre conceptuel du contrôle interorganisationnel dans une perspective dynamique. En effet, il distingue trois phases différentes dans le processus global de contrôle des satellites par l'entreprise pivot, celles-ci étant influencées par le mode de contrôle dominant à l'intérieur du réseau :

- la sélection des satellites ;
- le contrôle des satellites lors de la relation contractuelle ;
- l'évolution de la relation avec le maintien ou l'arrêt de celle-ci.

Il est donc tentant dans cette perspective de « mesurer » le mode de contrôle dominant par des approches quantitatives (ACP, AFC, régressions multiples ...) parmi les trois idéaux types que sont la hiérarchie, le clan ou le marché (HCM) qui se dégage notamment à partir d'une typologie de réseaux élaborée par des chercheurs ou en fonction des modes de contrôle mis en évidence dans le tableau ci-dessus.

Dans une étude sur 35 co-entreprises (qui est un type de RIO : le partenariat horizontal), Robledo (1998) met en évidence des mécanismes de contrôle bureaucratiques et conclut que la performance de partenariat semble être liée à un contrôle intense.

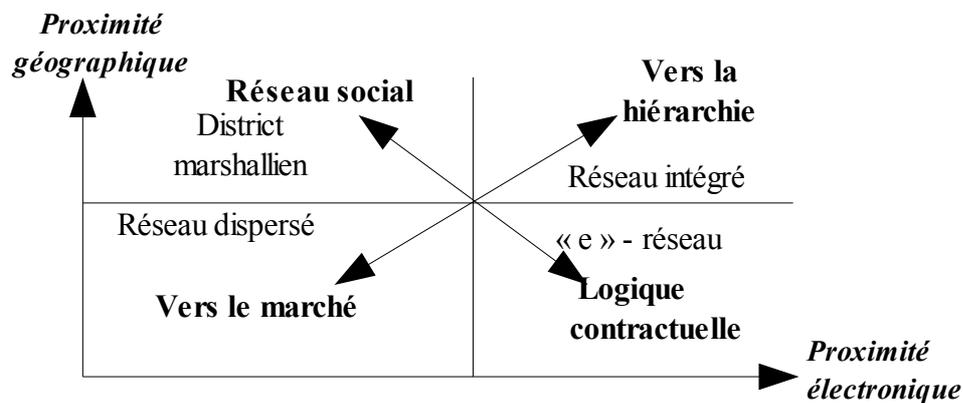
N'Gazo et Wegman (2005), montrent qu'à des relations de marché (faible interdépendance) domine une logique de centres d'investissement (contrôle des résultats) alors que lorsque les relations dominantes sont de type bureaucratique (forte interdépendance), une logique fonctionnelle l'emporte (contrôle par les objectifs avec des facteurs institutionnels). Enfin lorsque dominant des relations inter-subjectives (interdépendance importante), un contrôle informel est prépondérant (culture, comportement, confiance).

Dans une étude d'un partenariat d'une entreprise avec des sous-traitants dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, Dumoulin (1999) identifie deux orientations majeures du contrôle dans une structure unique. Celui-ci est de type transactionnel lorsque les rapports sont interinstitutionnels et de type relationnel lorsque les rapports sont davantage interindividuels. « Lorsque les rapports sont distants, la relative autonomie de ces entreprises sur les chantiers et la rotation du personnel rendent difficile cette connaissance. Ces entreprises évoluent sur d'autres marchés en toute indépendance ». Les liens entre les sous-traitants 1 traduisent la partie transactionnelle du réseau, dans laquelle les outils de contrôle sont standards, le contrat a l'apparence d'un contrat à court terme (spot), témoignant d'une relation de marché. À l'inverse, les sous-traitants de catégorie 2 sont identifiés personnellement et beaucoup plus dépendants du donneur. Ceci reflète la partie relationnelle du réseau, dans laquelle une prédominance de hiérarchie s'observe, ainsi que des outils de contrôle informel (confiance et réputation), davantage adaptés à la transaction avec ces sous-traitants. Le contrat a davantage l'apparence d'un contrat à long terme, par sa récurrence presque « naturelle ». La réduction de l'opportunisme se fait par l'autorité (Baudry 1995 ; Ménard, 1996 cités par Dumoulin) distincte mais très proche de la relation hiérarchique. L'analyse du contrôle du réseau permet de relier des liens hiérarchiques à la catégorie 2, rendus possibles par l'absence d'une structure capable de s'opposer à celle de la firme qui domine les transactions. La structure du sous-traitant de catégorie 1 est un rempart contre

¹ Hiérarchie/Clan ou Culture/Marché

l'instauration d'un lien hiérarchique, c'est-à-dire la possibilité de manipuler les processus de gestion chez le sous-traitant. Leur structure leur permet de résister aux rapports de force. Elle dissuade l'entreprise générale de recourir au contrôle comportemental, cherchant ainsi à préserver leur autonomie. Les interactions de type transactionnel instaurent des relations de marché et témoignent de rapports interinstitutionnels, les interactions de type relationnel témoignent de rapports interindividuels, doublés de liens d'autorité et de confiance relative, traduisant dans les faits un partenariat plus informel que ne le souhaiterait l'entreprise.

Thomas et Loilier (2001, p. 196) proposent en fonction du réseau deux modes de gouvernance : le marché ou la hiérarchie. **Figure 3** : Typologie de réseaux et mode de gouvernance.



Alors que la vision économique-contractualiste mise sur des mécanismes de coordination incitatifs (par la règle, l'autorité ou le pouvoir), la vision socio-relationnelle mise sur la confiance ou la culture. L'approche stratégique-organisationnelle repose essentiellement sur un contrôle par les routines. Ces trois configurations de contrôle fortement empruntées de déterminisme apparaissent dans une approche taxinomique comme alternatives voire antinomiques.

D'où une remise en question de certains pour qui les RIO appellent à une recherche de complémentarité mutuelle des trois mécanismes de coordination plutôt qu'une substituabilité. Dupuy et Guibert (1995) avaient été les premiers, dans le cadre de étude de la relation dyadique client – fournisseur de long terme, à montrer que la complémentarité du contrôle formel et le contrôle informel (climat de confiance) est garante de la cohésion de toute entité contrôlée, postulant que la confiance et le contrôle ne sont pas substituables mais complémentaires contrairement à la littérature qui avance souvent un antagonisme. Déjà, ils affirment que « les modèles du contrôle interne (...) ne peuvent que s'enrichir de l'analyse des situations de coopérations interentreprises ».

2.3 ... à l'hybridation des modes de contrôle

Dans le cadre du déterminisme «configurationnel», certains ont préconisé d'étudier simultanément les trois formes de contrôle sur la performance du réseau mais également chacune d'entre elles (niveau significatif de corrélation) sur le contrôle. D'autre part il est vite apparu pertinent d'étudier ces trois formes de contrôle entre elles (dépendance/indépendance des variables). Ainsi, constatant que l'association entre performance et contrat comme mode de contrôle ne fait pas l'unanimité, Meschi, Dumoulin et Uhlig (2000) mettent en évidence le rôle conjoint moindre de la confiance que le contrat sur la performance logistique des partenaires impliqués dans le réseau d'alliances.

Fiol (1991) avait été l'un des premiers à affirmer qu'« il n'est pas rare que coexistent plusieurs modes de contrôle dans les organisations ». Cette remarque peut être prolongée aux organisations réticulées. Par analogie à la question du « comment contrôler autrement » (dans l'organisation)

soulevée par Oriot (1999), certains chercheurs ont proposé de substituer à la logique du « ou » une logique du « et » qui permet d'écartier le compromis et met à l'honneur l'intégration. En conclusion de leur recherche sur la complémentarité entre contrôle formel et informel, Dupuy et Guibert (1995) en tire deux implications managériales : quelle combinaison optimale entre les deux aspects ? et comment cette complémentarité évolue dans le temps ?

En étudiant la supply chain dans l'entreprise virtuelle, Naro et Fenneteau (2004), comme Dupuy et Guibert prennent comme hypothèse une complémentarité entre confiance et contrôle. Ils concluent que les stratégies d'externalisation et les coopérations interentreprises qui s'ensuivent conduisent à « repenser la notion de chaîne de valeur au-delà des frontières de l'entreprise ». Ils mettent en évidence des mécanismes temporels et des phénomènes d'apprentissages mutuels au cours desquels contrôle et confiance semblent interagir en invitant les chercheurs à prendre tous les mécanismes qui président à la dialogique confiance-contrôle. Dans une logique de performance et de succès des partenariats logistiques interfirmes, Brulhart et Favoreau (2006) étudient la dynamique contrat-contrôle-confiance. Il valide l'hypothèse que les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance mais pas l'impact de la formalisation des accords sur la confiance, qu'ils expliquent par une insuffisance de l'outil de mesure. Barthélemy (2006) étudie en « coupe instantanée » à partir d'opérations d'externalisation l'impact de la confiance sur la renégociation des contrats et tend à aller vers la thèse de la complémentarité de celle-ci sur les mécanismes contractuels même si ses résultats sont mitigés.

