

QUEL CONTROLE POUR LES ENTREPRISES EN RESEAUX ? A LA RECHERCHE D'OUTILS POUR LES RESEAUX D'ENTREPRISES ACENTRES.

Isabelle ARTHUS* et Marie-Annick MONTALAN**

Résumé :

Alors que beaucoup d'études ont été réalisées sur les réseaux d'entreprises, paradoxalement assez peu portent sur le contrôle dans les réseaux et ces dernières s'intéressent surtout au contrôle dans les réseaux organisés autour d'une entreprise pivot. L'objectif de cet article est d'ouvrir des pistes de recherche pour la construction d'outils de contrôle pour les entreprises en réseau, plus particulièrement dans le cas des réseaux acentrés.

Mots-clés : contrôle, entreprises en réseaux, contrôlabilité, représentations.

Abstract : *Which control for business networks ? In search of control tools for leaderfree firms*

Event though many researches have been performed on the business networks, paradoxically very few of them deal with the control in the networks. These researches are mainly focused on the control in the network organized around a leader company. The aim of this paper is to give tracks to build control tools for business networks, mainly in the case of leaderfree networks.

Keywords : *control, firms networks, controlability, frames of reference.*

*MCF en Sciences de gestion
Laboratoire Gestion et Cognition
Université Paul Sabatier, Toulouse III
115 route de Narbonne
31077 Toulouse Cedex 4.
Tél. : 05 62 25 88 86
Emel isabelle.arthus@iut-tlse3.fr

**MCF en Sciences de gestion
Laboratoire Gestion et Cognition
Université Paul Sabatier, Toulouse III
115 route de Narbonne
31077 Toulouse Cedex 4.
Tél. : 05 62 25 88 89
Emel : montalan@cict.fr

INTRODUCTION

La recherche de l'amélioration constante des performances a conduit les entreprises à coopérer au sein de réseaux. Cela leur permet de créer des synergies pour réaliser des projets qu'elles ne pourraient réaliser seules. Mais ce nouveau mode d'organisation a augmenté la complexité de la gestion en augmentant les interdépendances entre les acteurs et les entités. Il faut à la fois gérer l'espace commun de décisions et de contrôle du réseau et l'espace individuel de chacune des entités du réseau.

Or, plus la complexité augmente et plus le contrôle semble nécessaire pour éviter les risques de dérive ou d'incohérence, mais aussi plus les systèmes classiques de contrôle sont dépassés. Les dirigeants d'entreprises ont donc besoin d'outils nouveaux permettant à la fois de prendre en compte leur espace de décision individuel et l'espace de décision collectif.

Cela implique une définition préalable des zones de contrôlabilité individuelles et collectives tout en prenant en compte l'existence éventuelle, au sein du réseau, de plusieurs représentations de ses zones de contrôlabilité.

Alors que beaucoup d'études ont été réalisées sur les réseaux, paradoxalement assez peu portent sur le contrôle dans les réseaux et ces dernières s'intéressent surtout au contrôle dans les réseaux organisés autour d'une entreprise pivot.

L'objectif de cet article est d'ouvrir des pistes de recherche pour la construction d'outils de contrôle pour les entreprises en réseau, et plus particulièrement dans le cas des réseaux acentrés. Ce type de réseau est particulièrement développé en matière de recherche et développement (recherche et conception de nouveaux produits par élargissement du potentiel technologique) et en matière de distribution de produits ou de services.

Dans les réseaux acentrés, la problématique du contrôle, qui est celle de la performance, se pose non seulement en termes de mesure de l'activité collective mais aussi en termes de perception de la qualité de celle-ci par les membres du réseau, perception multiple et avant tout locale, aucun "centre" de pilotage n'étant institué.

Les travaux existant sur les multiples formes organisationnelles de réseaux et l'impact de celles-ci sur le contrôle de la performance ont mis en avant la nécessité de poser aujourd'hui le problème moins au niveau de la cartographie du réseau qu'au niveau plus

spécifique des relations transversales entre les partenaires. Il convient dès lors, dans un premier temps, d'examiner jusqu'où les systèmes de contrôle actuels permettent d'assurer la contrôlabilité d'organisations de type réseau acentré en précisant la notion d'espace de décision/action des différents acteurs du réseau.

La prise en compte de la dimension cognitive de la relation nous conduira dans un second temps à interroger la notion de représentation. Celle-ci sera abordée sous les deux aspects de représentation créatrice de sens et représentation vicariante en analysant par qui et où sont prises les décisions dans le réseau.

