



**HAL**  
open science

# EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PAR LA PROXIMITE

Damien Talbot

► **To cite this version:**

Damien Talbot. EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PAR LA PROXIMITE. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01900620

**HAL Id: hal-01900620**

**<https://hal.science/hal-01900620v1>**

Submitted on 22 Oct 2018

**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.

# ***EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PAR LA PROXIMITE***

Damien Talbot

Professeur des Universités en Sciences de Gestion  
CRCGM, Université d'Auvergne  
[damien.talbot@udamail.fr](mailto:damien.talbot@udamail.fr)

**Résumé :** Cet article exploratoire et théorique croise deux approches qui s'ignorent encore : l'école de la proximité et les travaux sur le contrôle inter-organisationnel. Il pose la question suivante : quels sont les effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel ? En nous référant à la littérature existante (Boschma, 2005 ; Ouchi, 1979), nous distinguons cinq catégories de proximités (institutionnelle, organisationnelle, cognitive, sociale et géographique) et deux types de contrôles (formel et informel). Les effets de chaque proximité sur chaque type de contrôles sont examinés. Un cadre théorique est proposé.

Mots clés : proximité, contrôle inter-organisationnel

**Abstract:** This exploratory and theoretical article brings together two hitherto separate approaches: the school of proximity and work on inter-organisational control. It asks the following question: what are the effects of proximity on inter-organisational control? By reference to the existing literature (Boschma, 2005; Ouchi, 1979), we identify five categories of proximity (institutional, organisational, cognitive, social and geographical) and two types of control (formal and informal). The effects of each category of proximity on each type of control are examined. A theoretical framework is proposed.

Key words: proximity, inter-organisational control

## Introduction

Les travaux sur le contrôle inter-organisationnel traitent des modalités de la relation de contrôle entre les firmes. De nombreux facteurs de contingence impactent cette forme. Dans une perspective transactionnelle, est étudié l'influence de la forme de la transaction sur les mécanismes de contrôle : degré de dépendance entre les acteurs, incertitude et complexité associées à la relation ou encore fréquence des transactions sont des facteurs explicatifs (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nogatchewsky, 2010). Le rôle de nouvelles formes organisationnelles plus flexibles est aussi analysé : en particulier des réseaux faiblement hiérarchiques sont construits pour échanger des compétences sur la base de relations de confiance, ce qui semble entrer en contradiction avec une vision d'une relation de contrôle asymétrique et formelle (Ezzamel et al., 2005 ; Mouritsen et Thrane, 2006). La réputation, le pouvoir de négociation, la propension au partage des risques sont des caractères des parties qui modèlent eux aussi la relation de contrôle. En outre, et ce travail s'inscrit dans cette perspective, les caractéristiques de l'environnement ont un effet sur les modalités du contrôle. Toutefois, constatent de nombreux auteurs, l'influence de l'environnement sur ces modalités reste encore insuffisamment étudié (Otley et al., 1995 ; Otley, 1999, 2016 ; Collier, 2005 ; Tuomela, 2005 ; Henri, 2006). Le lien entre les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques du contrôle est étudié *via* l'effet de diverses variables contextuelles, le plus souvent prises isolément : la culture organisationnelle, la culture nationale, la technologie, l'histoire, les croyances, les normes et les lois, l'encastrement social des individus dans des réseaux sociaux sont à l'origine de systèmes de contrôle plus ou moins spécifiques. Mais un cadre d'analyse plus intégré des effets de l'environnement sur le contrôle reste encore à construire (Bhimani, 1999 ; Efferin et Hopper, 2007).

Ce travail poursuit un double objectif : d'une part, construire un cadre théorique qui permet de traiter simultanément l'effet de plusieurs variables environnementales et, d'autre part, de préciser la nature de ce chacun de ces effets. Pour ce faire, nous proposons de mobiliser les travaux de l'école de la proximité. Elle traite des conditions de l'émergence et du maintien des relations économiques et montre que plus les acteurs sont proches, plus la probabilité qu'ils nouent une relation est forte (Cassi et Plunket, 2014). Plus précisément, elle pose la question de l'influence de la localisation des acteurs dans un espace relationnel sur leurs

relations économiques (Bellet et al., 1993 ; Torre et Gilly, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Boschma, 2005 ; Torre et Rallet, 2005 ; Knobens et Oerlemans, 2006 ; Rychen et Zimmermann, 2008 ; Carrincazeaux, Grossetti et Talbot, 2008 ; Balland et al., 2014). Vouloir appréhender la proximité permet de poser des questions du type « qui est proche de qui ? », « qui est proche de quoi ? », « comment les acteurs combinent-ils des relations proches et à distance ? », « que faut-il partager pour agir ensemble ? ». Beaucoup de travaux voient dans la proximité un lien social de nature principalement cognitif, focalisant l'attention du chercheur sur les questions de traitement de l'information, de représentations, de production et de transfert de connaissances. Cette approche a ainsi beaucoup été utilisée pour traiter des relations sciences-industries, des relations inter-individuelles (Grossetti, 2008), des questions environnementales (Torre et Zuindeau, 2009) et des collaborations inter-organisationnelles (Hagedoorn et Schakenraad, 1994 ; Sternberg, 1999 ; Torre, 2008 ; Boschma et Frenken, 2010). Si les effets positifs de la proximité (face à face, encastrement social des relations économiques, base de connaissances commune, partage de valeurs, de représentations, de règles, cadre juridique commun) favorisent l'échange de connaissances tacites et codifiées (Torre et Gilly, 2000 ; Howells, 2002), ils facilitent aussi le contrôle d'une relation inter-organisationnelle (Levy et Talbot, 2015) qui connaît d'inévitables problèmes de gouvernance (Nooteboom, 2004 ; Nooteboom et al., 2007) : perte des investissements spécifiques à la relation en cas de rupture, opportunisme quant au partage des résultats, diffusion involontaire de connaissances (*spillover risk*). Il a été ainsi montré que la proximité favorise les relations d'échange mais aussi de contrôle, justifiant ainsi une lecture par la proximité des effets de l'environnement sur les modalités de contrôle.