Philippart (2005) montre à partir de l'étude de plusieurs alliances conclues par une même grande firme que le contrat favorise la confiance grâce « au processus de contractualisation et à l'intégration par les acteurs d'un référentiel partagé ». L'auteur distingue deux niveaux de confiance : interpersonnel et interinstitutionnel ; « la première semble nourrir la seconde, «réifiée» par le contrat, véritable « référentiel dialogué et partagé » (p. 197). Il rejoint les conclusions de Koenig (1999) qui avait montré les interactions contrat-confiance dans les alliances dans les phases de formation et de déploiement de l'un et de l'autre alors que la littérature sur la gestion des alliances les avait longtemps opposé (Thiétart et Vandangeon, 1990). Il montre que la formalisation génère à son tour des rapports de confiance interpersonnelle car « donne les règles du jeu coopératif et les outils pour y jouer », qui peuvent être modifiées si elles sont partagées. Cependant la problématique reste alors où mettre le curseur entre contrat et confiance comme l'avaient souligné Dupuy et Guibert (1995) ? La réponse se trouverait dans le maintien d'un équilibre dynamique dans le processus de coopération.

Ainsi selon Petitjean (2004), un certain nombre d'auteurs remettent en cause l'approche taxinomique dominante et plaident pour une hybridation/intégration des formes de contrôle. Il souligne qu'aucun des mécanismes de contrôle n'est à même de garantir à lui seul la coordination d'une relation inter-firme « caractérisée par l'indépendance juridique des membres participants ». Ce dernier met en exergue, à partir d'une enquête lourde mais statique auprès de 74 réseaux contractuels de distribution, une tendance à l'hybridation des mécanismes de coordination et au démembrement sur l'objet et la structure du système de contrôle. L'enquête révèle une quasi-généralisation de la mise en oeuvre d'un système de contrôle reposant sur une combinaison de trois logiques de coordination : contractualo-marchande, bureaucratique et culturelle. Il constate que « la relative fragilité de la dimension contractualo-marchande du contrôle est en partie compensée par la mise en oeuvre simultanée d'un contrôle à dominante bureaucratique mais également à vocation culturelle et intégratrice. Il y a donc bien ici coexistence de plusieurs logiques de contrôle souvent présentées comme alternatives voire antinomique (un contrôle culturel fort et une dimension bureaucratique importante). Cet apport est très intéressant car il précise le sens de la complémentarité entre les modes de contrôle qui été peu exploré par la littérature. Or, il montre que c'est par la complémentarité des modes de contrôle que celui-ci devient efficace.

Déjà, Bradach et Eccles (1989) avaient estimé que la vision dominante des mécanismes de contrôle habituellement distinguée (marché, autorité, confiance) mutuellement exclusifs, « obscurcit plus qu'elles ne clarifie notre compréhension des RIO ». En 1998, Baronchelli et Froehlicher, affirmaient qu'il fallait « se garder de toute velléité de description univoque selon un mode de coordination unique, les relations interentreprises semblent caractérisées par un enchevêtrement de transactions marchandes et de relations institutionnelles ». Dans un modèle dynamique, Froehlicher (2000) montre grâce aux conventions de coordination (de qualité, technique, de comportement) comment le dosage peut passer d'un mode de l'idéal type à autre (hiérarchie-marché-coopération) en liant la coordination intra et inter organisationnelle.

N'Gazo B. et Wegman G. (2005) montrent dans leur étude que les relations partenariales (combinaison de relations bureaucratiques et intersubjectives) où l'interdépendance est très élevée combinent contrôle bureaucratique et informel. Nogatchewski (2006), dans son étude militaire (inspirée de l'art de la guerre de Sun Tsu) des relations client-fournisseur dans une logique d'externalisation montre que la conduite de la guerre s'appuie sur « un enchevêtrement de dispositifs qui se retrouvent dans les trois modes de contrôle proposés dans la littérature » comme alternatifs (marché, bureaucratie et contrôle par la confiance). Toutefois le sens de la complémentarité ainsi que les tensions entre les trois modes de contrôle restent peu explicités.

Petitjean (2004) ne conteste pas l'applicabilité des mécanismes habituels de la théorie du contrôle aux réseaux, ils ne le peuvent que dans le cadre d'une implémentation conjointe. Cependant « l'analyse de la coordination des RIO ne peut s'aligner purement et simplement sur des conclusions relatives à la coordination intra-firme et faire l'économie de la complexité générée par les spécificités » et l'hétérogénéité inhérentes à ce type de configuration.

3 VOIES DE RECHERCHE EN CONTRÔLE INTERORGANISATIONNEL

De plus en plus de chercheurs tentent d'avoir une approche qui intègre différentes phases du contrôle et adoptent des approches multi-niveau. Nous pensons que cela est d'autant plus pertinent que cela permet de sortir du « tryptique » HCM. En outre nous pensons que l'élargissement de la recherche sur les réseaux à d'autres terrains comme les relations entre organisations (para) publiques ou avec les organisations hybrides (associations, fondations, syndicats, clubs sportifs, fédérations, partenariats public-privé) peuvent permettre d'enrichir les préconisations heuristiques en terme de contrôle interorganisationnel.

3.1 Vers une vision dynamique, pluriel et contingente du contrôle interorganisationnel

En transposant le plaidoyer de Leclerc (1995) pour un contrôle organisationnel pluriel aux RIO, nous pensons qu'il importe d'étudier simultanément tous les RIO (prescrits ou volontaires) auxquels l'organisation est partenaire et les dispositifs de contrôle correspondants. Il affirme que le problème pour les gestionnaires « *n'est plus tant de faire des choix entre tel ou tel mécanisme de coordination que d'organiser la coexistence de procédures hétérogènes relevant de logiques différentes et concevoir des systèmes hybrides reflétant toute la complexité des organisations que l'on entend piloter* ». Ce dernier avait déjà invité à voir les systèmes de contrôle dans le cadre des relations interorganisationnelles qu'il qualifie de configurations hybrides. Or, beaucoup d'études empiriques se sont portées sur l'impact en terme de contrôle du côté de l'organisation des RIO ou des mécanismes de contrôle du côté de l'organisation pivot. Mais l'enjeu est de comprendre les

dynamiques interorganisationnelles en y intégrant les aspects économiques, stratégiques, sociaux et institutionnels et politiques des deux « rives » de la relation dyadique ou des différents RIO. Cela suppose aucun déterminisme a priori sur les mécanismes de coordination et de contrôle. Peut-être que cela doit s'accompagner d'innovations sur le plan méthodologique en articulant notamment des approches d'obédience quantitativiste et qualitative.

Dans une étude de cas poussée, Van Der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) avaient mis en évidence lors de la phase de contact et d'exécution une domination d'un des trois modes de contrôle de l'idéal type influencée par les *facteurs contingents* suivants : des facteurs institutionnels, stratégiques, culturels et historiques avec une attention particulière de la confiance.

3.1.1 Dans les réseaux horizontaux ou non-centrés

Une des façons d'y parvenir est par exemple de prendre comme outil d'analyse conceptuelle des parties prenantes (PP) et de raisonner en terme d'attentes des PP (notamment de logiques sous-tendues). Ainsi Frédouet et Lemestre (2005), s'interrogent sur les outils de mesure de la performance des RIO non-centrés et s'appuient sur les attentes des différentes PP pour mettre en évidence les enjeux en présence. Partant d'une performance multidimensionnelle (commerciale, financière, opérationnelle, organisationnelle, sociale et citoyenne) et s'appuyant sur une ACP, ils proposent un tableau de bord multidimensionnel construit grâce à la participation de chacun et mettent en évidence le rôle primordial du consensus entre les différentes PP dans la mise en œuvre d'un tel outil. La condition nécessaire d'un tel outil repose sur la conception d'un système d'information (SI) permettant la circulation des données et la condition suffisante d'inciter les acteurs à nourrir le SI. Cela rejoint la question de la coordination par les systèmes d'information interorganisationnels.

Des études en terme *d'expectation gap* de toutes les PP peuvent être menées pour en constater l'impact sur la phase de (ré)évaluation de la relation mais aussi pour mesurer l'impact sur les modes de contrôle des PP entre eux et à l'avantage d'introduire une dimension dynamique du contrôle, répondant ainsi à une des interrogations de Dupuy et Guibert.

L'étude des points de friction en l'absence d'une organisation pivot entre les modes de contrôle est également une piste pertinente. La complémentarité et son efficacité en découlant sur le contrôle est aussi permise par une réduction de ces frictions ou tensions (inefficaces) des modes de contrôle entre eux. La littérature s'est en effet beaucoup intéressée aux forces centripètes entre les facteurs contingents au contrôle (confiance, pouvoir, ...) et le contrôle mais peu ou pas aux forces centrifuges sur ce dernier (méfiance, défiance, conflits ...). Ainsi, Philippart (2005) met en évidence dans sa recherche (longitudinale) sur des alliances conclues par une grande firme des mécanismes (de dysfonctionnement) de défiance et de méfiance dans la dialogique contrat-confiance. Dans cette approche il importera de travailler à formuler des préconisations pour réduire ces points de friction pour gagner en efficacité du contrôle. Nogatchewski (2005) s'intéresse au mode de contrôle par la confiance en étudiant son processus de rupture du contrôle à la fois sur les causes et les conséquences pour les partenaires. Elle constate que le contrôle par la confiance, lorsqu'il est affranchi de dispositifs formels, fragilise les relations car n'apporte par la preuve de leur performance.