1. CONTROLE ET CONTROLABILITE DANS UN RESEAU D'ENTREPRISES ACENTRE

Un réseau d'entreprises acentré est-il contrôlable ? Pour répondre à cette question, il convient d'examiner les particularités de ce type d'organisation en terme de contrôle et leurs impacts sur la contrôlabilité du réseau.

1.1 Le contrôle dans les organisations en réseau

Un système de contrôle peut se définir comme un système d'assurance-qualité des décisions (Bouquin, 1989, p 551) « qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus » (Reeves et Woodward dans Giraud, 2002, p. 79).

Il est composé de deux modules. Le premier est formé d'un ensemble de dispositifs techniques (comptabilité de gestion, système budgétaire, tableaux de bord...), reposant sur une fonction d'information qui constitue un deuxième module, capable de fournir une représentation pertinente et cohérente de l'organisation en fonctionnement, au regard des objectifs de performance (Halgand dans Dupuy, 1999, p. 32).

Mais le contrôle n'est pas seulement un processus de régulation car l'orientation des comportements des acteurs est aussi un des moyens de contribuer à l'atteinte des objectifs. Le contrôle est donc un processus de régulation des actions et d'influence des comportements.

Ainsi le contrôle organisationnel peut s'exercer par l'implication du manager dans les activités quotidiennes, par les règles et les procédures, et par les outils comptables de délégation des responsabilités tels que le budget, les indicateurs de performance et les plans

d'incitation. Il peut également passer par des processus plus informels liés aux réseaux de relations complexes et implicites entre les acteurs de l'organisation (Nogatchewski, p. 8).

La mise en œuvre de ce processus dépend fortement des choix de structure de l'organisation.

Dans les réseaux centrés (hiérarchiques), organisés autour d'une firme pivot (souvent des fournisseurs et/ou des distributeurs réunis autour d'un donneur d'ordre), les relations sont de nature hiérarchique, le contrôle passe le plus souvent par une relation d'autorité. La firme pivot possède trois niveaux de contrôle lié au cycle de vie du réseau : le processus et les procédures de sélection des satellites, leur contrôle lors du déroulement du contrat et la consolidation des rapports inter-organisationnels (Dumoulin, 1997A).

Selon Dumoulin (1997B), on rencontre dans ces organisations réticulaires les trois types de contrôle qui suivent la typologie des stratégies de contrôle (marché, bureaucratie, clan) défini par Ouchi en 1979 et 1980. Dans ce type de configuration, le contrôle s'apparente le plus souvent à du contrôle externe où la firme pivot contrôle les résultats des satellites et où la non atteinte des objectifs est normalement le signe de la défaillance du satellite. Le degré de participation à la fixation des objectifs par les satellites et leur sélection sont les principales différences entre les trois types de contrôle.

Le problème du contrôle dans ces organisations est donc relativement bien défini. Il s'agit essentiellement d'un contrôle sur les résultats des actions, même si pour les stratégies de contrôle par la bureaucratie et par le clan, il est associé de façon plus (clan) ou moins (bureaucratie) marquée à un contrôle par l'orientation des comportements, le donneur d'ordre cherchant à susciter l'adhésion des satellites au projet.

Dans le cas des réseaux acentrés, il n'y a pas de donneur d'ordre, les relations sont de nature non hiérarchique et l'objectif est de valoriser les intérêts de l'ensemble des membres du réseau et non de la seule firme pivot. Les frontières du réseau sont en général moins nettes et la coordination des activités se fait de manière coopérative, souvent par le biais d'une association, noyau chargé de gérer le réseau.

Fréry (1997, p. 3) définit le rôle de ce noyau comme une articulation autour du triptyque Conception, Coordination et Contrôle : la conception de la chaîne de valeur et son développement, la coordination des échanges entre les membres, tant au niveau des flux physiques que des flux d'informations, et enfin le contrôle de la structure. Alia et Chomat (1999, p. 3) affirment que cette forme d'organisation renouvelle les problématiques de gestion en reformulant celle de la coordination. Nous ajouterons celle du contrôle.

En effet, on peut observer au sein d'un réseau acentré des relations qui ne sont plus fondées sur des bases hiérarchiques, mais qui nécessitent néanmoins d'être contrôlées. C'est ce type de relations et le manque de visibilité sur les frontières du réseau qui rendent difficile la détermination des éléments à mettre sous contrôle. Ainsi, la contrôlabilité de l'organisation en réseau est délicate car elle suppose que les acteurs se dotent d'une capacité à déterminer les contributions de chacun à l'ensemble (Leyronnas 1999, p. 125). Cela implique une définition préalable des frontières : ce qui est une activité dans le réseau et ce qui est une activité propre à une ou plusieurs des composantes ; et c'est là, une des clés du fonctionnement du réseau.

