



**HAL**  
open science

## Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle

Jean-Luc Petitjean

► **To cite this version:**

Jean-Luc Petitjean. Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle. 22ème congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), May 2001, Metz, France. halshs-00584650

**HAL Id: halshs-00584650**

**<https://shs.hal.science/halshs-00584650v1>**

Submitted on 9 Apr 2011

**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.

***COORDINATION INTER-FIRMES :***  
***DE LA DIFFERENCIATION DES***  
***CONFIGURATIONS***  
***ORGANISATIONNELLES A***  
***L'INTEGRATION DES***  
***MECANISMES DE CONTROLE***

Jean-Luc PETITJEAN

Enseignant

Université de Reims,  
57 bis rue Pierre Taittinger - 51096 REIMS Cedex

Tél. : 03.26.91.39.01

Fax : 03.26.91.38.69

E-mail : [jl.petitjean@univ-reims.fr](mailto:jl.petitjean@univ-reims.fr)

Résumé

Si la littérature sur les relations interorganisationnelles est devenue abondante, la question de leur contrôle n'est pas encore tranchée. Ainsi, une première approche pose l'hypothèse d'une différenciation des configurations interorganisationnelles fondée sur la mise en œuvre d'un mode de contrôle dominant tandis qu'une vision renouvelée pose le principe d'une intégration simultanée de mécanismes de contrôle généralement présentés comme alternatifs.

Mots clés. - relations interorganisationnelles – contrôle – complexité.

Abstract

*If literature on interorganizational links is very copious, the question of their control is still not closed. If a first approach makes the hypothesis of a distinction in networks based on control mechanism implemented, a second one works on the principle that those mechanisms, generally described as alternative, can be mixed in this kind of organizations.*

*Keywords. - interorganizational links – management control – complexity.*

La littérature sur les relations inter firmes est devenue depuis quelques années abondante sinon pléthorique. La coordination de ces configurations n'échappe pas à ce foisonnement et de même que les travaux relatifs à ces formes organisationnelles hésitent encore sur le statut à leur donner - hybride entre marché et hiérarchie ou troisième forme alternative aux deux autres - la question de leur système de contrôle n'est pas tranchée. Une première approche, que l'on peut qualifier de classique, reproduit au niveau interorganisationnel les classifications élaborées dans le cadre d'une organisation, c'est-à-dire reposant sur une différenciation des configurations en fonction d'un type de contrôle dominant (administratif, marchand, culturel). Une seconde approche voit au contraire dans ces formes nouvelles le lieu d'une intégration simultanée de mécanismes habituellement présentés comme alternatifs sinon antinomiques.

## **1 L'approche classique : La différenciation des configurations interorganisationnelles**

L'approche dominante du mode de contrôle mis en oeuvre dans les configurations interorganisationnelles repose sur la distinction de trois types purs de contrôle correspondant à trois formes de relations inter-firmes.

### **1.1 Trois types de contrôle ...**

La littérature en contrôle organisationnel repose essentiellement sur une distinction de trois grands styles de contrôle en fonction de la stratégie de contrôle mise en oeuvre, celle-ci étant définie comme le choix des modes de coordination à l'intérieur ou à la périphérie de l'organisation (Bouquin, 1988). Plus précisément, elle recouvre les décisions ayant trait (Robledo, 1995) :

- à l'objet du contrôle ou au champs des activités sur lesquelles est exercé le contrôle, permettant ainsi de distinguer
  - ⇒ Le contrôle des comportements (Ouchi, 1979) des actions (Merchant, 1982 ou Mintzberg, 1982) ou encore des activités (Fiol, 1991)
  - ⇒ Le contrôle des résultats ou des performances
  - ⇒ Le contrôle des caractéristiques du personnel (Merchant, 1982) ou des qualifications (Mintzberg, 1982)