Sortir du déterminisme suppose enfin de rechercher des mécanismes de contrôle interorganisationnel idoines. Cela passe par comme nous le soulignons plus haut des méthodologies innovantes mais aussi la mobilisations de disciplines comme la sociologie (des acteurs mais aussi des organisations) ou l'ethnologie dont l'utilité ne sont plus à démontrer pour les sciences de gestion. Le contrôle de type social a pris à un moment ou un autre nécessairement

comme unité d'analyse les individus. Cette étude du contrôle social peut être couplée avec une étude au sein de la même configuration des répercussions organisationnelles du contrôle de part et d'autre. Ainsi, des approches multi niveau du contrôle au sein de réseaux peuvent être mobilisées sans rupture : interindividuelle, intraorganisationnelle, interorganisationnelle et interinstitutionnelle.

Dans une étude sur les réseaux acentrés ou partenariats horizontaux (acteurs autonomes, forte interdépendance des firmes, relations de confiance indispensables), dont l'organisation ne repose sur aucun "pilote" (Alia et Chomat, 1999), Arthus et Montalan (2004) montrent la nécessité de passer d'une approche de type mesure de performance (du réseau) à une représentation de la performance avec ses deux dimensions : celle qui est normalisée et mise en scène (représentation théâtrale) et celle qui donne le pouvoir de parler au nom de la personne ou de l'organisation (représentation diplomatique). Cela rejoint la question d'Oriot (1999) sur le contrôle de gestion : comment peut-il s'assurer de sa double mission de porter et construire les représentations spécifiques et les représentations partagées des différents acteurs d'une organisation. Les auteurs transposent cette problématique de contrôle aux RIO. Dès lors pour ces derniers, la représentation de ce type de réseau et, partant, de celle de son système de contrôle, doit être pensée à plusieurs niveaux : un niveau infrastructure privilégiant l'autonomie des acteurs, un niveau socio structure où sont organisées et normalisées les relations d'échange entre les différents membres du réseau et un niveau superstructure, soutenu par une structure collégiale, permettant de faire émerger un sens commun supportant le fonctionnement du réseau. Pour eux, « penser le système de contrôle dans un réseau acentré suppose de définir l'architecture d'un système de pilotage fondé sur la prise en compte des différentes représentations au nom desquelles tous les acteurs pourront agir au niveau local (de leur entreprise) comme au niveau global (au nom du réseau) ». Nous retrouvons notre exploration d'une approche multi-niveau sans rupture enrichissant le système de contrôle et son efficacité. La naissance des interdépendances, les partages de représentations et des actions – constitutives de la cohésion – passe alors impérativement par l'instauration de mécanismes d'ordre informel, ou bien par un système de contrôle invisible, selon l'expression de Bouquin. Les acteurs concernés s'engagent ainsi, plus ou moins tacitement et plus ou moins intensément, dans un jeu de relations qui échappent largement à toute prédéfinition explicitée par une hiérarchie (Dupuy et Guibert, 1997). Cela conduit à transposer aux RIO les réflexions d'Oriot (1999) sur un système de contrôle permettant de construire un maillage de cette nouvelle forme d'organisation qu'est le réseau acentré à la fois pertinent pour chaque catégorie d'acteurs qui coopère et cohérent pour l'ensemble des acteurs du réseau horizontal. Les « unités » du réseau doivent ainsi gérer localement leurs propres représentations tout en veillant qu'elles partagent les représentations communes. Comment dès lors avoir un système de contrôle à la fois cohérent et pertinent, et ce en l'absence de centralité décisionnelle ?

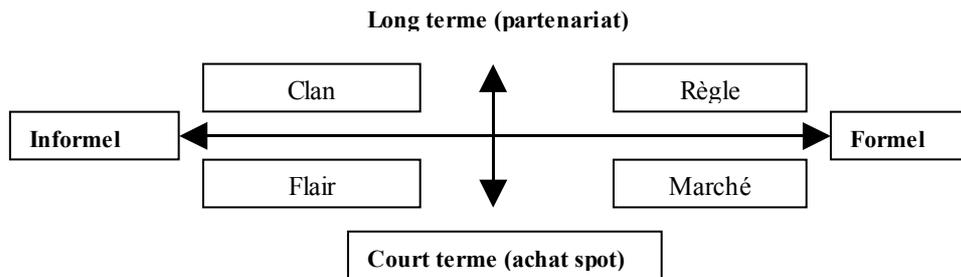
La notion de référentiel commun répond en partie à la question. **Le référentiel commun** est ainsi défini par Terssac et Chabaud (1990) cités par Hoc (2001, p. 519) : « la mise en commun des compétences pour préparer et effectuer une action. Cette mise en commun de compétences, en même temps qu'elle complète la représentation que chacun se fait de la tâche à réaliser, constitue un référentiel commun permettant d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres ». Le contrôle s'enrichit d'une nouvelle dimension, la dimension compétence. Celle-ci associe, en effet, action et connaissance au travers de la réalisation de la performance, introduit l'idée d'auto-contrôle et peut être appréhendée au niveau individuel comme au niveau collectif. Le pilotage des représentations a, dès lors, pour objectif d'articuler les deux logiques locale (de l'action d'un membre du réseau) et globale (de l'action collective au sein du réseau). Thomas (2004), apporte des éléments de réponse en proposant au processus budgétaire de changer de perspective pour passer d'une logique de contrôle à un pilotage de la régulation conjointe grâce à une

coordination transversale. Cela modifie la gestion du compromis et donc son coût et réduit d'autant les comportements des subordonnés visant à garder de l'information et à construire des slacks. Dans une étude qualitative du fonctionnement d'un réseau de production et de distribution de prêt-à-porter, Montalan et Ayed-Zambaa posent la question du contrôle invisible dans le cadre d'une démarche de pilotage de la performance du réseau en articulant logique locale et logique globale. Faisant un parallèle avec la gestion budgétaire, Nogatchewsky G. (2004) ouvre une piste intéressante en mettant en évidence un slack (partenarial), qui s'il est corroboré par des études dans d'autres secteurs ou approfondi dans d'autres partenariats, pourrait ouvrir des « perspectives novatrices pour les mécanismes de contrôle interfirmes » à partir des outils de contrôle intra organisationnel et notamment la gestion budgétaire.

3.1.1 Dans les réseaux verticaux centrés

Nogatchewski (2002), propose une typologie de contrôle interorganisationnel en étudiant longitudinalement la relation verticale entre un équipementier automobile et ses fournisseurs sans aucun déterminisme à priori. Utilisant astucieusement les deux métaphores du curseur et de l'extenseur, elle intègre la vision relationnelle à l'approche transactionnelle en transposant les phases de contrôle intraorganisationnel (finalisation, pilotage et post-évaluation) en y ajoutant la sélection comme l'avait fait Dumoulin (1996). Elle met en évidence des facteurs interinstitutionnels (le rapport de pouvoir et de dépendance des parties) et des facteurs d'incertitude (le degré de risque commercial et technique). Elle fait en outre émerger des facteurs interpersonnels jouant sur le rapport de pouvoir/dépendance avec un contrôle « affectif » qui permet au dominé d'obtenir des informations et donc d'exercer un contrôle informel sur le dominant. Elle conclut que l'encastrement social (au sens de Granovetter) constitue alors une stratégie d'acteurs dominés. Grâce à cette approche multi-niveau, elle montre que celui qui contrôle formellement est également soumis à un contrôle, sans en être conscient, peut-être plus intense que le sien. En 2006, elle utilise le même terrain et combine une lecture militaire des stratégies de contrôle (de Sun Tsu) avec des approches sociologiques de pouvoir et dépendance. Elle distingue deux étapes : la préparation de la guerre (par la connaissance du terrain) et la conduite de la guerre (par les dispositifs de contrôle). Selon degré de dépendance réciproque, elle constate que des stratégies de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction sont déployées lors de la première étape, apportant une dimension à la fois dynamique et contingente du contrôle.

Poissonnier (2005) propose un cadre d'analyse fondé sur la notion de chaîne de contrôle sur le continuum intra-interorganisationnel définie comme un « ensemble de relations entre acteurs exerçant les uns sur les autres un contrôle, au travers de modalités diverses, le contrôle exercé par ces « maillons » étant dépendant du contrôle subi par ces derniers ». Combinant perspective temporelle (donc dynamique) et degré de formalisme (donc contingence) du contrôle à partir de plusieurs études de cas complétées par une étude statistique robuste, il dégage quatre cas de figure :

Figure 4 : Les configurations de contrôle (Poissonnier, 2005)

Bueno Merino (2006) analyse la dynamique du contrôle par la confiance d'un grand groupe par une PMI de taille modeste dans le cadre d'un accord de portage commercial. Il analyse le contrôle de l'intermédiaire local à travers 4 relations dyadiques (verticales) inversées et montre le rôle de la confiance et en particulier les antécédents. La réputation et l'encastrement social du grand groupe limite les tentations opportunistes et partant, le contrat conduirait à une « confiance institutionnelle » en début de coopération. L'intensification d'échanges interpersonnels ferait diminuer l'importance du contrat pour laisser place à « une confiance relationnelle ». Il enrichit la littérature dédiée à la confiance en milieu interorganisationnel en lui octroyant le caractère « d'investissement non-redéployable » alors que Guibert (1999) avait plutôt abouti à certaines limites de la confiance dans le cadre de la relation client-fournisseur.