1.2 Contrôlabilité et limites des systèmes de contrôle actuels pour le pilotage des réseaux acentrés

La zone de contrôlabilité est l'étendue sur laquelle un acteur est habilité à prendre des décisions et donc maîtrise la performance de l'activité.

La participation à un réseau suppose que certaines tâches ou fonctions deviennent collectives donc réparties ce qui implique, pour l'entreprise, une remise en question de sa contrôlabilité sur l'ensemble de ses décisions. Les zones de contrôlabilité portant sur l'espace décisions/actions collectif seront réparties entre les acteurs du réseau (Leyronnas, 1999, p. 126).

La détermination de ces zones de contrôlabilité est le fondement même du fonctionnement du réseau. Elle fixe les zones d'autonomie, c'est-à-dire les décisions qui ne peuvent pas faire l'objet d'actions communes et les zones d'interdépendance ou zones d'actions/décisions collectives ce qui permet de définir les éléments à mettre sous contrôle par le réseau et de savoir qui contrôle quoi.

Cette définition préalable à la constitution devrait donner l'assurance qu'il y a convergence des points de vue sur les activités du réseau, réduisant par là même les risques de dysfonctionnements et de conflits.

De plus, en déterminant les zones de contrôlabilité, on peut connaître les zones où il y a interdépendance et donc les zones où il y a des outils communs à mettre en place.

Néanmoins, ces zones d'interdépendance posent le problème de la responsabilité dans les réseaux car selon le principe de contrôlabilité, lorsque qu'un élément est jugé contrôlable par un manager, celui-ci en est rendu responsable (Giraud 2002, p. 81), c'est-à-dire qu'il doit « rendre des comptes » à sa hiérarchie. Dans un réseau acentré, la maîtrise des activités communes étant répartie, il semble que la responsabilité le soit aussi.

Cette dilution des responsabilités pourrait engendrer une moindre motivation des managers qui ne sentent pas responsables et entraîner des comportements déviants. Mais à l'inverse, les rendre responsables d'éléments qui ne sont pas totalement sous leur contrôle ne serait ni efficace ni plus motivant.

Par ailleurs, pour définir ce que doit être le contrôle dans les réseaux acentrés, il est difficile de s'appuyer sur les systèmes de contrôle actuels qui semblent laisser apparaître un certain nombre de limites et de questionnements, dans un environnement caractérisé par une complexité croissante et l'apparition de nouvelles formes d'organisations en réseau.

En effet, dans un contexte de stabilité et de simplicité, une fois établie, la norme constitue une référence durable. Ce paradigme fournit une solution simple au problème de pilotage, ce qui explique la résistance aux remises en cause théoriques et les tentatives d'aménagements du modèle face à l'existence de l'incertitude externe.

Mais ce modèle ne peut résister face au constat d'incertitude lié à l'autonomie des acteurs. Ces derniers interprètent l'environnement interne et externe et détiennent un pouvoir plus ou moins étendu de modification des lois du comportement de la performance. Cette instabilité des mécanismes de la performance débouche sur des systèmes sociaux peu prédictibles et incontrôlables au sens classique du mot (Lorino, 1995, p. 29).

Le paradigme du contrôle doit évoluer et intégrer la reconnaissance de la nature résolument complexe et paradoxale du système organisationnel, ce qui est encore plus vrai dans le cas d'un réseau d'entreprises. La séparation entre l'espace de commande et l'espace commandé s'estompe et la nécessité de coordinations multiples et multiformes, notamment transversales, à reconstruire en permanence, apparaît. Dans cet univers, les notions de cognition, de représentation, de référentiel d'action, de réseau d'acteurs apparaissent comme les ferments d'un tel renouvellement théorique (Amitas, dans Dupuy, 1999, p. 17).

Dans ce contexte, l'enjeu reste de favoriser l'émergence de représentations pertinentes et donc cohérentes sur le plan global lesquelles resteront pertinentes et seront partagées sur le

plan local par les différents acteurs, puis de définir les systèmes d'information qui permettront de véhiculer ces représentations. Il ne s'agit plus de pilotage de la performance, mais bien de pilotage des représentations. Ainsi, l'organisation sera contrôlable si elle peut se représenter et représenter sa performance (Amans, 2004, p. 2).