- ⇒ Le contrôle de l'identité culturelle
- aux mécanisme de contrôle c'est-à-dire les procédés par lesquels est assuré le contrôle ou encore les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail (Mintzberg 1982) caractérisant ce que P. Lorino (1997) nomme l'axe sémiotique du contrôle et qui permet de distinguer :
  - ⇒ Le pilotage direct (Bouquin, 1998) ou la supervision directe (Mintzberg) représentatif d'un contrôle personnel centralisé (Child, 1984) dans lequel le pilote effectue le contrôle lui même par observation directe ou par l'intermédiaire d'un système d'information.
  - ⇒ Le pilotage mécanique représentatif d'un contrôle bureaucratique impersonnel (Child, 1984) se traduisant par la programmation des entrées et/ou des processus c'est-à-dire par la mise en oeuvre de règles (Lebas, 1986) de règlements et de procédures (Fiol, 1991), d'automatismes, (Bouquin, 1998) de routines ou de façon plus générale d'une standardisation des procédés de travail (Mintzberg, 1982) couplée à un système d'information alertant le pilote des éventuels dérives.
  - ⇒ Le pilotage contractuel dans lequel le pilote se décharge du pilotage au profit d'un contrôle reposant selon le cas sur un contrôle des outputs (Child, 1984) et une standardisation des résultats à obtenir (Mintzberg, 1982, Fiol, 1991) couplée à des mécanismes d'incitations - sanctions) ou sur un contrôle de type social ou culturel (Child, 1984) s'appuyant sur une standardisation des normes de comportements (Mintzberg) et sur la recherche de l'adhésion à des valeurs communes (Fiol, 1991) autrement dit sur un contrôle par la culture (Lebas, 1986) ou par le clan (Ouchi, 1980).
- à l'acteur exerçant le contrôle ou à l'intensité avec laquelle le contrôle est exercé, traduisant ce que P. Lorino appelle l'axe politique du contrôle (Lorino, 1997).

La prise en compte de ces trois dimensions permet ainsi de distinguer trois grandes catégories de contrôle (administratif, marchand, culturel) dont on peut résumer les caractéristiques dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Les trois grands types de contrôle**

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

## 1.2 ... pour trois types de réseaux

La tendance qui se dégage majoritairement de la littérature managériale semble être la coexistence de plusieurs types de réseaux se différenciant par le mode de contrôle mis en oeuvre.

Ainsi, Pache et Paraponaris (1993) estiment que les schémas d'externalisation peuvent être positionnés le long d'un continuum allant de la totale dépendance à la coopération la plus aboutie. Peuvent dès lors être distingués :

- les réseaux de type contrôle basés sur des liens de nature hiérarchique
- les réseaux de type coordination dans lesquels « une firme pivot orchestre les diverses contributions fonctionnelles à la valeur d'un bien grâce à une répartition asymétrique des capacités d'expertise »
- les réseaux de type coopération.

On retrouve des classifications voisines chez Blanc et Cremadez (1993) ou encore chez Butera (1991)

Les travaux de Grandori et Soda (1995, 1997) nous semblent constituer la tentative de classification la plus aboutie dans la mesure où elle repose sur la combinaison de critères habituellement utilisés (degré de centralisation, degré de formalisation) et d'éléments empruntés à différents courants économiques (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction, théorie des équipes). Grandori et Soda reprennent en particulier les travaux de Marschak (1955) qui distingue trois logiques possibles de coordination :

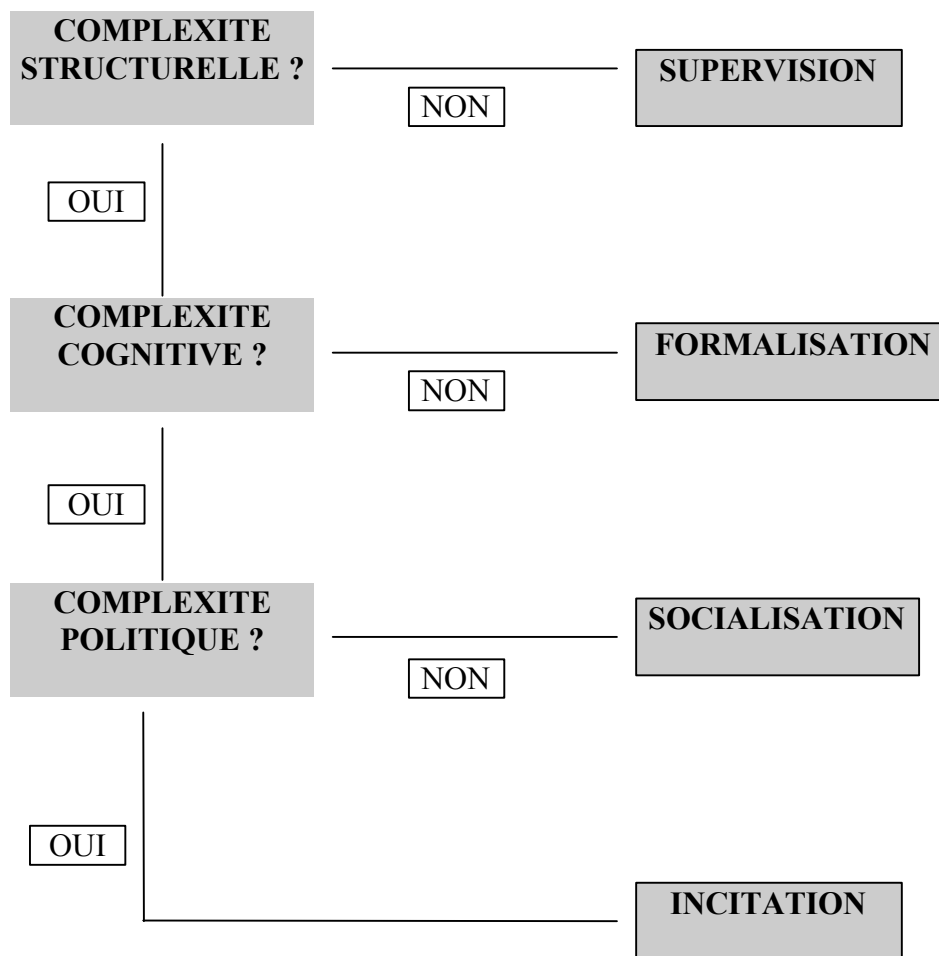
- la logique d'équipe, représentant une situation dans laquelle des décideurs interdépendants ont le même jugement sur l'ordre et la nature des principales actions devant être prises
- la logique de fondation , traduisant une situation dans laquelle les parties ont des intérêts différents mais peuvent néanmoins se mettre d'accord ex ante sur une procédure d'allocation des résultats de l'action commune
- la logique de coalition, constituant le cas où il y a conflit d'intérêt et impossibilité de mesurer ou d'observer la contribution de chacun.