Talbot (2004) avait déjà mis en évidence la dimension géographique dans les relations de sous-traitance du groupe EADS ; il distingue 3 types de proximité : géographique (induit par un encastrement social et territorial), institutionnelle (de par l'Etat) et organisationnelle (entre donneur d'ordre et sous-traitants). Ils constituent trois piliers de la coordination de la relation dyadique, « sans qu'il soit pour autant nécessaire de les mobiliser toutes à la fois », même si les deux dernières apparaissent comme des conditions nécessaires à toute coordination de ce partenariat vertical.

3.2 Elargir le terrain de recherche à d'autres formes de coopération

La majorité des recherches sur le contrôle des RIO prend comme terrain les coopérations inter firmes (construction automobile, aéronautique ou navale, banque, activité portuaire, BTP, services ...) qui s'inscrivent globalement dans le cadre d'une finalité marchande. C'est une des limites de l'excellente typologie (unificatrice) d'Heitz (2000) évoquée plus haut qui n'a de pertinence que dans le cadre des coopérations inter-firmes et donc n'intègre pas les logiques ou finalités du secteur non-marchand. Nos recherches n'ont trouvé aucune typologie ou classification des RIO qui s'inscrive ou intègre (dans) des logiques non-marchandes.

Quelques travaux commencent à prendre le secteur public comme terrain. C'est le cas de Fabre (2005), Lande (2001) ou Foncillas (1992) qui se sont intéressés au contrôle des associations par les mairies françaises ou les organismes de financement. Amans (2001) a travaillé sur le contrôle des musées dans une optique interorganisationnelle. Halgand (1995) étudie le contrôle hospitalier en y intégrant les acteurs externes. Postulant que la performance dépend pour une part des compétences des acteurs et des interactions entre eux, Rascol-Boutard (2006) pose le problème délicat du pilotage de la performance du dispositif d'insertion sociale dans un contexte interorganisationnel non-centré (Conseils Généraux, les Caisses d'Allocations Familiales, mairies, associations d'insertion, entreprises). Grâce aux enseignements du terrain et partant d'une approche holiste, elle montre la difficile articulation entre coordination formelle et coopération

informelle et propose un cadre conceptuel de la performance pour la piloter en s'appuyant sur les représentations des acteurs.

Selon Fabre (2005), les mairies sont devenues l'axe central d'un réseau inter-organisationnel, appelé groupe communal, autour duquel gravitent de nombreux satellites ou partenaires (sociétés d'économie mixtes, entreprises privées délégataires, structures intercommunales et associations). Fabre (2005) étudie le contrôle des satellites associatifs par les mairies françaises aux trois différentes phases de Dumoulin (lors de la sélection des satellites associatifs à financer, lors de la relation contractuelle et lors du renouvellement éventuel ou arrêt des relations) et met en évidence des facteurs contingents au champ d'intervention des associations (sport, culture, prévention de la délinquance) et le rôle de la proximité spatiale.

Tout le courant de recherche sur le nouveau management public doit pouvoir constituer des axes d'étude des relations interorganisationnelles entre organisations publiques ou parapubliques, et ce à plusieurs niveaux sans rupture.

Cela concerne en outre tout le champ organisationnel des coopérations entre le secteur public et le secteur privé. Il semble en effet que peu de recherches se soient focalisées sur les coopérations entre organisations à finalité marchande et celles à but désintéressé où apparaissent des logiques marchande, institutionnelle, éthique, sociale et politique. Ainsi, Amans (2002), étudie les relations marchandes-non-marchandes entre les artisans et les musées. La montée en puissance de ces partenariats peut trouver leur origine dans un politique d'externalisation d'organisations publiques (délégation de service public de la gestion des déchets, de l'eau ou de la restauration/transport scolaire). Nous trouvons également les contrats de partenariat appelé aussi partenariat public-privé (PPP) consacré par l'ordonnance du 17 juin 2004, nouvelle forme d'association de l'entreprise privée aux investissements et à l'exploitation d'équipements ou de services publics. Toutes ces nouvelles formes de RIO doivent, lors de la phase de sélection du contrôle, faire l'objet d'une mise en concurrence par les collectivités ou les administrations (marché public). Cette NFO doit moins être regardée comme un montage juridico-financier qu'une pratique de management public qui nécessite l'existence d'un équipement public, d'un investissement initial et le transfert de la maîtrise de l'ouvrage. On y trouve l'immobilier public (hôpitaux, universités...), les infrastructures d'exploitation (stades, salles omnisports, complexes culturels et sportifs) et de transport (ports, aéroports, réseaux urbains) et les équipements technologiques (traitement des déchets, des eaux usées, de l'eau potable). C'est là l'occasion pour les sciences de gestion d'intégrer des problématiques environnementales, spatiales et sociétales auxquelles il faudra fournir des éléments de réponse notamment en termes de comptabilité, contrôle et audit.

Chauvey (2006), prend comme cadre d'étude les délégations de service public (DSP) qui constitue un type spécifique de réseau, qui ne rentre pas dans les modèles classiques de réseaux dynamiques ou stables. Il souligne que « *cette forme organisationnelle exige des modes de contrôle spécifiques qui combinent des contrôles formels pour satisfaire les contraintes juridiques, et des contrôles de nature sociale, plus informels, permettant de créer les conditions d'une coordination efficace dans un contexte complexe et risqué* » (p. 21).

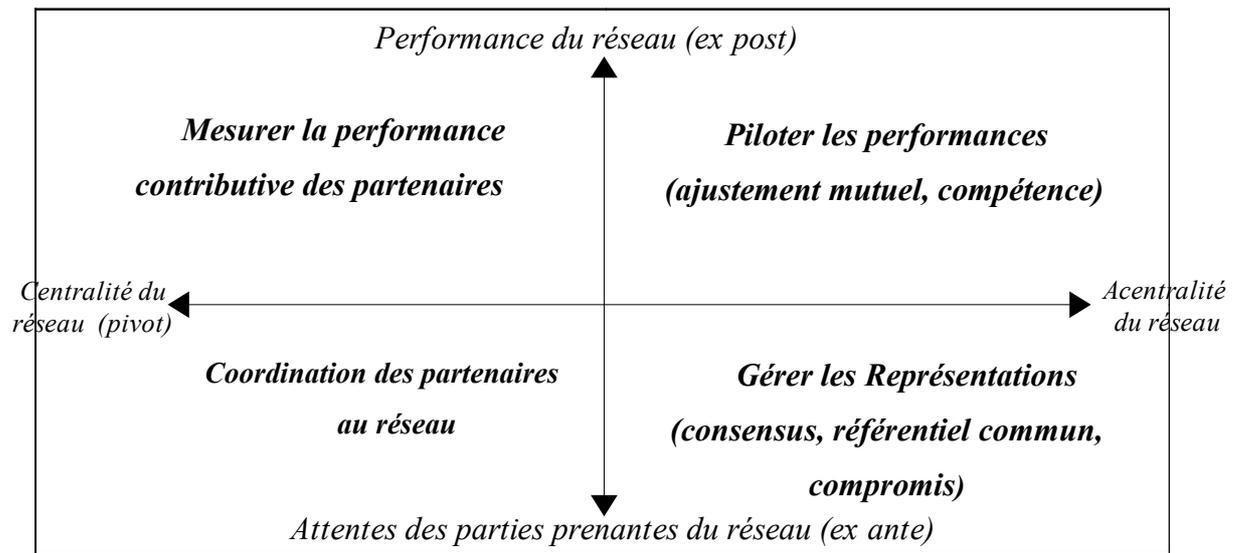
Il conclut que « *si le rôle de la confiance dans les dispositifs de contrôle n'a pas pu être établi de façon précise* » (p. 22), sa recherche le conduit à proposer une grille d'analyse combinant trois types de confiance (bonne foi, compétence, contrat) et deux niveaux d'analyse auxquels elle peut s'établir (individuel et institutionnel).

Les chercheurs anglo-saxons dans le domaine de la coordination des alliances et RIO ont semble-t-il « pris une longueur d'avance » sur leurs homologues français comme en témoignent les deux numéros spéciaux de M@n@gement en 2004 et 2005 dont une partie est consacrée au contrôle interorganisationnel.

Il importe d'élargir le terrain à toute forme de coopération quelque soit la ou les logiques sous-tendues. Ainsi, Van Marrewijk (2005) prend comme cas le partenariat public-privé des méga projets d'infrastructure en étudiant l'interaction responsabilisation (*commitment*)-contrôle et préconise, compte tenu de la complexité et l'incertitude du projet, de ne pas pousser trop le contrôle hiérarchique au risque de voir le partenaire se désengager du projet.

Nous proposons donc une cartographie des problématiques inhérentes à la recherche en contrôle des RIO en fonction de la configuration du réseau.