Cet article exploratoire et essentiellement conceptuel s'organise en quatre temps. Dans une première partie, les diverses dimensions de la proximité sont définies. Puis, dans une deuxième partie, les modalités du contrôle inter-organisationnel sont rappelées. Dans une troisième partie, l'influence de la proximité sur le contrôle est examinée. Enfin, en guise de conclusion, quelques perspectives de recherche sont tracées.

## **1. L'école de la proximité**

Les travaux sur la proximité ne définissent pas la proximité par elle-même, mais à travers ses dimensions. L'approche par la proximité est une grille de lecture qui se nourrit de divers courants théoriques (institutionnalisme, interactionnisme, évolutionnisme, théorie de la

régulation, théorie des organisations, etc.) pour poser la question de l'influence de la localisation des acteurs sur leurs interactions économiques. Deux types de localisation sont traditionnellement envisagés : localisation dans l'espace géographique et localisation dans l'espace social. Dès lors, si le nombre de dimensions distinguées varie selon les auteurs (cf. par exemple pour une synthèse Carrincazeaux, Lung et Vicente, 2008), tous proposent une grille d'analyse fondée sur au moins deux types de proximité, géographique et non géographique.

### **1.1 La proximité géographique**

Ici est posée la question de la position dans l'espace géographique des acteurs, qu'ils soient des individus ou des organisations (Torre et Gilly, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004). La proximité géographique renvoie à la distance kilométrique qui sépare deux ou plusieurs acteurs. Elle se mesure en intégrant dans l'analyse deux catégories d'effets :

- d'une part, des effets objectifs tels que le coût temporel, de communication et monétaire du franchissement de la distance ;
- d'autre part, un effet subjectif puisqu'elle relève en dernier ressort d'un jugement porté par les individus sur la nature de la distance qui les sépare. Ce jugement est fonction de la capacité de chacun à mesurer les distances, à se représenter un itinéraire ou à franchir les obstacles (comme les frontières) (Lussault, 2007). La proximité géographique peut prendre deux valeurs fondamentales : les individus se croient « être proche de » ou « être loin de », ces deux valeurs constituant les extrémités d'un même continuum (Torre et Rallet, 2005).

### **1.2 La proximité non géographique**

La définition de cette dimension de la proximité fait moins consensus dans la littérature. La proximité organisée se définit chez Torre et Rallet (2005) par la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Cette capacité résulte à la fois d'une logique de similitude entre des représentations et d'une logique d'appartenance à une organisation. La logique de similitude exprime la communauté de croyances et de savoirs que partagent et qui lient les participants ; la logique d'appartenance traduit le fait que les membres d'une

organisation interagissent effectivement grâce et dans un même cadre de règles et de routines de comportements dont ils partagent les mêmes interprétations.

Boschma (2005), adoptant une perspective évolutionniste, distingue quant à lui quatre proximités non géographiques.

L'appartenance à un même arrangement institutionnel (hiérarchie, réseau, marché) au sens de Williamson (1985) qualifie la proximité organisationnelle. Elle évalue le degré d'autonomie juridique et économique existant entre les membres d'une organisation ou entre des organisations. Son existence permet de réduire l'incertitude inhérente à toute relation et l'opportunisme des agents.

La proximité cognitive renvoie au partage par les organisations d'une même base de connaissances qui prennent par exemple la forme de brevets ou de publications lorsqu'elles sont codifiées. Similaires et/ou complémentaires, elles ouvrent la voie à une compréhension mutuelle. Cette proximité est nécessaire pour que les firmes puissent absorber de nouvelles connaissances.

Se plaçant au niveau individuel, la proximité sociale mesure l'appartenance des individus à un même réseau social au sens de Granovetter (1985). L'encastrement des relations économiques dans un réseau social crée de la confiance entre les acteurs, fondée sur l'amitié, la parenté ou l'expérience passée. Ainsi le risque de conflits en est diminué.

Enfin, à un niveau plus collectif, la proximité institutionnelle concerne le partage de diverses institutions plus ou moins formelles comme des lois, des règles, des coutumes, des valeurs, etc. (Kirat et Lung, 1999 ; Talbot et Kirat, 2005). Ces institutions fournissent un cadre stable aux relations inter-organisationnelles mais aussi inter-individuelles (Talbot, 2008).

Toutes ces approches ont en commun de fonder la proximité, qu'elle soit géographique ou non, sur deux principes complémentaires :

- un principe de similarité : la proximité suppose une similarité de localisation, de ressources matérielles et immatérielles, de base de connaissances ou d'institutions formelles et informelles. Le degré de similarité détermine le degré de proximité ;
- un principe d'appartenance à un réseau social ou une organisation (cf. tableau 1 pour une synthèse). De façon binaire, l'appartenance ou la non appartenance détermine l'existence d'une proximité ou non.

*Tableau 1 : les dimensions de la proximité*

<b>Proximités</b>	<b>Similarité</b>	<b>Appartenance</b>
<i>Proximité non géographique</i>		
Torre et Rallet (2005)	Représentations, croyances, savoirs	Organisation
Boschma (2005)	Lois, règles, valeurs Base de connaissances	Réseau social Arrangement institutionnel
<i>Proximité géographique</i>		
Torre et Rallet (2005), Boschma (2005)	Localisation	

Source : auteur.