De façon plus générale, le cadre conceptuel élaboré par Grandori et Soda semble reposer en grande partie sur une analyse de la complexité organisationnelle ou interorganisationnelle, cette dernière se déclinant sur trois dimensions :

- une dimension structurelle renvoyant notamment aux notions de complexité combinatoire développée en analyse de système et de complexité d'interdépendance mise en évidence par les travaux de Thompson, (1967)
- une dimension cognitive traduisant les problèmes d'observabilité et de mesure des résultats abordés tant dans la théorie économique (théorie de l'agence, théorie des droits de propriété) que dans la littérature en contrôle (Ouchi, Thompson, Merchant)
- une dimension politique mesurant le partage plus ou moins grand des buts organisationnels

La présence ou l'absence de chacune de ces dimensions de la complexité détermine la possibilité d'utiliser tel ou tel mécanisme de coordination comme on peut le schématiser par la figure suivante :

**Figure 1 : Dimensions de la complexité organisationnelle et mode de coordination**



D'après Grandori (1997)

La combinaison de cette analyse de la complexité et des travaux de Marshack permet au total à Grandori et Soda de proposer une classification des configurations interorganisationnelles en trois types dont on peut résumer les caractéristiques principales dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Les trois grandes formes de réseau**

	<b>RESEAU BUREAUCRATIQUE</b>	<b>RESEAU SOCIAL</b>	<b>RESEAU PROPRIETAIRE</b>
<b>Logique de coordination</b>	FONDATION	EQUIPE	COALITION
<b>Mécanisme de coordination</b>	FORMALISATION	SOCIALISATION	INCITATION
<b>Complexité structurelle</b>	OUI	OUI	OUI
<b>Complexité cognitive</b>	NON	OUI	OUI
<b>Complexité politique</b>	NON	NON	OUI

Les travaux de Grandori et Soda présentent l'intérêt de jeter les bases d'un cadre conceptuel aux relations de contrôle au sein des formes interorganisationnelles. Ils permettent ainsi de se rattacher aux trois grandes stratégies de contrôles distinguées précédemment, préjugant ainsi de la possibilité d'étendre ces mécanismes étudiés habituellement dans le cadre d'une organisation à des relations inter firmes.

Ils présentent en outre l'intérêt de retrouver les trois grandes approches généralement mobilisées pour analyser les configurations interorganisationnelles à savoir :

- une approche économique - contractualiste, regroupant les théories des coûts de transaction, des droits de propriété et de l'agence, et qui repose sur une vision marchande des relations inter-firmes caractérisée par l'utilisation des incitations comme mécanisme de coordination.
- une approche socio - relationnelle dont les travaux les plus représentatifs sont ceux de Granovetter (1985) ou encore de Ring et Van de Ven (1992) et qui fait de la confiance et la culture le ciment interorganisationnel
- une approche stratégique - organisationnelle représentée par l'analyse par les ressources et les théories évolutionnistes et reposant sur une coordination par les routines.



Ces trois approches, et les logiques de contrôle qui y sont rattachées, sont généralement perçues comme alternatives sinon antinomiques. Ceci apparaît notamment dans les travaux précédents dans la mesure où ces derniers mettent en avant une approche taxinomique consistant à établir une classification des configurations interorganisationnelles en fonction d'un mécanisme de contrôle dominant au détriment d'une vision intégratrice faisant de ces formes organisationnelles le lieu d'une mise en oeuvre conjointe de ces différents mécanismes.