Figure 5 : Problématiques de recherche en contrôle des RIO



Il est à noter que la mesurabilité de la performance contributive des partenaires n'est permise que parce que le réseau comporte un pivot qui impulse et contrôle grâce à son caractère centripète et son pouvoir d'influence et/ou de sanction. La contrôlabilité repose ici à la fois sur les comportements (hiérarchie) avec comme sanction ultime l'arrêt des relations (le marché) et sur les résultats, et dont il reste difficile de mesurer les interactions entre ces deux moyens.

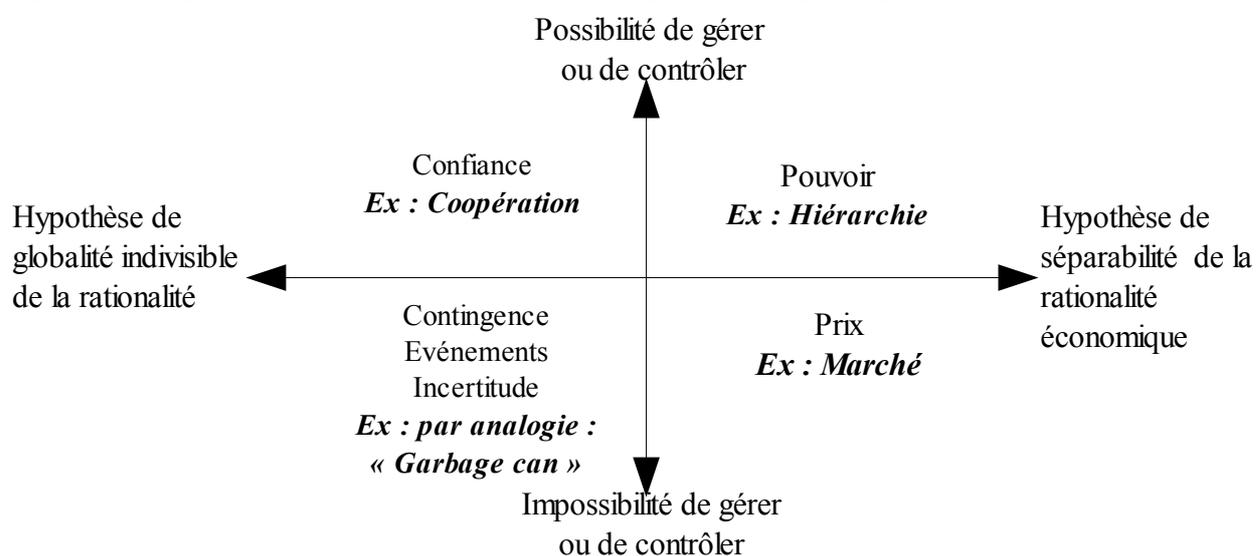
CONCLUSION : De la contrôlabilité des RIO

Le contrôle interorganisationnel est un champ d'étude nouveau très riche qui peut s'inspirer des recherches en contrôle de gestion mais peut également les enrichir. Il semble très prometteur car les possibilités de terrain d'étude apparaissent vastes : coopérations verticales/latérales, stratégiques/opérationnelles, réseau centré/non-centré, partenariat public-privé, à but économique/à but sociétal ou environnemental (traitement des déchets, des eaux). Ce champ d'étude se heurte comme pour le contrôle de gestion à une absence de définition faisant consensus, ce qui renvoie donc au problème de l'absence d'une typologie ou classification unificatrice des RIO et aux critères qui y président. Cependant, deux définitions peuvent émerger selon le type de réseau : vertical ou centré, horizontal ou non centré. En effet, les recherches sur le contrôle portent d'une part sur des réseaux verticaux (ou centrés) où il existe une organisation pivot qui dispose d'un pouvoir d'influence du partenaire ou d'incitation/sanction. La définition du contrôle de Poissonnier (2005) semble alors pertinente même si nous pensons que cela conduit nécessairement à s'interroger sur la mesure et le contrôle de la performance contributive des partenaires (et non à raisonner en termes d'attentes comme il le propose). Le contrôle ici, complété par d'autres modes, et semble essentiellement reposer sur les résultats dont la mesurabilité n'existe notamment grâce à l'influence qu'exerce l'organisation pivot sur les satellites. En ce sens, nous pouvons dire que le contrôle par les résultats passe par le spectre d'un contrôle orientant le(s) comportement(s).

En revanche, les recherches qui portent d'autre part sur les réseaux horizontaux ou non-centrés où l'absence de capacité à orienter les comportements (le pivot) nous invitent à adopter une définition du contrôle intégrerait l'idée de «satisfaction des attentes des partenaires (telles qu'ils se les représentent et/ou qu'ils les mesurent) au réseau qui leur apporterait une valeur ajoutée par rapport à l'internalisation ou qu'ils percevraient comme tel». La mesurabilité des résultats semble difficilement atteignable ici en l'absence d'une organisation focale pouvant influencer sur le comportement. Le pilotage partagé semble plus pertinent dans ce cadre là pouvant le cas échéant reposer sur des représentations à plusieurs niveaux.

Le problème qui se pose alors est celui de la contrôlabilité des RIO. Là aussi, nous pouvons nous inspirer du marketing relationnel avec la théorie de l'encastrement de l'échange selon la possibilité de le gérer (avec une attention particulière sur la nature du contrôle exercé) et de la compréhension de la rationalité des acteurs globale ou économique au sens strict. Guibert et Dubois (2002) nous apporte une typologie intéressante :

Figure 6 : Le positionnement relatif des formes types d'échange (d'après Guibert et Dubois, 2002)



Le rôle du contrôle qui s'est longtemps inscrit dans le cadre de la mesure des performances économiques peut trouver une opportunité d'élargissement. En effet, la performance est un concept polysémique comme l'ont montré plusieurs chercheurs en sciences de gestion. Ainsi, Frédolet et Lemestre (2005) qui s'appuient sur une performance multidimensionnelle sans délaisser le caractère social et environnemental. Les PPP, nouvelle forme de coopérations interorganisationnelles amenée à se développer, comprennent des attentes sociétales et environnementales (particulièrement pour le traitement des déchets ou des eaux) pouvant être intégrées dans la mesure de la performance. Le contrôle peut donc prendre en compte des préoccupations sociétales et environnementales comme cela est déjà le cas avec les tableaux de bord vert et des budgets environnementaux. Il y a là matière à concilier retour sur investissement économique (que les outils de la théorie financière nous permettent d'appréhender) et retour sur investissement «social et environnemental», dont les outils de mesure sont à développer. La prise en compte et la quantification des externalités induites par les PPP peuvent influencer le processus décisionnel d'investissement, de finalisation et de contrôle du partenariat.

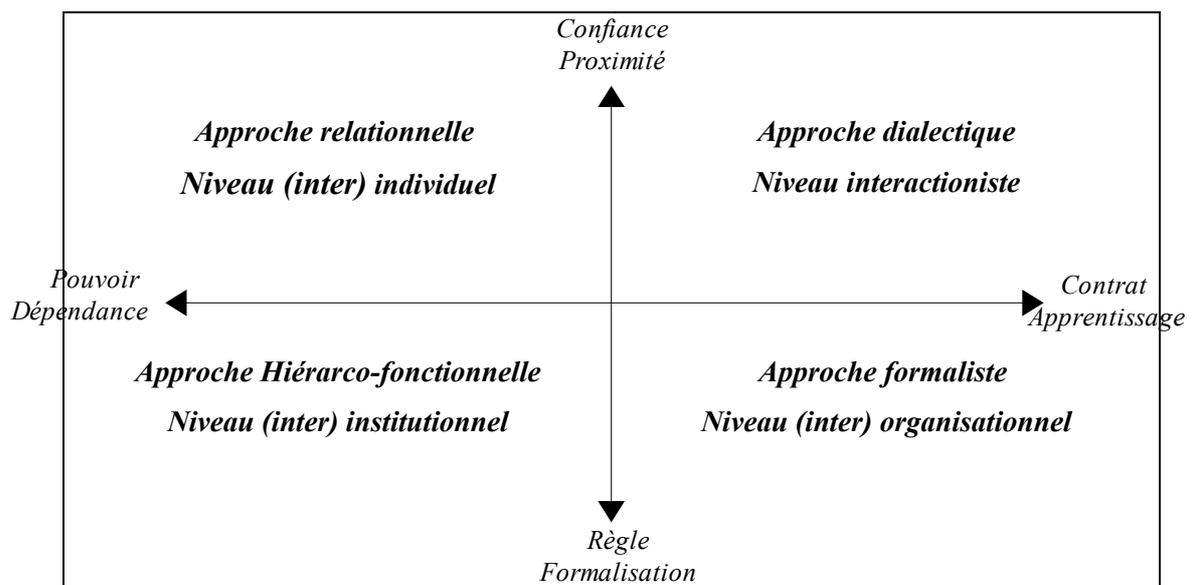
La thématique du contrôle est longtemps restée circonscrite à l'entreprise comme terrain d'étude. Le contrôle sort ici des frontières classiques de l'organisation rejoignant la remarque de Dumoulin où lorsque que le contexte ou le terrain d'étude apparaît coopératif, le contrôle de gestion doit porter sur l'ensemble des dispositifs visant à orienter les comportements des satellites par la firme-pivot. Dès lors qu'existent une centralité décisionnelle ou un pouvoir d'influence (incitation/sanction notamment) des partenaires, le contrôle en milieu interorganisationnel semble principalement opérer sur les comportements même si nous avons montré plus haut une certaine hybridation permettant un contrôle par les résultats. Ce qui semble en partie confirmer Miles et Snow (1992) qui pensent que le réseau est rendu ingouvernable en dehors (...) des jeux de pouvoir, à cause de l'éclatement des centres de décision qui empêche de relier les membres entre eux.