### **1.3 Des proximités articulées, conditions et résultats des relations**

Ces diverses formes de proximité peuvent concerner différents niveaux d'actions, individuel et collectif. Les proximités sociale et géographique peuvent jouer sur les interactions inter-individuelles, tandis que les proximités cognitive, organisationnelle et institutionnelle sont d'emblée plus collectives et auront des effets sur les relations inter-organisationnelles comme nous le montrons plus loin.

Ajoutons qu'elles ne sont pas orthogonales entre elles dans le sens où elles sont corrélées (Boschma et Frenken, 2010). Ainsi, une proximité géographique entre deux individus peut renforcer leur proximité sociale, puisque l'amitié se nourrit de fréquentes rencontres. Les proximités peuvent aussi se compenser : par exemple une forte proximité organisationnelle compense la dispersion spatiale d'organisations engagées dans un processus collectif d'innovation. Elles peuvent enfin se détruire. Une proximité géographique peut générer des conflits de voisinage (pollution) ou d'usage de l'espace qui mettent fin à une interaction.

Si les proximités précèdent les relations, leur existence n'implique pas automatiquement qu'une interaction entre deux acteurs (individus ou organisations) proches émerge. Ainsi, deux entreprises, si elles partagent une même zone d'activité, peuvent n'entretenir aucune relation économique : elles sont simplement agglomérées (Torre et Gilly, 2000 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004). Deux membres d'une même organisation (l'Université) ou d'un réseau social (les anciens de l'Université) n'entretiennent pas forcément une relation directe.

Partager un langage, des représentations, des règles et des connaissances ouvrent seulement la voie à la relation qui devient plus probable. Les proximités ainsi définies cherchent à évaluer des potentiels d'interactions. En outre, pour que ces dernières deviennent effectives, un ingrédient supplémentaire est indispensable : il est nécessaire que les acteurs aient un projet stratégique pour activer ce potentiel de proximités comme par exemple, concevoir et produire un objet complexe, innover collectivement ou encore contrôler un acteur.

Une fois que la relation est établie, celle-ci va modifier en retour les proximités existantes. Par exemple, d'une relation professionnelle peuvent naître des relations amicales à l'origine d'une proximité sociale. Si analytiquement nous les traitons ici comme des conditions puisque l'objectif de ce travail est de questionner les effets des proximités sur les contrôles, les proximités sont donc à la fois des conditions et des résultats des relations en général, et de contrôle en particulier.

## **2. Les modalités du contrôle inter-organisationnel**

Les travaux qui traitent du contrôle entre des organisations sont issus de deux courants, dits « transactionnel » et « relationnel » (Donada et Nogatchewsky, 2006).

### **2.1 Les deux approches du contrôle inter-organisationnel**

Les premiers types de travaux se fondent sur la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1985) dont l'objectif est d'indiquer quel arrangement institutionnel permet de minimiser les coûts de transaction. Parce qu'il faut rechercher le partenaire de l'échange, négocier puis contracter avec lui et enfin le contrôler, une transaction n'est pas gratuite. Le coût de transaction est fonction de différents facteurs : fréquence et niveau d'incertitude des transactions, spécificité (ou degré de redéployabilité) des actifs utilisés pour l'échange, niveau d'opportunisme et rationalité des agents. Selon les cas, trois types d'arrangements institutionnels vont permettre d'économiser les coûts de transaction : le marché, la forme hybride et la hiérarchie. Chacun diffère notamment par les mécanismes de contrôle déployés en son sein pour garantir la bonne exécution des transactions (Nogatchewsky, 2010). Dans le marché, l'information est contenue dans le prix. Le contrôle est réalisé *via* un contrat complet



et détaillé. La forme hybride se fonde sur un contrat qui fait intervenir un tiers pour surveiller l'exécution de la transaction et arbitrer les conflits. La hiérarchie est un arrangement institutionnel dans lequel le contrôle fait appel notamment à l'autorité et à un système de sanction *vs* récompense inscrit dans le long terme.

Toujours au sein du courant transactionnel, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) insiste en situation de divergence d'intérêts sur l'opportunisme de l'agent. Pour s'en prémunir, deux catégories de contrat sont susceptibles d'être passés entre un principal et un agent : d'une part des contrats sur les résultats qui fixent les objectifs et d'autre part des contrats qui orientent les comportements grâce à l'établissement de règles et procédures. Ce dernier type de contrôle est à privilégier lorsque l'agent est difficile à remplacer ou l'environnement incertain (Donada et Nogatchewsky, 2006).

Si pour l'approche transactionnelle les intérêts des parties sont *a priori* divergents, l'approche relationnelle postule au contraire une convergence des intérêts. La prise en compte dans l'analyse de l'histoire des relations et de l'insertion sociale des agents permet de voir la relation d'abord comme un construit (Larson, 1992). Dès lors, les mécanismes de contrôle évoluent de façon concomitante à la relation, par phases successives (Jap et Ganesan, 2000 ; Ring et van de Ven, 1994). C'est au fil des coordinations réussies qu'apparaissent des règles plus ou moins formelles régissant la relation, qui vont des procédures de partage de l'information jusqu'à la solidarité en passant par la transparence et l'honnêteté. Toujours au fil des interactions, le partage des valeurs s'accroît, facilitant la convergence des intérêts. Respect des règles et partage des valeurs renforcent progressivement la confiance qui devient un mécanisme central de contrôle par l'auto-régulation des agents (Dekker, 2004). A long terme, l'efficacité de la relation s'en trouve accrue. Le tableau 2 synthétise ces deux visions.