Les travaux empiriques de Dumoulin (1997) semblent également aller dans ce sens puisqu'ils établissent une différenciation du mode de contrôle mis en oeuvre selon que l'on a affaire à un réseau de type dynamique ou stable (Miles et Snow, 1984), les premiers adoptant un contrôle marchand tandis que les seconds privilégient un contrôle des comportements reposant selon le cas sur l'utilisation de mécanismes bureaucratiques ou culturels.

Cette vision apparaît quelque peu réductrice et ne semble pas rendre compte de la complexité de ces formes de relations qui appelle un enrichissement mutuel des mécanismes de coordination davantage qu'une mise en concurrence.

## **2 La vision renouvelée : L'intégration des logiques de coordination**

Un certain nombre d'auteurs ont cherché à mettre en avant l'insuffisance résultant de la mise en oeuvre alternative des mécanismes de contrôles décrits précédemment et la nécessité de les utiliser simultanément afin de garder une maîtrise suffisante sur une organisation caractérisée par l'autonomie juridique des firmes participant à la relation.

### **2.1 L'insuffisance d'un mode de coordination unique**

La transposition de chaque logique de contrôle prise isolément à la forme interorganisationnelle semble possible mais elle paraît en revanche insuffisante du fait des caractéristiques de ce type de configuration. En particulier aucun des mécanismes de contrôle ne semble à même de garantir à lui seul la coordination d'une relation inter-firme caractérisée par l'indépendance juridique des membres participants.

### ***2.1.1. Le contrôle de type administratif***

On l'a vu précédemment, la coordination administrative peut prendre deux formes :

- un pilotage direct traduisant l'exercice d'une autorité
- un pilotage mécanique reposant sur la définition ex ante de procédures ou de routines

Si le transfert de la notion d'autorité des relations intra firmes vers les relations interorganisationnelles s'avère possible <sup>1</sup> il reste que sa seule application ne peut suffire à garantir une coordination suffisante au sein d'une configuration dont les membres présentent généralement un niveau élevé de variété et de distance tant géographique que culturelle. En effet, si, par nature, l'autorité n'assure qu'une coordination partielle et peut toujours être plus ou moins remise en cause (Salais, 1989) ceci apparaît particulièrement vrai dans une relation au sein de laquelle sa légitimité juridique est absente. Dès lors, par exemple, l'autorité d'un donneur d'ordre sur ses sous-traitants ou d'un franchiseur sur ses franchisés résulte non pas d'une subordination juridique mais d'une situation de dépendance économique. Or, comme le fait remarquer F. Blanchot, " la dépendance économique n'est jamais définitivement acquise. Elle est par nature instable ". (Blanchot, 1997 )

Ainsi, l'autorité, dans sa forme pure, n'apparaît pas à même d'assurer seule la coordination des relations interorganisationnelles aussi, le recours, en complément, à une coordination ex ante sous forme de routines ou de procédures est parfois justifié.

Surtout étudié dans un cadre intraorganisationnel, ce type de coordination semble pouvoir être étendu aux relations interfirmes dans la mesure où les activités externalisées sont formalisables<sup>2</sup>. Pour autant, constituant une manifestation indirecte de l'autorité d'une firme pivot sur des firmes satellites dans la mesure où elles émanent de la première, les routines et les procédures peuvent se heurter aux mêmes limites que la supervision directe sauf à envisager les satellites comme des " instruments " au sens de Mintzberg (1986).

---

<sup>1</sup> à condition de retenir la conception de l'autorité qu'en donne Menard ([1990]) <sup>1</sup> c'est-à-dire le transfert du pouvoir de décision de façon explicite ou implicite d'un ou plusieurs agents à d'autres agents,

<sup>2</sup> Le développement des pratiques de certification mises en oeuvre dans le cadre des relations entre donneurs d'ordre et sous traitants constituent à cet égard une manifestation de cette possibilité.

Au total, le contrôle de type administratif, qu'il se manifeste par un pilotage direct ou mécanique, semble partiellement transposable aux relations interorganisationnelles avec les limites inhérentes à l'indépendance juridique des firmes participant à la relation et donc libres, juridiquement du moins, d'accepter ou non l'expression d'une autorité provenant d'une autre firme.