2. CONTRÔLE ET PILOTAGE DES REPRESENTATIONS DANS UN RESEAU D'ENTREPRISES ACENTRE

Le nouveau modèle organisationnel que constitue le réseau d'entreprises a mis en valeur la nécessité d'ajouter un niveau supplémentaire d'analyse aux trois niveaux de décision, opérationnel, tactique et stratégique, auxquels correspondent les systèmes de contrôle mis en œuvre traditionnellement dans les organisations. Il est, en effet, fondamental de prendre en compte l'aspect transactionnel si l'on veut comprendre (au sens étymologique du terme) la performance du réseau. C'est pourquoi la notion de représentation est-elle de plus en plus fréquemment sollicitée par les chercheurs qui s'interrogent sur le renouvellement théorique du contrôle de gestion.

Si celle-ci enrichit incontestablement les réflexions sur les objectifs et les moyens du contrôle dans les réseaux d'entreprises acentrés, elle met par ailleurs en valeur le problème du pilotage des représentations dans ce type d'organisation.

2.1 Le concept de représentation en réponse à la problématique de contrôle dans les réseaux d'entreprises

Lorino (1995) affirme la nécessité de changer la problématique du contrôle et suggère de passer d'une mesure de la performance à une **représentation** de la performance : il s'agit de "raconter" plutôt que de "compter". Mais comment plusieurs partenaires d'une organisation en réseau peuvent-ils se raconter ou se faire raconter la « même » performance quand il n'y a pas de contrôle centralisé et partant d'indicateurs communément partagés, a priori, pour mesurer les résultats et/ou les comportements de ces partenaires et de l'organisation réseau elle-même.

Nous verrons comment l'idée de représentation, dans sa double acception d'image signifiante et de représentation-vicariance (Ladrière, 1995, p. 904 à 906) peut enrichir la réflexion sur la contrôlabilité dans les réseaux. Il sera alors nécessaire de se demander

comment opérationnaliser la prise en compte des représentations des acteurs dans le système de contrôle du réseau.

2.1.1 LES DEUX DIMENSIONS DU CONCEPT DE REPRESENTATION

Dans le contexte de la théorie de la connaissance, le terme de représentation pose le problème de la saisie du monde extérieur de façon telle que celle-ci se révèle congruente aux formes de l'action (sous réserve de quelques distorsions qui peuvent d'ailleurs être progressivement corrigées). Les informations produites à l'issue de cette saisie constituent une représentation dans les deux sens qu'attribuent J. Ladrière à ce concept : elle la normalise et la met en scène (représentation théâtrale), elle lui donne le pouvoir de parler au nom de la personne ou de l'organisation (représentation diplomatique).

La représentation, image de l'organisation et de sa performance, qui rend visible de façon "spectaculaire" les résultats de l'action, est, à ce titre, créatrice de sens pour et par les acteurs. La représentation de la performance, assurée par le contrôle de gestion au travers d'images multiples (comptables, financières, qualitatives, etc.), contribue à la mise en forme des représentations que se font les acteurs de l'organisation.

Mais la représentation ainsi "formalisée" par le contrôle permet aussi de légitimer les décisions prises car elle est "une sorte de transfert d'attribution en vertu duquel une personne peut agir en nom et place d'une autre" (Ladrière, 1995, p. 904).

On conçoit dès lors l'importance, pour l'ensemble de l'organisation, de s'assurer d'une part de la qualité de l'image ainsi constituée et, d'autre part, de la prise en compte de la place de l'acteur décideur.

2.1.2 LA PRISE EN COMPTE DES REPRESENTATIONS DES ACTEURS DANS LE RESEAU

Si la place du décideur a bien été soulignée au travers du concept de pertinence de l'information ("*la bonne information, au bon moment, à la bonne personne*"), il convient toutefois de souligner que la seule référence aux besoins d'informations pour le gestionnaire ne garantit pas, en amont du système de collecte et de production d'informations, un travail sérieux de définition de ces besoins. Une approche cognitive de ceux-ci doit permettre de tenir compte du profil du décideur, la seule place occupée par lui dans l'organisation ne

garantissant pas l'identité des représentations avec un décideur occupant la même place et, a fortiori, avec tous les autres décideurs. Ce phénomène est fondamentalement important quand il s'agit d'une organisation plurielle de type réseau dans laquelle la dimension transactionnelle est, comme nous l'avons déjà souligné, prépondérante. Et il prend une ampleur d'autant plus considérable que le réseau est de type acentré.