**Tableau 2 : les deux visions du contrôle inter-organisationnel**

	<b>Approche transactionnelle</b>	<b>Approche relationnelle</b>
<i>Objet d'analyse</i>	Transaction	Relation
<i>Prise en compte du temps</i>	Statique comparative	Construit
<i>Caractéristiques des agents</i>	Opportunistes Rationalité limitée	Loyaux Insérés dans des réseaux sociaux
<i>Intérêts des agents</i>	Divergents	Convergents
<i>Modalités du contrôle</i>	Marché, forme hybride, hiérarchie Contrôle des comportements Contrôle des résultats	Auto-régulation Confiance

Source : à partir de Nogatchewsky (2010).

## **2.2 Contrôles formel et informel**

Certains travaux récents combinent les deux approches en distinguant trois modalités de contrôle inter-organisationnel : le marché, la bureaucratie (ou hiérarchie) et le contrôle social par la confiance (Ouchi, 1980 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Hakansson et Lind, 2004). D'autres, toujours en associant les approches transactionnelles et relationnelles, proposent une typologie en deux modes de contrôle, formel et informel (Das et Teng, 1998 ; Dekker, 2004). Le contrôle formel entre deux organisations est basé sur des contrats plus ou moins complets entre les parties. Il fait appel à des mécanismes objectivables, explicites et formalisés. Les sanctions applicables sont d'ordre essentiellement juridique. Il peut être défini en fonction :

- des phases de la relation (van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2000) : sélection des parties et exécution du contrat ;
- des objets du contrôle : les résultats de l'échange et les comportements.

Lors de la phase de sélection, le contrôle formel renvoie à la construction d'objectifs clarifiant les attentes des partenaires. Lors de la phase d'exécution, les écarts entre performances réalisée et attendue sont mesurés grâce à des dispositifs d'évaluation issus par exemple de

contrôle de gestion (Cäker, 2008). Des systèmes explicites de rémunération et de sanction de la performance sont alors élaborés. Des procédures, des plannings et des règles vont permettre de spécifier les comportements attendus *ex ante*. La conformité de ces comportements au regard de ces mêmes procédures et règles (Ouchi, 1979) est ensuite évaluée au cours de l'exécution du contrat. Le comportement jugé conforme sera rémunéré, le comportement non-conforme sanctionné.

La littérature distingue deux mécanismes de contrôle informel qui s'exerce quant à lui au niveau interindividuel. En premier lieu, le contrôle informel se fonde essentiellement sur des mécanismes tacites de pression sociale du groupe sur l'individu et renvoie au *clan control*. En second lieu, le contrôle par la confiance fait appel à l'autorégulation (*self-control*) : l'individu qui se voit accorder une confiance a tendance à se conformer aux attentes de l'autre. Lors de la phase de sélection d'un nouveau partenaire, la confiance médiatise la capacité d'un individu à satisfaire les intérêts communs et les compétences qu'il détient : elle constitue un dispositif informel et spontané d'évaluation social très utile. Lors de la phase d'exécution, la confiance, qui consiste à croire qu'autrui agira de façon positive (Sako, 1992) et que ses attentes vont se réaliser (Zucker, 1986), se développe au fil des expériences réussies (atteinte des objectifs, résolution de problèmes, comportements loyaux) (Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Dekker, 2004) (cf. tableau 3 pour une synthèse). Dans les deux cas, les objets du contrôle sont les capacités et les comportements des individus membre d'une organisation. Les sanctions sont plutôt d'ordres moral et social, pouvant aller jusqu'à l'exclusion de chacun du groupe.

**Tableau 3 : les contrôles formel et informel**

	<b>Contrôle formel</b>	<b>Contrôle informel</b>
<i>Mécanismes</i>	Mécanismes objectivables, formalisés	Pression sociale Confiance
<i>Objets du contrôle</i>	Capacités (phase de sélection) Comportements et résultats (phase d'exécution)	Capacités (phase de sélection) Comportements (phase d'exécution)

Source : auteur.

Contrôle formel et confiance sont complémentaires. L'un et l'autre peuvent se renforcer. Tandis que le contrôle formel réduit la motivation à adopter des comportements opportunistes ou tout simplement moins performants, la confiance réduit de façon complémentaire la crainte de l'apparition de tels comportements (Das et Teng, 1998, 2001). L'un peut se substituer à l'autre. Le recours à la confiance semble davantage se justifier dans les situations très incertaines où il n'est pas possible de détailler des objectifs clairs et mesurables et de fortes interdépendances comme l'a démontré Nooteboom (2002) dans le cas des relations d'innovation : la confiance devient une solution informelle pour assurer le contrôle (Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1992). L'un et l'autre peuvent enfin se freiner. Un recours excessif au contrôle formel peut détruire la confiance qui a pu s'instaurer au fil des interactions, laissant à penser qu'un partenaire se méfie de l'autre (Nooteboom et al., 1997).

Finalement, les modalités du contrôle inter-organisationnel sont clairement décrites dans la littérature. Mais quels sont les effets des proximités sur ce contrôle ?

### **3. Proximités et contrôles**

Pour répondre à cette question, nous construisons un cadre conceptuel et nous mobilisons les typologies proposées par Boschma (2005) concernant les différentes formes de proximité, ainsi que celles proposées par Das et Teng (1998) et Dekker (2004) concernant les types de contrôle. Ces typologies offrent des définitions précises. Cela facilite leur opérationnalisation comme le montre les nombreux travaux empiriques qui les ont utilisées (voir par exemple Dekker, 2008 ; Donada et Nogatchewsky, 2006 ; Vélez et al., 2008 ; Boschma et Frenken, 2010 ; Broekel et Boschma, 2012) tout en nous permettant de croiser conceptuellement les deux approches. A chaque fois, nous distinguons les niveaux d'action concernés, inter-individuel et inter-organisationnel, et les variables médiatrices qui spécifient les effets des proximités.