### ***2.1.2. Le contrôle de type marchand***

Sous sa forme pure, le contrôle par le marché assure la régulation des relations inter-firmes par les prix et la loi de l'offre et de la demande, c'est-à-dire par la mise en concurrence. Même si les développements de la micro-économie contemporaine ont remis en cause ce modèle pur pour intégrer à la relation marchande des mécanismes contractuels de surveillance et de sanction, il reste que cette procédure contractuelle semble insuffisante pour réguler le fonctionnement de relations partenariales et ce d'autant plus que l'horizon temporel qu'elle traduit s'avère peu compatible avec celui nécessaire à la constitution et au maintien de relations durables (Desreumaux, 1996). Par ailleurs, Ouchi (1980) a montré que ce type de contrôle s'avérait inefficace dès lors que les transactions gagnaient en complexité. Le contrôle de type marchand doit donc être envisagé dans un sens plus large reposant sur le couple évaluation - rétribution c'est-à-dire sur une standardisation des résultats associé à la mise en oeuvre de mécanismes d'incitations.

L'utilisation de la standardisation des résultats dans le cadre d'une relation interorganisationnelle semble buter sur la même limite que celle évoquée dans le cadre de la coordination administrative à savoir la difficulté à imposer des objectifs de performances à un partenaire indépendant. Dès lors, si l'évaluation des performances semble tout à fait possible grâce notamment au développement des systèmes d'information interorganisationnels, la fixation a priori du niveau de ces performances paraît bien plus délicate. La mise en place de mécanismes incitatifs visant à faire coïncider les intérêts des différents participants de façon à les faire agir dans le sens voulu peut alors se révéler nécessaire.

Par mécanismes incitatifs, il faut comprendre à la fois des procédures positives c'est-à-dire ayant pour objectif d'amener les agents à faire quelque chose et des mécanismes de sanction afin de dissuader ceux-ci d'adopter des comportements opportunistes ou à tout le moins contraire à l'intérêt du réseau dans son ensemble. (Brousseau, Geoffron et Weinstein, 1996).

Il est ainsi possible de parler de stratégie de la carotte et du bâton pour résumer et décrire ces mécanismes. (Amadiou, 1990)

Traditionnellement, l'étude des procédures incitatives a été menée dans le cadre intra-organisationnel pour rendre compte des mécanismes mis en oeuvre par un employeur pour parer aux tentations de tricherie de ses employés. Dans ce contexte, ce sont surtout les incitations d'ordre monétaire qui ont été privilégiées, se fondant sur une vision essentiellement utilitariste des agents, faisant de ces derniers " des objets manipulables de l'extérieur " (Salais 1989)

L'approche inter-organisationnelle des incitations présente un aspect quelque peu différent. En effet, si l'incitation financière n'est pas absente de la coordination entre firmes (règle de partage du surplus dégagé par la collaboration, modalités de détermination de prix de cessions, fixation de redevances ou de droits d'entrée) et peut même justifier en partie l'existence de la relation dans le cas de la franchise, elle ne constitue généralement pas le seul élément sur lequel peut s'appuyer la firme centrale pour amener ses partenaires à agir loyalement dans la mesure où la collaboration engagée a fréquemment d'autres motifs que ceux purement financiers (sécurité, débouchés, etc...). Ainsi, c'est souvent plus sur la poursuite ou sur l'arrêt de la collaboration que se focaliseront les mécanismes incitatifs, la non coopération se soldant par une rupture du contrat et à l'inverse une attitude coopérative se traduisant par un engagement plus durable et/ou plus large <sup>3</sup>.

L'utilisation de tels procédés incitatifs ou au contraire dissuasifs dans le cadre de relations inter-organisationnelles s'avère particulièrement efficace dans les situations où les partenaires ont été amenés à réaliser des engagements crédibles (credible commitments) au sens de Williamson comme par exemple l'investissement dans des actifs spécifiques à la relation nouée. En effet, dans ce cas, la menace de rupture de cette relation s'avère particulièrement dissuasive et assure une meilleure coopération. <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ainsi, par exemple, B. Baudry (1993) analyse le passage de relations de sous-traitance ponctuelle à la mise en place de partenariats durables comme une manifestation de la mise en oeuvre de procédures incitatives par les donneurs d'ordre afin de s'assurer de la coopération des sous traitants de premier rang. De la même façon, l'incitation dans le cas de la franchise pourra se manifester par exemple par l'autorisation d'ouvrir un second point de vente

<sup>4</sup> Un des rôles essentiels assignés à ces engagements crédibles est de créer une situation dans laquelle les agents économiques ont intérêt à ne pas être opportuniste. Williamson souligne ainsi que ces moyens de représailles

Pour autant, la mise en place de procédures incitatives dans le cadre de contrats interentreprises présente des limites d'application elle aussi. Ainsi, Brousseau, Geoffron et Weinstein ( 1996 ) mettent l'accent sur la nécessaire simplicité de ce type de dispositifs, d'une part parce que leur niveau de complexité ne peut être supérieur à celui de la spécification contractuelle des règles de comportements et d'autre part parce qu'il est trop coûteux de gérer des systèmes d'information complexes seuls à même d'évaluer avec précision les performances du partenaire. Le caractère simple, voire frustrant de ces mécanismes fait qu'ils ne peuvent à eux seuls éliminer les comportements opportunistes..