En revanche en présence d'un réseau non-centré ou horizontal, le contrôle visant à orienter les comportements semble peu opératoire. La mesure ou le pilotage de la performance des partenaires au réseau ne peut être appréhendé que s'il est mis en place une organisation ad hoc ou par un ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) grâce respectivement à la notion de référentiel commun et le contrôle par les compétences. La différence se situant selon nous sur l'horizon temporel : le référentiel commun semble pertinent lors de la phase de formation du réseau alors que le contrôle par les compétences passe par un savoir-faire prouvé donc lors de la phase de suivi du partenariat. L'apport de Thomas (2001) en termes de pilotage de la régulation conjointe avec une forte dimension transversale semble d'autant plus intéressant qu'elle montre une réduction du slack informationnel et interorganisationnel. Enfin la question de la gestion de la cohérence des représentations reste largement pertinente dans ce cadre là qui suppose de «penser» un système de contrôle pertinent et cohérent; pertinent car satisfait aux représentations locales de chaque partenaire au réseau et cohérent car doit globalement permettre aux différents acteurs «d'y trouver leur compte». Des outils de reporting tels que le tableau de bord (prospectifs ou opérationnels) ou BSC doivent pouvoir permettre de répondre à ces multiples exigences. Ce qui suppose de connaître avec précision, d'intégrer et de satisfaire les attentes des parties prenantes au réseau, aussi diverses voire diffuses soient-elles. Ce qu'ont su appréhender Frédolet et Lemestre (2005) avec leur proposition de tableau de bord multidimensionnel intégrant des performances citoyenne, sociale, opérationnelle, financière, commerciale et organisationnelle.

Dans les deux configurations, l'idée que le contrôle est une des disciplines managériales où la problématique dedans-dehors trouve le plus d'écho (Besson, 1997, p. 122) reste fortement

prégnante, avec un processus d'extroversion restant à conceptualiser. Déjà, Besson (1997) affirmait qu'« hier le contrôle était un contrôle du dedans par le dedans, demain le contrôle sera un contrôle du dedans par le dehors ». Toute la question sera de comprendre dans ce cadre la nature de la fonction contrôle et sa valeur ajoutée organisationnelle (Besson, 1997). Comme pour le marketing relationnel centré autour de l'échange, la problématique méthodologique du contrôle des RIO va se poser. En combinant les explorations d'approches multi niveau et dynamique avec la revue de la littérature, nous proposons un panorama méthodologique du contrôle interorganisationnel en précisant que chacune des approches n'est pas exclusive l'une de l'autre mais que sa lecture est d'ailleurs plutôt combinatoire.

Figure 7 : Contrôle des RIO : les différentes approches méthodologiques :



Alors que le niveau (inter)individuel repose plutôt sur un individualisme méthodologique, les niveaux (inter)organisationnel et (inter)institutionnel semblent plutôt reposer sur un certain holisme méthodologique. La question reste posée véritablement sur le niveau interactionniste qui peut combiner à la fois du niveau micro et macro, ouvrant la possibilité d'une articulation des niveaux d'analyse, rarement explicitée ou suivie d'implications (en termes d'apports et de limites) dans le champ de la recherche en gestion et particulièrement en contrôle. Or, même si la nécessité d'une réflexion sur les niveaux d'analyse en sciences de l'organisation a été soulevée il y a quelques années, elle ne semble émerger qu'aujourd'hui assez timidement (Lecocq *in* Mourgues et Allard-Poesi, 2002). Le marketing est un des rares champs disciplinaires avec la théorie de l'encastrement de l'échange à poser le problème de l'individuel et du collectif et de l'articulation par des approches interactionnistes. Ce récent regain d'intérêt ne semble dû au développement de nouveaux objets d'étude (les RIO, les relations dyadiques notamment client-fournisseur) ou de nouveaux thèmes (l'apprentissage organisationnel, les compétences collectives, les communautés de pratiques) qui ont invité les chercheurs à s'arrêter plus particulièrement sur la définition des niveaux d'analyse et sur les relations entre ces derniers. Ainsi, Chauvey (2006) dans son étude du contrôle du PPP que constitue la DSP, même s'il n'a pu expliciter l'approche dialectique confiance/contrôle, propose plusieurs sur deux niveaux d'analyse sur lesquelles elle s'établit : individuel et institutionnel. La même remarque peut être faite pour l'étude de nombreux concepts tels que l'opportunisme, la compétence ou l'isomorphisme. On parle d'isomorphisme lorsque la structure sous-jacente d'un concept est la même à travers les niveaux d'analyse. Or, dans de nombreuses recherches,

l'isomorphisme est bien souvent postulé sans faire l'objet d'un questionnement. Ainsi lorsqu'un chercheur considère que l'apprentissage organisationnel est similaire à l'apprentissage individuel, il tombe dans un biais d'anthropomorphisme (Lecocq *in* Mourgues et Allard-Poesi, 2002, p. 177). Concernant les RIO et leur contrôle, la plupart des travaux reposent implicitement sur une hypothèse d'homogénéité qui suggère la globalité, les valeurs communes et offre une vision qui tend vers l'équilibre des entités au sein du niveau supérieur. Beaucoup de travaux sur le contrôle des réseaux stratégiques conçoivent le réseau comme un acteur collectif (Miles, Snow, 1992) en menant une analyse centrée sur le pivot (firme focale, noyau). Cette remarque de postulat d'homogénéité avait déjà été faite par Fombrun (1986) qui notait déjà que les contributions en organisation ont toujours privilégié l'étude des éléments stables (ou qui tendent vers la stabilité) plutôt que dynamiques. Cette perspective axiomatique rapprocherait le chercheur du fonctionnalisme selon Blau (1982), pour lequel les parties contribuent au tout pour tendre vers l'équilibre et l'ordre. Certains travaux (sur les RIO et leur contrôle) ont depuis intégré une hypothèse d'hétérogénéité, qui évoque les conflits, les différences entre les membres d'un groupe, en s'intéressant sur les jeux de pouvoir (Nogatchewski, 2006, Bueno Merino 2006, Thorelli, 1986), aux implications différentes des partenaires d'un réseau (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996) ou aux tensions internes (Das et Teng, 2000) pouvant déboucher sur un développement des travaux sur la défiance ou la méfiance, peu abordés. Enfin très peu de modèles considèrent qu'une entreprise peut exister à un niveau d'analyse et former des coopérations (la menant à des interdépendances) au niveau d'analyse supérieur (le RIO). Dès lors, chaque partenaire a des alternatives relationnelles vis-à-vis du réseau focal. Cette hypothèse d'indépendance permet de tenir compte des inclusions partielles, c'est-à-dire du fait qu'une entreprise est membre de plusieurs réseaux pouvant conduire à un contrôle pluriel et contingent notamment des rapports de pouvoirs entre l'entreprise et les RIO dans lesquels elle est insérée. Poissonnier (2005), avec son concept de chaîne de contrôle a abordé la question à un niveau interindividuel, interactionniste et interorganisationnel.

Tableau 3 : Les hypothèses de variabilité et le contrôle des RIO (adapté de Lecocq, 2002)

Homogénéité (holisme ou individualisme)	Hétérogénéité (interactionnisme)	Indépendance (holisme et individualisme)
isomorphisme	coopétition	hétérarchie
Les contributions sur la confiance comme mode de gouvernance des RIO Les modes d'intégration par le pivot	Le pouvoir dans les RIO et la dimension politique (Thorelli, 1986) Les tensions internes (Das et Teng, 2000)	Les affiliations multiples Les écarts et alternatives relationnelles (Hakansson et Johansson, 1987)

Dans tout processus de recherche, l'articulation entre les concepts se fait par l'intermédiaire d'une théorie ou d'un modèle. Or, on assiste actuellement plutôt à un foisonnement de théories et à la co-existence de celles-ci. On peut se demander si derrière cette profusion se cache le développement de la discipline ou un amorçage de crise. On peut y avoir également une richesse si le chercheur peut en évaluer la portée, les articuler ou les utiliser conjointement. Rousseau et House (1994) affirment ainsi que les théories de l'agence (Alchian, Demsetz, 1972), de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ou des coûts de transaction (Williamson, 1975) ne posent pas entièrement la question des unités d'analyse et abandonnent souvent sommairement la question du niveau d'application ou de généralisation des théories. Or, pour ces auteurs, un des points essentiels d'une démarche de recherche est la spécification du « niveau de la théorie ». Le niveau de théorie correspond au modèle retenu par le chercheur pour articuler les

concepts étudiés à travers les niveaux d'analyse. Ce niveau de théorie doit permettre au chercheur de définir les niveaux auxquels la recherche est généralisable. L'étude des RIO et de leur contrôle constitue un exemple intéressant pour évaluer l'intérêt d'une réflexion sur le niveau de théorie et des hypothèses de variabilité.