Si des éléments de réponse sont apportées par la proposition de création d'une représentation commune, partagée, il n'en demeure pas moins que deux types de problèmes doivent être résolus : celui de la construction de la représentation du fonctionnement global de l'organisation d'une part (représentation imagée, visible, des résultats de l'action collective) et celui de l'utilisation qui en est faite par les acteurs (représentations qu'ils se créent, invisibles, des résultats de l'action au niveau local).

La représentation devient une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1989). Autrement dit, une représentation est un savoir servant à tous les individus du même groupe qui disposent, de la sorte, d'un stock commun de notions dont le sens sera clair pour tous (Mannoni, 1998). Dans le champ de la psychologie, on parle souvent de représentations sociales, définie par Farr (1984), comme des systèmes cognitifs qui ont une logique et un langage particuliers destinés à la découverte du réel. En effet la caractéristique principale de ces représentations est d'être collectives, partagées par les membres d'une communauté, par opposition aux représentations individuelles. Ces représentations constituent un cadre, un système de référence permettant aux individus de se repérer dans leur environnement social (Sallaberry, 1996).

Mais la co-construction de ces représentations ne signifie pas que les partenaires de cette co-construction arrivent à des représentations partagées au sens d'une exacte "superposition des calques", pour reprendre une expression utilisée (naguère) par les architectes. Au mieux, les partenaires parviennent à se mettre d'accord sur un certain nombre de caractéristiques du phénomène que, collectivement, ils considèrent essentielles. Mais la mise en œuvre d'un processus de co-construction de représentations a néanmoins un effet extrêmement important car il conduit en général à un enrichissement des représentations individuelles venant de la prise en compte d'aspects initialement ignorés par certains et considérés comme importants par d'autres. Aussi, même si le but final (la même

représentation pour tous les partenaires), n'est jamais accessible, la mise en place de processus visant à la construction de représentations partagées (à travers notamment le travail en commun au sein de dispositifs d'intermédiation) reste un moyen essentiel pour faciliter la coordination de personnes engagées dans une action collective en situation complexe (Avenier, 1998).

La naissance des interdépendances, les partages de représentations et des actions – constitutives de la cohésion – passent 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 (Y. Dupuy et N. Guibert, 1997).

Dans un réseau acentré, la problématique du contrôle de l'organisation est avant tout celle de l'identité et des indicateurs¹ retenus : les indicateurs ont pour but de permettre moins une « représentation » ou image des résultats du réseau que de favoriser des « perceptions » de ses acteurs propres à orienter favorablement leur action dans l'intérêt collectif du réseau. D'où la nécessité de recourir à la notion de référentiel commun.

Le référentiel commun est ainsi défini par Terssac et Chabaud (1990) cités par J.M. 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).

¹ Ceux-ci sont ici entendus dans le sens d'orientation à donner au contrôle.

2.2 Le pilotage des représentations : un nécessaire arbitrage entre les besoins d'informations liés au contrôle et la mise en œuvre de zones d'autonomie

Si l'enjeu est bien de favoriser l'émergence de représentations pertinentes et donc cohérentes sur le plan global, encore faut-il que ces représentations restent pertinentes et partagées sur le plan local par les différents acteurs. Le problème réside alors dans la définition d'un système de contrôle qui permette de véhiculer ces représentations. Nous analyserons en premier lieu les paramètres à prendre en compte puis nous proposerons une architecture générale pour construire un tel système dans le cas de réseaux d'entreprises acentrés.

2.2.1 LES PARAMETRES DU SYSTEME DE CONTROLE D'UN RESEAU ACENTRE

La conception d'un tel système suppose le développement d'un modèle organisationnel et implique une forte formalisation, une forte intégration, par la construction de référentiel commun et une centralisation importante de la production de connaissances.

En tout premier lieu les paramètres à définir doivent refléter les caractéristiques de l'organisation de type réseau acentré. Les spécificités d'un tel type de réseau peuvent être ainsi résumées :

- il est composé d'acteurs autonomes,
- la répartition des informations nécessaires au traitement des échanges dans l'ensemble du réseau induit une forte interdépendance des firmes,
- les relations de confiance indispensables sont souvent induites par une coopération de long terme,
- la formalisation des relations inter-organisationnelles s'appuie sur des accords bilatéraux ou multilatéraux,
- son fonctionnement ne résulte pas de règles édictées par un seul acteur mais par l'ensemble des participants,
- son organisation ne repose sur aucun "pilote" (Alia et Chomat, 1999).