Au total, le contrôle de type marchand nous paraît lui aussi transposable à la relation interorganisationnelle avec néanmoins des limites d'application tenant soit à l'insuffisance d'un contrôle par le marché sous sa forme pure soit au caractère complexe et coûteux des systèmes d'évaluation à mettre en oeuvre soit encore et surtout au caractère délicat d'une fixation d'objectifs à respecter dans le cadre d'une relation en principe égalitaire.

### ***2.1.3. Le contrôle de type social et culturel***

L'instauration d'une culture d'entreprise fondée sur la mise en oeuvre d'une sélection d'individus présentant un certain profil ou sur le développement de valeurs communes, de normes sociales, comportementales, voire idéologiques fait partie de la panoplie des mécanismes de contrôle au même titre que les procédures formelles.

L'utilisation d'un contrôle invisible ou informel dans le cadre intraorganisationnel a ainsi fait l'objet de nombreux développements théoriques avec notamment les travaux d'Ouchi sur le clan et la théorie Z. Il est souvent présenté, notamment par ce dernier auteur, comme un substitut aux défaillances du contrôle formel, c'est-à-dire dans les situations pour lesquelles ce dernier est soit inefficace , soit trop coûteux.

Les relations interorganisationnelles constituant des situations dans lesquelles justement un contrôle formel peut se révéler a priori, sinon inopérant, du moins insuffisant en raison de l'autonomie juridique qui les caractérise, la tentation est grande de faire du contrôle invisible la stratégie de contrôle la plus à même d'assurer la coordination des partenaires. Tout un

---

n'ont pas vocation à être utilisés mais qu'ils aboutissent à des situations dans lesquelles la coopération est le choix le plus rationnel du fait du coût qu'entraînerait la rupture de la collaboration.

courant fait ainsi de ce type de contrôle le mode de coordination caractéristique des relations inter entreprises ou en tout cas le mode dominant (Powell (1997), Ring et Van de Ven, (1992), Thorelli (1986), Lorentz , (1996), La confiance, en particulier y tient une place prépondérante soit comme résultat de la multiplication de ces relations soit à l'inverse comme condition sine qua non de leur développement. Elle pourrait ainsi, selon les auteurs précédents, se substituer à un contrôle formel allant même jusqu'à penser que celui-ci devient inutile à partir du moment où des relations de confiance se nouent.

Si la transposition de l'utilisation de mécanismes de contrôle informels comme les valeurs partagées ou la confiance du cadre intraorganisationnel au cadre interorganisationnel semble pouvoir être opéré, il reste que pour un certain nombre d'autres auteurs ceux-ci ne peuvent en aucun cas constituer un mode de contrôle à part entière. Ainsi, pour Grandori et Soda (1995) la confiance ne constitue pas un mode de coordination au même titre que les autres mais constitue bien plus le fruit de la relation qui s'est instaurée entre les partenaires. Dès lors, elle ne peut être à même d'assurer la coordination du réseau. Miles et Snow (1984) précisent que la gestion d'un réseau nécessite le développement de mécanismes institutionnels dans la mesure où la norme de réciprocité et de confiance n'est pas suffisante pour contrôler le réseau. N. Guibert et Y. Dupuis (1997) insistent également beaucoup sur la nécessaire complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel. Ainsi, ce dernier représente selon eux l'expression de la reconnaissance de la différenciation qui pose nécessairement la question de sa compatibilité avec les mécanismes de contrôle formels par nature intégrateurs. Dès lors le contrôle des relations inter entreprises doit reposer sur un lien de confiance entre les acteurs couplé à des systèmes de contrôle formels dans la mesure où le premier ne peut être entretenu que par le recours aux seconds. En particulier, la formalisation ou la standardisation des tâches ou des résultats peut d'une certaine manière contribuer à développer et maintenir un climat de confiance en clarifiant les règles contractuelles et donc en facilitant leur partage.

Il semble ainsi que la confiance ne puisse à elle seule assurer la coordination d'un ensemble de firmes liées par un projet productif commun

Au total, chacun des mécanismes de contrôle traditionnellement étudiés dans le cadre intraorganisationnel s'avère certes utilisable mais insuffisant dans un cadre

interorganisationnel eu égard à la complexité des relations qui y prennent place. La solution à cette insuffisance paraît dès lors pouvoir emprunter deux voies :

- l'utilisation d'un mécanisme idoine faisant de ce type de configuration des formes organisationnelles à part
- l'utilisation combinée des trois mécanismes classiques aboutissant à une hybridation des formes organisationnelles classiques

La première voie a été privilégiée par les auteurs voyant dans la confiance le seul mécanisme à même de garantir un climat propre à assurer la pérennité des relations interorganisationnelles. On a vu précédemment que cette approche est sans doute insuffisante et pour tout dire selon nous un peu angélique. La seconde voie mérite dès lors un examen plus approfondi.