#### **3.1 Effets des proximités sur le contrôle formel**

Le contrôle formel vise à la maîtrise des comportements et des résultats. Nous l'observons ici à un niveau inter-organisationnel. Nous montrons que contrôleurs et contrôlés doivent partager des proximités cognitive, institutionnelle et organisationnelle pour exercer ce

contrôle formel : ce sont des conditions de similarité (connaissance, institution) et d'appartenance (organisation). Les proximités sociale et géographique ne sont en revanche pas nécessaires à l'effectivité du contrôle.

### *3.1.1. Développer une proximité cognitive pour vérifier les connaissances codifiées*

Une proximité cognitive est nécessaire lors de la phase de sélection pour que le contrôleur puisse vérifier les connaissances codifiées détenues par les firmes contrôlées. Ces connaissances sont formalisées par des brevets, des publications scientifiques, des savoirs explicites, des bases de données, etc. Stockables car inscrites sur un support, elles sont accessibles au contrôle formel. C'est le cas dans la *supply chain* aéronautique, où la sélection par les architectes intégrateurs de leurs fournisseurs stratégiques pour chaque projet donne lieu à d'intenses échanges lors de phases très en amont. Il s'agit là de phases préparatoires, visant à la prédéfinition des projets sur la base de confrontations et d'échanges de connaissances entre les acteurs industriels impliqués. C'est à l'issue de ces processus relationnels qu'un fournisseur majeur est sélectionné comme fournisseur officiel de l'architecte intégrateur.

L'accessibilité des connaissances codifiées ne garantit pas leur compréhension : il est nécessaire de partager des connaissances communes entre contrôleur et contrôlé pour que puisse s'exercer une capacité d'absorption. Ce mécanisme cognitif permet de percevoir, d'interpréter et d'évaluer les connaissances détenues par des organisations (Nooteboom, 2000). Cette capacité a pour objectif de vérifier l'utilité et la valeur de ces connaissances au regard de celles déjà possédées en interne par une organisation (Zahra et George, 2002).

En résumé, l'existence d'une base commune de connaissances conditionne la capacité d'absorption, mécanisme cognitif par lequel s'effectue le contrôle des connaissances codifiées. Ce mécanisme peut être compris comme une variable médiatrice entre la proximité cognitive et le contrôle formel.

### *3.1.2. Partager des institutions formelles pour maîtriser les comportements*

Le contrôle formel des comportements s'effectue en vérifiant leur adéquation aux règles, aux lois, aux règlements, aux normes explicites, c'est-à-dire aux institutions formelles. Autrement dit, les institutions partagées par les acteurs conditionnent le contrôle formel des

comportements lors des phases d'exécution (Ouchi, 1979 ; Soin et al., 2002 ; Lukka, 2007 ; Boland et al., 2008). Plusieurs raisons à cela.

Selon Hodgson (2006), les institutions sont des « *systems of established and prevalent social rules that structure social interactions. [...] Generally, institutions enable ordered thought, expectation, and action by imposing form and consistency on human activities* » (p. 2). Elles ne sont donc pas principalement conçues pour résoudre des problèmes de coordination entre des agents égaux aux intérêts identiques, mais comme des solutions à des conflits entre des acteurs inégaux aux intérêts divergents (Hodgson, 2003), comme dans le cas du contrôle.

Les institutions font ensuite autorité. Elles ont une fonction stabilisatrice qui se construit par un processus de naturalisation (Douglas, 1986). Du point de vue des acteurs, les institutions sont vécues comme détentrices d'une réalité propre, comme un fait extérieur et coercitif : ils leur semblent alors impossible de les changer ou même de les fuir. Fondées en nature, elles le sont donc en raison et tirent alors leur vérité d'elles-mêmes. Elles deviennent des allants de soi, des prêts à penser et à faire qui pensent pour les acteurs.

Les institutions enfin bornent les comportements. Se conformer à des institutions revient à adopter des comportements attendus : elles peuvent alors se comprendre comme des prescriptions sociales dont l'acceptation collective est souvent antérieure à la relation. En établissant des modèles de penser et de faire, elles rendent les comportements plus semblables et donc plus prévisibles même si des problèmes d'interprétation peuvent se poser (Hamilton, 2003 ; Hodgson, 2006). Ainsi le partage d'institutions favorise un pronostic adéquat du comportement stabilisé d'autrui.

Le cas de l'industrie aéronautique illustre cette situation. En raison du besoin de fiabilité auquel doit répondre le produit avion, de nombreuses normes encadrent la réalisation des systèmes qui composent un avion tant sur le plan du choix des technologies utilisées que sur la conception et l'assemblage des différents sous-systèmes (normes sur les interfaces matérielle et logicielle). L'avionneur est le garant du respect de ces normes : il veille alors à ce qu'elles soient connues et appliquées par ses fournisseurs car il doit défendre la conformité des systèmes et de l'appareil devant les autorités de certification afin de se voir attribuer une autorisation de mise sur le marché.

### 3.1.3. Une structure de gouvernance dédiée au contrôle

Ouchi (1979) ajoute comme prérequis à l'exercice du contrôle inter-organisationnel l'existence d'une structure hiérarchique légitime dans laquelle chacun doit s'intégrer, c'est-à-dire une proximité organisationnelle. Il s'agit là d'une condition d'appartenance qui concerne à la fois les phases de sélection et d'exécution.