Le débat qui traverse les RIO présentant plus haut reste prégnant sur le plan théorique concernant la thématique du contrôle de ces NFO. Le contrôle dans les RIO pourrait en effet en grande partie s'expliquer par la genèse théorique du réseau. Si celui-ci est une des formes hybrides sur le continuum marché-hiérarchie, la TCT, la théorie du réseau stratégique et la théorie de l'agence multiplexée y trouveront certainement une place centrale comme théorie du contrôle des RIO à un niveau (inter)institutionnel et (inter)organisationnel. La hiérarchie et le marché (dans leur formes les plus variées) peuvent alors être vus comme des modes de gouvernance dominants. Mais si on accepte l'idée que le réseau est aussi fondé par des formes sociales (appartenance, communauté, normes de réciprocité), la théorie du réseau social rejoindrait des approches conventionnalistes comme le concept de convention d'effort (Liebenstein, 1987). La convention d'effort au sein du réseau repose sur la notion de confiance (à un niveau interindividuel et par la suite interinstitutionnel) qui devient alors centrale, rejoignant Granovetter (1985), avec l'idée d'une certaine pression des pairs au sein du réseau. La confiance construite dans l'interaction, comme fondement des conventions, serait alors une excellente opportunité d'avoir une vision renouvelée du contrôle en termes de niveau d'analyse. L'approche conventionnaliste permet de régir des comportements en situation d'incertitude grâce à un accord socialement construit. La convention, qui n'est qu'un mécanisme de coordination parmi d'autres (règle sanction, règle contrat), représente alors une norme de référence qui dicte au partenaire du réseau qui y adhère le comportement à adopter en situation d'incertitude. La convention va survivre grâce au mimétisme (Hem, 2003, p. 126 in Amblard), limitant le calcul du partenaire dans le calcul de toute autre solution. La théorie des conventions est donc principalement une théorie de la coordination. Or, la coordination est liée au contrôle puisque dans la coordination par des règles contraintes (la hiérarchie ou la sanction du marché), le contrôle est direct et vertical alors que la coordination par les conventions, le contrôle est indirect et horizontal (Hem, 2003, p. 126 in Amblard). Les RIO sont un lieu où coexistent des multitudes de conventions et offrent une occasion d'explicitier leur niveau d'analyse.

En définitive, la vision économique-stratégique du RIO, avec le postulat de l'opportunisme, sous-tendue par la TCT et son corrolaire la théorie de l'agence élargie semble s'opposer à celle de l'économie des conventions sous-tendue par la vision sociologique du réseau avec l'hypothèse d'une confiance. Or, nous retrouvons cette problématique au sein du contrôle des RIO entre l'opposition ou l'enchevêtrement hiérarchie-marché/confiance ou clan, ou dans le cadre des jeux de pouvoir notamment. La question de la confiance comme mode de contrôle alternatif ou complémentaire aux autres mécanismes en milieu inter organisationnel reste encore à explorer. La thématique du contrôle des RIO serait alors une opportunité de nourrir une fertilisation croisée entre ces corpus théoriques avant de chercher à développer d'autres théories, contribuant ainsi à simplifier un champ d'étude déjà largement morcellé.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler P. et Kwon S.W. (2002), "Social Capital : Prospects for A new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 1, p.17-40.
- Adler P. S (2001), "Market, Hierarchie and Trust : The Knowledge Economy and the future of Capitalism", *Organization Science*, vol. 16, p. 215-234.
- Alia C. et Chomatin N. (1999), « Régulation et autonomie d'un réseau d'entreprises : Application au réseau interligne des compagnies aériennes », 17 p.
- Allouche J. et Huault I. (1998), Contrôle, coordination et régulation : nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 5-31.
- Amans P. (2001), "Le contrôle des musées - Les réseaux de musées, ", Cercle Doctoral Francophone de Gestion, juin 2001, sous la direction de Dupuy Y., Université de Montpellier II IAE.
- Amans P. et Loup S. (2002), "Relations entre organisations marchandes et non-marchandes : un cas de coopération entre artisans d'art et musées ", *XVIème Journées Nationales des IAE*, 10-12 septembre 2002, Paris.
- Amblard M. (Ed.), (2003), *Conventions et management*, collection Management, de Boeck
- Anderson J.C. et Narus J. C. (1991), « A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer working relationships », *Journal of Marketing*, vol. 48, n°4, p. 62-74.
- Arthus I. et Montalan M.A. (2004), « Quel contrôle pour les entreprises en réseaux ? A la recherche d'outils pour les réseaux d'entreprises acentrés ». Journée de recherche de l'Association Francophone de Comptabilité, « Transversalité et comptabilité, contrôle, audit, Montpellier.
- Ayed-Zamba F. et Montalan M.A. (2004), « Construction de représentations pertinentes pour assurer la qualité et le contrôle des relations transversales entre partenaires d'un réseau d'entreprises : application à un réseau de prêt-à-porter masculin ». Journée de recherche de l'Association Francophone de Comptabilité, Transversalité et comptabilité, contrôle, audit, Montpellier.
- Baret C., Huault I. et Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 163 p.93 -106.
- Baronchelli A. et Froelicher T. (1998), "L'enchevêtrement des formes organisationnelles », *Congrès AIMS*, Louvain la Neuve
- Barthélemy J. (2006), «La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 177-203.
- Beaujolin-Bellet R. et Nogatchewsky G. (2005), «La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur». *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 11 – Volume 2 – décembre 2005* (p. 39 à 60).
- Bellussi F. et Arcangelli F. (1998), «A Typology of Networks : Flexible and Evolutionary firms », *Research Policy*, n° 4, August, p. 415-428.
- Blau P.M. (1982), « Structural sociology and network analysis, an overview », in Marsden P.V., Lin N. (eds), *Social Structure et Network Analysis*, Thousand Oak, Sage.
- Besson P. (Coordonné par), (1997), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, collection *entreprendre*, éditions Vuibert.
- Bouquin H. (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, 4ème édition.
- Bouquin H. (2005), William G. Ouchi : du contrôle à la théorie Z : un cadre conceptuel, in *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, coordonné par H. Bouquin, Edition Management et Société.
- Bradach J et Eccles R. (1989), « Price, authority and trust : from ideal types to plural forms ». *Annual review of Sociology*, pp. 97-118
- Brulhart F. et Favoreau C. (2006), « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 5, p. 59-96.
- Capiez A. (2006), Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique, *Actes du XVIIème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, Tunis.

- Chauvey J. N. (2006), « Contrôle et confiance dans les Délégations de Service Public : l'apport de la théorie des réseaux inter-organisationnels. Application à la restauration collective ». Actes du 27ème Congrès de l'AFC, Tunis.
- Coleman J. S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94 : p. 95-120.
- Contractor F ; et Lorange P., (eds.), (1988), *Cooperative Strategies in International Business* Lexington, MA : Lexington Books, p. 32-53.
- Das T.K., Teng B. S. (2000), "Instabilities of strategic alliance : an internal tensions perspectives", *Organization Science*, 11, 1, p. 77-101.
- Dekker H. C. (2004), "Control of interorganizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements". *Accounting Organization and Society*, vol. 29, p. 27-49.
- De Montmorillon B. (2002), L'entrepreneur, le réseau social et la confiance, dans *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, (Dir.) M. Perron, Economica.
- Desreumaux A. (1995), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1995, p. 86-108.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*. Editions Management Société.
- Dumoulin R. (1996), Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels – Une recherche exploratoire. Thèse de doctorat, IAE de Lille.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques ». *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 3 – Volume 2* –septembre 1997 (pp 45 à 58).
- Dumoulin R. (1999), « La difficile instauration du partenariat dans le secteur du bâtiment et des travaux publics : une analyse par les mécanismes de contrôle ». *Finance Contrôle Stratégie – Volume 2*, n° 4, décembre 1999, p. 31 - 51.
- Dumoulin R. et Gbaka A. (1997), Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire. *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 3 – Volume 1* –mars 1997 (pp 23 à 38).
- Dumoulin R. et Lecocq X. (2001), Du paradigme transactionnel à l'analyse multi-niveaux en sciences de gestion ? une application aux réseaux interorganisationnels, in *Perspectives en Management Stratégique*, éditions EMS.
- Dumoulin R., Meschi P. X. et Uhlig Th. (2000), « Contrôle et performance des réseaux d'alliances : analyse empirique de la situation des partenaires horizontaux ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°2, p. 81-112.
- Dyer J. H. et Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- Eisenhardt K. M., Schoonhoven E. B. (1996), Resource-based view of strategic alliance formation : strategic and social effects in entrepreneurial firms », *Organization Science*, 7, p. 136-150.
- Fabre P. (2005), Le contrôle des associations par les mairies françaises : une étude comparative portant sur les secteurs sport, culture et prévention, Thèse de doctorat, IAE d'Orléans.
- Fenneteau H. et Naro G. (2005), «Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle – Illustrations logistiques», *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 156 p. 203-219.
- Fiol M. (1991), La convergence des buts dans l'entreprise, Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.
- Fombrun C.J. (1986), « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 403-421.
- Foncillas P. (1992), «Le contrôle des satellites municipaux », Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Bordeaux, mai.
- Forgues B., Fréchet M. et Josserand E. (2006), « Relations interorganisationnelles : conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n° 164 p. 17-32.