## **2.2 Vers une logique de coordination plurielle**

Un certain nombre d'auteurs remettent en cause l'approche taxinomique évoquée précédemment et plaident pour une hybridation des formes de contrôle (D. Leclère (1995) un " enchevêtrement des formes organisationnelles " (Baronchelli et Froelicher, 1998 ) ou encore l'existence de " formes plurielles " (Bradach et Eccles, 1989)

Ainsi, D. Leclère défend l'idée selon laquelle le problème des gestionnaires n'est plus tant de faire le choix entre tel ou tel mécanisme de coordination que " d'organiser la coexistence de procédures hétérogènes relevant de logiques différentes et de concevoir des systèmes hybrides reflétant toute la complexité des organisations qu'on prétend piloter " (p 1104). Dans ce cadre, le système de contrôle efficace ne constitue plus un sous produit de la pensée classique du management (la recherche du one best way) mais répond davantage à un schéma résultant d'une " ingénierie des systèmes hybrides permettant de gérer la diversité " (p 1109).

Baronchelli et Froelicher adoptent une vision similaire estimant en particulier qu'il faut se garder de " toute velléité de description univoque selon un mode de coordination unique " (p 6). S'appuyant sur des études réalisées auprès de deux districts industriels italiens, de réseaux de franchise et d'une organisation réunissant l'ensemble des musées de Strasbourg, les deux auteurs montrent que les relations interentreprises semblent caractérisées par un enchevêtrement de transactions marchandes et de relations institutionnelles. En particulier, la

transaction marchande permettrait selon eux de valoriser les liens sociaux tissés au sein du réseau et la hiérarchie s'appuierait sur la relation marchande pour capter la rente relationnelle ainsi développée.

Bradach et Eccles enfin représentent sans doute les plus ardents défenseurs d'une approche plurielle estimant que la vision selon laquelle les mécanismes de contrôle habituellement distingués (prix – autorité - confiance) sont mutuellement exclusifs obscurcit plus qu'elle ne clarifie notre compréhension des formes interorganisationnelles. En particulier, les relations de sous-traitance et de franchise constitueraient un terrain d'application particulièrement fertile pour cette approche plurielle.

La franchise, et de façon plus générale les réseaux de distribution contractuels, semblent en effet représenter des exemples particulièrement révélateurs d'une utilisation conjointe de mécanismes de contrôle relevant tout à la fois d'une logique marchande, administrative et culturelle. La première de ces logiques se traduit notamment par la mise en oeuvre de mécanismes d'incitations - sanctions (rupture de la relation ou à l'inverse renforcement de celle-ci par le biais d'octroi d'une unité supplémentaire) consécutive à une procédure d'évaluation des performances, notamment sur la qualité de la tenue du point de vente et sur le respect du concept. La deuxième se manifeste à la fois par une formalisation poussée des méthodes de commercialisation, de l'aménagement du point de vente ou encore des procédures de reporting, matérialisée par un manuel de procédures volumineux et par une supervision directe (audits réalisés par des délégués régionaux) et indirecte (envois de clients mystères destinés à tester les unités ou questionnaires envoyés aux clients). Enfin, la troisième se concrétise à la fois dans le processus de sélection et de formation des futurs membres de l'enseigne, destinées tout autant à inculquer l'esprit maison de la chaîne que les subtilités du concept, que dans l'organisation de manifestations ayant vocation à " regonfler le moral des troupes ".

On conçoit dès lors que le classement d'une forme contractuelle telle que la franchise dans une catégorie spécifique comme le fait Grandori par exemple relève d'une simplification qui nous semble excessive et tend à masquer la complexité de ces formes organisationnelles, cette dernière appelant un renforcement du contrôle par l'utilisation conjointe de plusieurs logiques de coordination afin de compenser une relative perte d'influence du franchiseur inhérente à l'indépendance juridique des franchisés.



## **Conclusion**

Il apparaît au total que l'analyse de la coordination interorganisationnelle ne peut pas s'aligner purement et simplement sur les conclusions relatives à la coordination intra-firme et faire l'économie d'une prise en compte de la complexité générée par les spécificités inhérentes à ce type de configuration, en particulier l'autonomie juridique des membres.