Cette structure de gouvernance permet de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1985), limitent les risques d'opportunisme (Cassi et Plunket, 2014) et l'autonomie juridique et économique du contrôlé. La proximité organisationnelle peut concerner deux organisations indépendantes appartenant à un même réseau. Ce réseau peut être très hiérarchisé, comme c'est le cas dans une *supply chain*. La littérature sur le contrôle inter-organisationnel a traité de façon approfondie cette situation (voir par exemple van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Dyer et Chu, 2000 ; Dekker, 2004 ; Cäker, 2008). Les différents acteurs ont à la fois des intérêts convergents car ils doivent « faire ensemble » le produit final, mais aussi divergents car ils cherchent à capter la plus grande part de la valeur ajoutée (Donada et Nogatchewsky, 2006). De ce fait, il faut développer des dispositifs permettant de se prémunir de l'opportunisme de chacun, de s'assurer des compétences des fournisseurs et de réduire l'asymétrie d'information. Si l'indépendance juridique existe entre les membres d'un *supply chain*, la dépendance économique reste forte : ici les asymétries entre donneurs et preneurs d'ordres permettent aux premiers d'exercer légitimement un intense contrôle formel envers les seconds.

Plus généralement, la question de l'influence de diverses situations de dépendances entre les clients et les fournisseurs sur les modalités du contrôle fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature. Concrètement, des typologies de configurations de contrôle peuvent être dégagées en fonction du degré de dépendance entre le donneur et le preneur d'ordres, de l'organisation des structures d'achats et de la nature des contrats (Speklé, 2001 ; Donada et Nogatchewsky, 2006). C'est ici l'effet de l'intensité de la proximité organisationnelle sur les modalités du contrôle formel qui est examiné.

### 3.1.4. Des proximités géographique et sociale sans effet direct sur le contrôle formel

Les proximités géographique et sociale ne conditionnent pas le contrôle formel : il est possible, grâce aux technologies de l'information et de la communication notamment, de contrôler des comportements et *a fortiori* des résultats à distance sans face à face (Mouristen

et al., 2001). De façon générale, les proximités cognitive, institutionnelle et organisationnelle permettent de s'affranchir de la contrainte de la proximité géographique (Boschma, 2005 ; Guiliani et Bell, 2005). De même, il n'est pas nécessaire de nouer des liens sociaux entre les individus pour exercer un contrôle formel. L'internationalisation des relations inter-firmes très contrôlées dans l'automobile, l'aéronautique, l'informatique, etc., le démontre, les firmes s'insérant de plus en plus dans des réseaux globaux même pour nouer des relations d'innovation qui nécessite un contrôle formel (Bathelt et al., 2004 ; Wolfe et Gertler, 2004 ; Gertler et Levitte, 2005).

### **3.2 Effets des proximités sur le contrôle informel**

Par nature, le contrôle informel qui joue plus au niveau interindividuel ne se fonde pas sur une structure de gouvernance dédiée. La proximité organisationnelle n'a donc pas d'effets sur ce type de contrôle. En revanche, une base de connaissances tacites commune est *a priori* nécessaire, tout comme des valeurs, des croyances et des coutumes partagées. La proximité sociale va dans le sens d'un renforcement du contrôle informel. La géographique joue quant à elle un rôle indirect dans le sens elle renforce les autres proximités par le face à face.

#### *3.2.1 La proximité géographique, un effet indirect sur le contrôle informel*

L'espace géographique est structuré par des infrastructures de transport et de communication, constituant un cadre matériel favorisant la circulation des informations, des biens physiques et des individus. L'interaction en face en face est donc facilitée lorsque les individus partagent un même espace géographique (Bellet et al., 1993 ; Kirat et Lung, 1999 ; Knoblen et Oerlemans, 2006). Le face à face s'entend comme l'influence réciproque d'individus sur leurs actions en présence physique immédiate (Giddens, 1984). Il offre un accès direct aux informations (Cassi et Plunket, 2014) et permet de rendre les discussions plus interactives, de réduire l'incertitude issue de la dimension tacite inhérente à tous savoirs et les risques d'opportunisme (Boschma, 2005).

Notons que pour organiser les face à face, la co-localisation permanente des acteurs n'est pas obligatoire, leur mobilité spatiale leur permettant d'organiser de fréquentes rencontres. La proximité géographique devient dans ce cas temporaire (Torre, 2008).



En outre, la co-localisation ne conditionne pas le contrôle informel, mais le renforce indirectement. En effet, l'existence d'une proximité géographique ne doit pas être interprétée comme l'assurance qu'une interaction s'instaure (Torre et Gilly, 2000 ; Boschma, 2005 ; Torre et Rallet, 2005). Cela signifie simplement que l'existence d'une forte proximité géographique entre acteurs n'est pas neutre : elle est une mise en disponibilité relationnelle, une ressource encore latente qui ne joue que dans son articulation avec d'autres proximités (Talbot, 2008).

### *3.2.2 Développer une proximité cognitive pour vérifier les connaissances tacites*

Une proximité cognitive est nécessaire pour contrôler les connaissances codifiées détenues par un acteur car elle conditionne la capacité d'absorption. Pour cette même raison, elle est utile pour vérifier les connaissances tacites détenues. Ces dernières sont difficiles à formuler dans un langage formel. Ce sont des connaissances personnelles, incrustées dans l'expérience individuelle et associées à des croyances personnelles, des projets ou des valeurs. Ces connaissances sont donc subjectives, portées par des individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les connaissances tacites sont échangées dans le cours des interactions sociales quotidiennes et sont accessibles en face à face (Nonaka, 1994). Proximités géographique et cognitive sont dans ce cas articulées.