Dès lors la représentation de ce type de réseau et, partant, de celle de son système de contrôle, doit être pensé à plusieurs niveaux. Alia et Chomat proposent trois niveaux d'analyse : un niveau infrastructure privilégiant l'autonomie des acteurs, un niveau

sociostructure 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.

Boucher et Burlat (2001) relèvent qu'à des métiers différents peuvent correspondre des représentations différentes des conséquences pour le réseau des choix effectués.

Le système devra, par ailleurs, tenir compte du nombre de décideurs à coordonner, du type de coordination, du niveau de risque encouru, de la nature et qualité des relations entre les acteurs et des compétences des décideurs, au niveau local, et de leur aptitude à comprendre l'impact de leurs décisions au niveau global.

2.2.2 LE SYSTÈME DE PILOTAGE PROPOSÉ

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).

Dans ce système, les partenaires du réseau conservent au niveau « infrastructure² » une autonomie de fonctionnement et de contrôle mais la réalité transactionnelle du réseau se traduit au niveau « socio-structure »³ par la mise en place d'un système de contrôle spécifique propre à favoriser l'apprentissage organisationnel.

Si l'on intègre enfin la nécessité de définir un niveau « superstructure⁴ » qui a vocation à maintenir un référentiel commun pour cimenter le réseau, on peut alors proposer l'architecture générale du système à mettre en place (cf. figure 1).

² tel que défini ci-dessus au 2.2.1.

³ tel que défini ci-dessus au 2.2.1.

⁴ tel que défini ci-dessus au 2.2.1.