Si les différents mécanismes de contrôle traditionnellement mis en avant par la théorie du contrôle semblent pouvoir s'appliquer à ces nouvelles réalités organisationnelles, on peut également penser qu'ils ne remplissent efficacement leur rôle que dans le cadre d'une mise en oeuvre conjointe.. On peut avancer l'hypothèse que cette combinaison de mécanismes de contrôle s'explique tout autant sinon plus par la recherche d'un niveau de maîtrise suffisant sur le réseau, maîtrise en partie entamée par la conjonction de l'autonomie juridique déjà évoquée et de l'externalisation partielle ou totale d'activités et avec elles de leur contrôle, que par la manifestation visible d'une hybridation de ces formes organisationnelles sur laquelle le débat n'est pas clos.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AMADIEU J.F., (1990), « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, n°31, pp 225-242
- BARONCHELLI. A et FROELICHER . T., (1998), « L'enchevêtrement des formes organisationnelles », *Congrès AIMS, Louvain La Neuve*
- BAUDRY. B.,(1993), « Partenariat et sous traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, 4ème trimestre
- BLANC G et CREMADEZ.M., (1993). , in *Stratégor*, chapitre 15, « changements organisationnels et approches structurelles », pp 369 - 405
- BLANCHOT. F., (1997 ), « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle », *Congrès AIMS, Montréal*
- BOUQUIN. H, (1998), *Le contrôle de gestion*, Paris, ed° P.U.F
- BOUQUIN. H., (1988), « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion : les cadres conceptuels », *Cahiers de recherche de l'IAE de Lille*, n°88/2,
- BRADACH. J et ECCLES. R., (1989), « Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, pp 97-118
- BROUSSEAU. E., GEOFFRON. P et WEINSTEIN O., (1996), *Diversité des relations entre entreprises et variété des modes d'intermédiation : une analyse des contrats et institutions assurant la coordination entre firmes*, Centre de recherche en économie industrielle, Université de Paris XIII
- BUTERA. F.,(1991), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, ed° d'Organisation
- CHIAPELLO. E., (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, Tome2, Vol 2, pp 51-75
- CHILD. J., (1984), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, Paul Chapman Publishing Ltd
- DESREUMAUX. A (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev, n° 107, pp 86-109
- DUMOULIN. R., (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 3, Vol 2, pp 45-59
- FIOL. M., (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine
- GRANDORI. A et SODA.G., (1995), « Inter-firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, 16/2, pp 183-214
- GRANDORI. A., (1997), « An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, 18/6, pp 897-925
- GRANOVETTER M., (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *Journal of Sociology*, vol 9, n°3, pp 481-510
- GUIBERT N et DUPUIS Y., (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, Tome 3, vol 1, mars, pp 39-53
- LEBAS. M, (1986), « Mécanismes de marché et mécanismes culturels dans le processus de contrôle de gestion », *Actes du VII ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers, pp 83-94
- LECLERE. D., (1995), « Configurations structurelles hybrides et hétérogénéité du contrôle de gestion », *Actes du XVI ème congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Montpellier, 18 et 19 Mai, pp1104-1110
- LORENTZ. E., (1996), « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, N°4, pp 487-508
- LORINO. P., (1997), « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », in *Economie de la connaissance et organisations*, Paris, ed° l'Harmattan

- MARSCHAK; J., (1955), « Elements for a Theory of Teams », *Management Science*, 1, pp 127-137
- MENARD. C., (1995)., *L'économie des organisations*, Paris, ed° La Découverte, collection Repères
- MERCHANT. K.A., (1982), « The Control Function of Management », *Sloan Management Review*, été, pp 43-55
- MILES Q.E et SNOW C.C, (1984), « Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Managemetn Review*, n°3, Printemps , pp 10-28
- MINTZBERG. H., (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, ed° d'Organisation
- MINTZBERG. H., (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, ed° d'Organisation
- OUCHI. W.G. , (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quaterly*, Vol 25, pp 129-141
- OUCHI. W.G., (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol 25, n°9, septembre, pp 833-848
- PACHE. G et PARAPONARIS. C., (1993), *L'entreprise en réseau*, P.U.F, collection Que sais-je ?
- POWELL. W., (1990), « Neither Market nor Hierarchies : Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior*, vol 12, pp 295-336
- RING P et VAN DE VEN. A.;, (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organization », *Strategic Management Journal*, Vol 13, pp 483-498
- ROBLEDO. C., (1995), *Les conditions de réussite des co-entreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*, thèse Rennes, décembre
- SALAI. R., (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue Economique*, n° 40, pp 199-239
- THOMPSON. J., (1967), *Organizations in action*, MCGraw -Hill
- THORELLI. H., (1986), « Networks : Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp 37-51