- Frédouet Ch. H. et Le Mestre P. (2005), «La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux inter-organisationnels : une étude des acteurs portuaires». Finance Contrôle Stratégie, vol. 84, n° 3, p.5-32.
- Fréry F. (1997), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », Actes de la 2ème conférence de l'AIMS de Montréal.
- Froehlicher T.(2000), "La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination ». Finance, Contrôle, Stratégie, volume 3, n°2, p.113-143.
- Grandori A. Et Soda G. (1995), « Inter-firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms", Organizational Studies, 16/2, pp 183-214.
- Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, p. 79-94.
- Guibert N. et Dupuy Y.(1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle «informel» : le cas de la relation client-fournisseur », Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, volume 1, p. 39-52.
- Guibert N. et Dubois P.L. (2002), Vers une conception élargie de l'échange : une relecture de Mark Granovetter (Chap. 10) in La construction sociale de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter (Dirigé par I. Huault).
- Guibert N. (1999), "Relation client – fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français", Revue Française du Marketing, Vol 3-4, n°173-174, p 155-68.
- Gulati, R. and Singh H. (1998), "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination, Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances", Administrative Science Quarterly,43: 4, 781-814.
- Hakansson H., Johansson J. (1987), "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks", Working Paper, Uppsala University.
- Hakansson H. (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, IMP Group, John Wiley & Sons, Chischester.
- Halgand N. (1995), "Vers une approche théorique et méthodologique renouvelée du contrôle hospitalier", Actes du 16ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), écrite avec la collaboration de A. Briole, Montpellier, 18-19 mai.
- Heitz M. (2000), « Les coopérations interentreprises, une grille de lecture ». Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 4, décembre 2000, p. 57 – 81.
- Heitz M. et Douard P. (2001), « Les critères de performance dans différents types de réseaux d'entreprise : éléments de réflexion », Actes du 22ème congrès de l'AFC, Metz.
- Hoc J. M. (2001), « Towards a cognitive approach to human-machine cooperation in dynamic situations », International Journal of Human-Computer Studies, vol. 54, p. 509-540.
- Huault I. (2002), sous la direction de, La construction sociale de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter, Institut de Recherche en Gestion, éditions EMS.
- Huault I. (2004), Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ?, Institutions et Gestion, Huault I. (coord.), Vuibert, FNEGE, p.30-49
- Jarillo J. C. (1988), « On strategic networks », Strategic Management Journal, vol. 9, n°1, p.31-41.
- Johanson J (1989), Business Relationships and Industrial Networks, in *Perspectives on the Economics of Organizations*, Institute of Economic Research, Lund University Press, p. 65-80.
- Jones C., Hesterly W.S. and Borgatti S.P. (1997), « A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms », Academy of Management Review, vol 22, n° 4, pp.911-945.
- Koenig G. (1999), Confiance et contrat dans les alliances interentreprises, in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (Eds.). *La confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, p. 127-150.
- Lande E. (2001), « Le contrôle externe des associations par les organismes de financement », Actes du Congrès AFC, Toulouse, mai.

- Lebas M. (1986), « Mécanismes de marché et mécanismes culturels dans le processus de contrôle de gestion », Actes du VIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Poitiers, pp. 83-94.
- Leclère D. (1995), Configurations structurelles hybrides et hétérogénéité du contrôle, Actes du XVIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Montpellier, 18, 19 mai.
- Leclerc D. (1996), « La nature hybride des systèmes de contrôle de gestion ». Revue Française de Comptabilité n° 275, p. 75-78.
- Lecocq X. (2003), Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel. Le phénomène des écarts relationnels, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille I.
- Lefaix-Durand A. et alii (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur, synthèse et perspectives », Revue Française de Gestion, vol. 32, n° 164 p.205 -228.
- Leibenstein H.(1987), Inside the Firm, the inefficiencies of hierarchy, Harvard University Press.
- Livian Y. F. (1998), Organisation : théories et pratiques, Dunod.
- Loilier Th. et Tellier A. (2001) in (Coordonné par Germain O.) La théorie des coûts de transaction, regard et analyse du management stratégique, Entreprendre, Vuibert.
- Lorino P. (1997), Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage, in *Economie de la connaissance des organisations*, Paris, éd. L'Harmattan.
- Louart P. (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", Revue Française de Gestion, Janvier-février, P. 74-85.
- Merchant K.A. (1982), « The Control Function of Management », Sloan Management Review, n° 3 , été, pp. 43-55.
- Miles R. E. et Snow C. (1986), "Organizations, new concepts for new forms", California Management Review, vol. XXVIII, n°3, pp.62-73.
- Miles R. E. et Snow C. (1992), Causes of failure in network organizations, California Management Review, Summer, pp. 53-72
- Mourgues N. et Allard-Poesi F.(Dirigé par), (2002), « Questions de méthodes en Sciences de Gestion », Institut de Recherche en Gestion, Editions EMS.
- Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions des Organisation.
- Nogatchewsky G. (2002), « Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs ». Actes du 23^{ème} Congrès AFC, Toulouse.
- Nogatchewsky G. (2005), «La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur », Comptabilité Contrôle Audit, tome 11, volume 2, décembre 2005.
- Nogatchewsky G. (2006), « L'impact de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire ». Finance Contrôle Stratégie, vol. 92, n°4, p. 89-123.
- Nogatchewsky G. et Marconnet I. (2003), « Management des fournisseurs partenaires : à quoi servent les accords interentreprises ? Un parallèle avec les budgets » Actes du 24ème congrès de l'AFC, Louvain.
- Nohria N. (1992), Is a Network perspective a Useful Way of studying Organizations?, in Nohria Eccles N. et Bradach R. G. (eds). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Oliver C., (1991), « Strategic responses to Institutional Processes », Academy of Management Journal, vol. 16, n ° 1, p. 145-179.
- Oriot F., (1999), Construire des maillages pertinents et cohérents des organisations. Chap. 5 de l'ouvrage collectif *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, pp. 61-76 (sous la dir. Dupuy Y.), Vuibert.
- Ouchi W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", Management Science, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Ouchi W. G. (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », Administrative Science Quaterly, vol. 25, p. 129-141.
- Patché G. et Paraponaris C. (2006), l'entreprise en réseau : approches inter et intraorganisationnelles, éditions de l'ADREG.

- PetitJean J.L. (2001), « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle ». Actes du 22ème congrès de l'AFC, Metz.
- PetitJean J.L. (2002), « Démembrement et hybridation du contrôle dans les réseaux contractuels de distribution : une étude empirique ». Actes du colloque Réseaux (PESOR).
- Philippart P. (2005), « La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l'industrie automobile ». Finance Contrôle Stratégie, vol. 8, n° 4, p. 177-203.
- Poissonnier H. (2005), Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle interorganisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière Textile – Habillement – Distribution. Thèse de doctorat en sciences de Gestion. Université de Montpellier.
- Powell W. W. (1990), Neither Market, nor Hierarchy : Networks Forms of Organizations, *Research on Organizational Behavior*, Staw B. M. Et Cummings L. L. (dir.), JAI Press, Greenwich, p.295-336.
- Powell W.W. et Smith-Doerr L. (1994), Networks and Economic Life in Smelser N. and Swedberg R., (eds) : *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New-York, Russel Sage Foundation.
- Rascol-Boutard S. (2006), Une approche interprétative et interactionniste du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel", Journées Nationales des IAE, Congrès du cinquantenaire, "les sciences de gestion, acquis et perspectives", 3 et 4 avril 2006, Montpellier
- Rousseau D. M. House R.J. (1994), Meso-organizational behavior : Avoiding three fundamental biases » in Cooper C. L., Rousseau D. M. (eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, , John & Soons Ltd.
- Suire R. (2004), "Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires", *Revue Internationale PME*, vol.17, n°2, 2004, pp. 123-143.
- Talbot D. (2001), Proximités et dynamiques des relations de sous-traitance : le cas d'Eads Airbus à Toulouse, Actes du 22ème congrès de l'AFC, Metz.
- Thiétart R.A. et Vandangeon I. (1990), « Direction et contrôle des alliances stratégiques ». *Encyclopédie de Gestion*.
- Thomas C. (2001), "De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe, un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », *22^{ième} congrès de l'AFC*, 16, 17, 18 et 19 mai, Metz.
- Thorelli H.(1986), "Networks, between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp 37-51.
- Van Der Meer-Kooistra J. et Vosselman G.J.(2000), "Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting Organization and Society*, vol. 25, p. 51-77.
- Van Marrewijk A. (2005), "Stratégies of Cooperation : Control and Commitment in Mega-Projects", *M@n@gemnt*, vol. 6, n° 4, p. 89-104.
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets and relationnal contracting*, New York, The Free Press (trad. Les institutions de l'économie, Paris, InterEditions, 1994).
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.