Les équipes plateaux observées dans l'industrie aéronautique sont un exemple d'une telle articulation. Lors de la phase de conception d'un avion, des équipes sont constituées afin de rassembler durant quelques mois sur un même site les ingénieurs des avionneurs et des principaux équipementiers. Leurs buts sont de fixer l'architecture globale de l'appareil, de co-spécifier les interfaces entre les modules et de contrôler les solutions techniques retenues. Les face à face, en ouvrant un accès aux connaissances tacites détenues par les ingénieurs des équipementiers, permettent aux donneurs d'ordres d'absorber et de contrôler ces connaissances et au final de sélectionner leurs fournisseurs. Ils sont aussi l'occasion de vérifier leur loyauté, la tenue de leurs engagements et la transparence de leurs comportements (Zuliani, 2008).

### *3.2.3 Des croyances et des valeurs à l'origine d'une pression sociale*

Les institutions informelles (croyances, valeurs, coutumes, etc.) sont à l'origine de puissants mécanismes de contrôle informel à la fois lors des phases de sélection et d'exécution. Les auteurs font référence à la pression sociale qui s'exerce sur chaque individu membre d'une organisation.

Cette pression sociale repose sur un partage (condition de similarité) par des individus de croyances, de valeurs et de traditions (Turner et Makhija, 2006). Ces institutions informelles encodent de l'information et suppléent ainsi aux limites de la rationalité. En ce sens, elles réduisent l'incertitude associée à toute interaction (Boland et al., 2008), créent une identité propre à l'organisation (Kirsch, 1996 ; Eckel et Grossman, 2005). Elles régulent aussi les conflits lors des phases de sélection, car, en tant que catégories, elles fonctionnent comme des filtres n'autorisant le traitement que des informations considérées comme acceptables par les individus, c'est-à-dire qui n'entrent pas ou faiblement en contradiction avec leurs valeurs. Le passage de divers compromis devient alors possible entre les membres d'une ou plusieurs organisations. Ces compromis portent notamment sur la compréhension des problèmes existants et sur la façon de les résoudre en vue d'atteindre un but commun. Se développe alors des intérêts et des objectifs communs (Kirsch, 2004) et, au total, un sentiment de loyauté (Alvesson et Lindkvist, 1993). Finalement, lors des phases d'exécution, chaque membre oriente son comportement en faveur des intérêts du groupe et en accord avec les valeurs et les règles communes.

Ce type de contrôle par la pression sociale existe par exemple au niveau d'un clan (équipe, profession) (Ouchi, 1979 ; Kirsch et al., 2010). Pour qu'il perdure, un clan doit être peu ouvert aux interactions avec d'autres groupes sociaux, comprendre des membres sélectionnés sévèrement et se caractériser par une forte stabilité de ces derniers : ainsi, une culture propre a le temps de se développer (Turner et Makhija, 2006). Chaque membre est sélectionné par cooptation, sous réserve qu'il adopte des comportements conformes aux institutions informelles communes. Le respect de ces dernières est récompensé par le fait d'appartenir à une communauté, tandis que le non-respect implique une exclusion du réseau social (Kirsch, 1996 ; Das et Teng, 1998 ; Dyer et Chu, 2000). La sensibilité à la sanction est fonction des intérêts économiques : un acteur peut accepter l'exclusion si un changement de réseau lui procure des bénéfices. C'est notamment le cas pour un client membre d'un réseau commercial (Wathne, Biong et Heide, 2001). Les membres d'un clan sont souvent co-localisés car créer et maintenir des relations sociales supposent des moments familiaux ou amicaux, des activités

de loisirs réalisées en commun, etc., bref de fréquentes relations relativement routinières qui ne peuvent pas être trop spatialement dispersées (Grossetti, 2008). Ces fréquentes relations en face en face sont alors l'occasion d'exercer un contrôle informel nécessaire à la cohésion du clan.

#### *3.2.4 La proximité sociale renforce le contrôle par la confiance*

Lors des phases d'exécution, la proximité sociale qui lie deux individus favorise la construction d'une confiance (Granovetter, 1985) qui renvoie à une croyance selon laquelle l'autre adoptera un comportement attendu (Zucker, 1986). Mac Allister (1995) souligne l'importance des effets de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité organisationnelle et individuelle. Elle renvoie à un sentiment de sécurité par rapport au comportement à venir d'une tierce personne et à la volonté d'agir sur la base des décisions de l'autre. Elle devient un mécanisme de contrôle informel interindividuel, comme souligné précédemment. Cette confiance n'est pas une donnée qui préexiste à la relation sociale, une information stockée ou une ressource dans laquelle les acteurs peuvent puiser (contrairement à la réputation par exemple). Le temps joue ici un rôle déterminant : la confiance émerge au fil des interactions de contrôle répétées et réussies (Mouristen et al., 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Dekker, 2004). Chaque interaction est l'occasion de respecter les engagements que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance. On s'engage à jouer la transparence et la réciprocité (Larson, 1992). Ces engagements sont implicites car il n'est pas nécessaire de faire une déclaration préalable de respect d'une procédure, de spécifier le déroulement de la relation et de préciser les modalités d'évaluation, de sanctions et de récompenses (comme dans le cas du contrôle formel) (Nogatchewsky, 2010). La participation à l'interaction devient suffisante, puisqu'on est décidé à en respecter les contraintes.