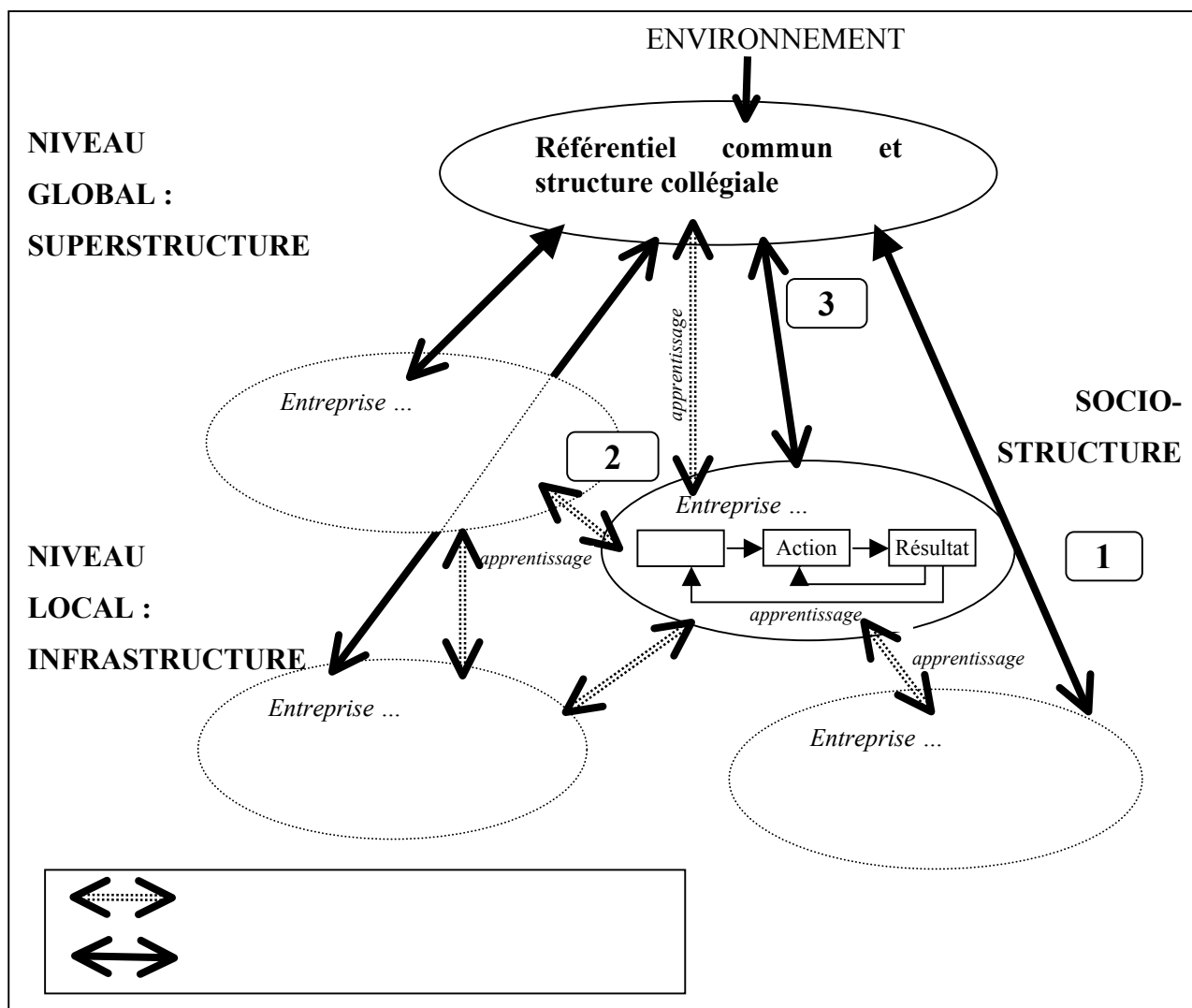


Figure 1 : Architecture du système de pilotage des représentations du réseau

Au niveau local, on peut distinguer deux types de relations, inter et intra organisationnelles. Simons (1995) fait le lien entre contrôle et apprentissage organisationnel. Le contrôle produit des connaissances et le système de contrôle a pour objet de mobiliser ses connaissances (Bénavent et de La Villermois, 2000).

Giraud et al. (2002, p. 27) schématise le système de contrôle (de type diagnostic/contrôle au sens de Simons) en mettant en évidence trois étapes : planification, action et suivi des réalisations. Le suivi des résultats a pour objectif de permettre au décideur de réorienter son action (boucle de régulation) mais aussi de réorienter ses futurs plans d'action (boucle d'apprentissage). Cette distinction entre boucle de régulation et boucle d'apprentissage est essentielle pour la construction des outils de contrôle qui vont les supporter.

L'approche du contrôle en terme de représentations offre, quant à elle, l'intérêt de pouvoir appréhender la structure organisationnelle du réseau dans sa double dimension économique et sociale. L'apprentissage inter-organisationnel doit alors être pris en compte.

Au niveau global, une structure collégiale, composée de représentants des différentes entités, doit assurer la veille permanente des transformations environnementales et assurer l'élaboration et la diffusion d'une certaine représentation du réseau et de son environnement sous la forme d'un discours stratégique. C'est à ce niveau que l'interaction de différentes représentations doit faire émerger un référentiel commun supportant le fonctionnement du réseau.

Les relations entre système de contrôle et processus d'apprentissage s'établissent aux deux niveaux, au niveau local (points 1 et 2) et au niveau global (point 3).

Les outils choisis pour le contrôle du résultat au niveau local de l'entreprise devront aussi tenir compte des compétences de l'acteur et de sa capacité à intégrer dans la phase de planification la vision globale ou finalité du réseau. Par ailleurs, la coordination inter-organisationnelle qui s'appuie sur la confiance et la proximité devra passer par la compréhension du partenaire au travers de la perception des enjeux que l'alliance représente pour lui comme pour le co-partenaire.

Les modes de management et de pilotage inter-organisationnels reposeront sur des mécanismes de régulation et de coordination d'acteurs autonomes. Les flux d'information supportés par les technologies de l'information assureront la normalisation des relations d'échange entre les différents partenaires du réseau et la gestion de la communication, essentielle pour garantir la cohérence d'ensemble, sera assurée par des acteurs d'interface.

Le système de contrôle ainsi proposé est un système complexe, projectif (finalisant, autonome intelligent (s'informant) et mémorisant (Le Moigne, 1990 et 1994). Il assure la contrôlabilité du réseau dans la mesure où il rend possible la représentation de ce dernier à tous les niveaux de décision et, qu'en prenant en compte de façon cohérente les perceptions et les comportements de tous ses membres, non seulement il ajoute une dimension supplémentaire au contrôle de sa performance, mais il lui permet, de plus, d'acquérir une légitimité.

CONCLUSION

Ces réflexions sur le contrôle et le pilotage dans les réseaux d'entreprises ouvrent de nombreuses pistes de recherches.

Le système de pilotage proposé devra bien sûr être validé par une étude de terrain.

De plus, aujourd'hui, le pilotage et le contrôle dans les réseaux sont peu supportés par des outils de gestion. Il semble donc primordial de s'interroger sur les outils nécessaires ainsi que sur les indicateurs les plus significatifs. En quoi les réseaux ont-ils besoin d'outils spécifiques ? Il semble qu'actuellement les tableaux de bord et pour les calculs de coûts, la comptabilité par activités et les coûts cibles soient les outils les plus utilisés. Mais ces outils et indicateurs doivent-ils être différents en fonction du type de réseau, du type d'objectifs ou d'activités du réseau ?

De même, on peut se demander si des managers d'entreprises différentes donc de cultures différentes pourront partager des représentations, donc des outils. Les travaux existants sur les entreprises interculturelles peuvent peut-être apporter un début de réponse à ce sujet.

Enfin, dans les réseaux constitués de petites entreprises où la culture d'utilisation d'outils de gestion n'est pas développée voire même rejetée, des outils sont-ils souhaitables et seront-ils utilisés ?

Il conviendrait aussi de s'assurer que la détermination des zones de contrôlabilité comme préalable à la constitution du réseau est bien source d'évitement des conflits et dysfonctionnements. En effet, la meilleure connaissance du fonctionnement du réseau par ses membres pourrait peut être aussi engendrer certains comportements déviants.

De même il est intéressant d'étudier les effets de la dilution des responsabilités comme pouvant là aussi entraîner des comportements déviants ou des prises de risques plus importantes. Le réseau pourrait être vu par certains managers comme un fusible entre l'entreprise et son environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- ALIA C. et CHOMAT N. (1999), « Régulation et autonomie d'un réseau d'entreprises : Application au réseau interligne des compagnies aériennes », 17 p.
- AMANS P. (2004), « Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification : le cas de la fréquentation muséale », 17 p.
- AVENIER M.J. (1998), « La production des connaissances actionnables », *dossier MCX, dossier XVI*, en ligne, disponible à l'adresse URL : <http://ns3833.ovh.net/~mcxapc/docs/dossiermcx/dossier16.pdf>
- BENAVENT C. de La VILLERMOIS O. (2000), « Contrôle des réseaux commerciaux et apprentissage organisationnel ».
- BOUCHER X. et BURLAT P. (2001), « Pilotage distribué des groupements d'entreprises. », *Modélisation et perspectives*, JESA, numéro spécial.
- BOUQUIN H. (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF Gestion, 5ème édition, Paris, 455 p.
- COLLINS L. (sous la direction de) (1999), *Questions de contrôle*, PUF Collection Gestion, 346 p.
- DUMOULIN R. et GBAKA A. (1997), « Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques : une étude exploratoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3 Vol 1, mars, p. 23-38.
- DUMOULIN R. (1997) « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3 Volume 2, septembre, p. 45-58.
- DUPUY Y. et GUIBERT N. (1997), « La complémentarité entre le contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3 Vol 1, mars, p. 39-52.
- DUPUY Y. (coordonné par) (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Vuibert FNEGE, 235 p.
- DUPUY Y. (1999), « Vingt ans de recherche française sur le contrôle comptable des performances », *Comptabilité Contrôle Audit*, Les vingt ans de l'AFC, p. 35-44.
- FARR R.M. (1984), « Les représentations sociales », *in Psychologie sociales*, PUF.
- FRERY F. (1997), *Le contrôle des réseaux d'entreprises pour une extension du concept d'entreprise intégrée*, Actes du colloque de l'AIMS, 16 p.
- GIRAUD F. (2002), « Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5 n°1, mars, p. 77-99.
- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H. et BESCOS P.L. (2002), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Montchrestien, Gualino Editeur, 272 p.

- 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.
- JODELET D. (1989), *Les représentations sociales*, PUF, 424 p.
- LADRIERE J., *Représentation et connaissance*, Encyclopedia Universalis, Corpus 15, p. 904-906.
- LEMOIGNE J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- LEMOIGNE J.-L. (1994), « L'information forme l'organisation qui la forme », *Sciences de la société*, n°33.
- LEYRONNAS C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la relation entre des petites entreprises et le réseau*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, 324 p.
- LORINO P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 287 p.
- MANNONI P.(1998), *Les représentations sociales*, PUF, 126 p.
- NOGATCHEWSKY Gwénaëlle, *Typologie de contrôle inter organisationnel : le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs*, Actes du Colloque de l'AIMS, 25 p.
- 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, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, n°1, p. 129-141.
- SALLABERY J.-C. (1996), *Dynamique des représentations dans la formation*, Editions l'Harmattan.
- SIMONS R. (1995), *Levels of control : how managers use innovation control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.