La confiance se nourrit alors de ces rencontres physiques, les effets positifs des proximités sociale et géographique se cumulant et ouvrant alors la voie à un contrôle informel. Le développement des parcs fournisseurs dans l'industrie automobile, réunissant sur un même site constructeurs automobiles et leurs principaux fournisseurs, s'inscrit dans cette volonté de bénéficier d'une proximité géographique immédiate, à telle point que les frontières organisationnelles se brouillent. Il vise, au côté de la réduction des coûts de transports et de la synchronisation des flux de production, à détecter très rapidement les dysfonctionnements d'un fournisseur grâce à la circulation physique des personnes entre les constructeurs et

fournisseurs (Adam-Ledunois et Renault, 2008). De même, les *open space* mis en place dans de nombreuses entreprises deviennent un moyen, par une proximité géographique assimilable à une promiscuité, d'exiger visibilité et transparence des individus et donc d'exercer un contrôle sur eux (Pokrovsky, 2016).

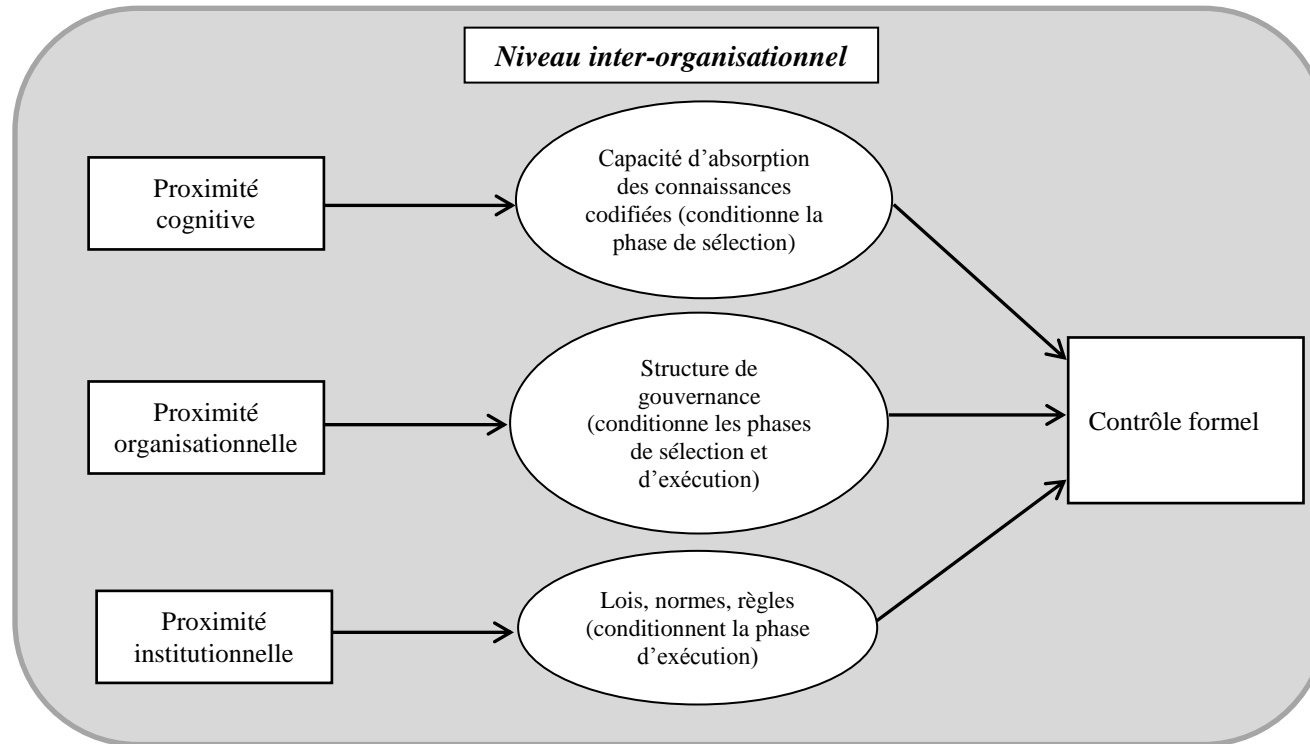
### 3.2.5 *Effets des proximités articulées sur le contrôle informel : l'exemple du district industriel*

Les proximités cognitive, sociale, géographique et institutionnelle sont fréquemment articulées. Les acteurs proches géographiquement partagent un espace géographique auquel est associé des connaissances, des valeurs, des coutumes, une histoire, un nom, des limites physiques et administratives, une mémoire des coordinations précédentes réussies ou échouées, des conflits, etc. Ainsi, le lieu intervient dans le processus de construction des identités dans le sens où il est une composante du rapport aux autres puisque les acteurs locaux le font exister au regard des autres. Il est alors à l'origine d'un sentiment d'appartenance : se réclamer d'un lieu revient à se réclamer d'un groupe social, d'un clan parfois, par association (Giddens, 1984).

Ce type de contrôle informel fondé sur des proximités cognitive, sociale, institutionnelle et géographique entremêlées a été observé par la littérature traitant des districts industriels. Elle décrit le district comme une entité socio-économique performante dans laquelle les aspects cognitifs, culturels et historiques apparaissent comme des facteurs explicatifs fondamentaux (Beccatini, 1992 ; Markusen, 1996). Ainsi, sur le plan empirique, sont mis à jour en Italie des mécanismes de concurrence, d'émulation, de confiance, d'échanges de connaissances, de solidarité et d'auto-régulation entre des petites et moyennes entreprises spécialisées et localisées sur le même site (le district). On y observe des phénomènes de renforcement entre contrôle formel et confiance : la confiance naît du respect des contrats, du déroulement des transactions entre des entreprises dont les individus partagent une même identité locale, de fréquentes rencontres qui s'inscrivent dans le temps long et de divers liens familiaux. L'aspect familial et donc durable des liens (*clan control*), ainsi que le sentiment d'appartenance à un lieu, joue un rôle primordial dans le bon déroulement des diverses phases productives et dans la construction de nouvelles ressources particulières dites « spécifiques ».

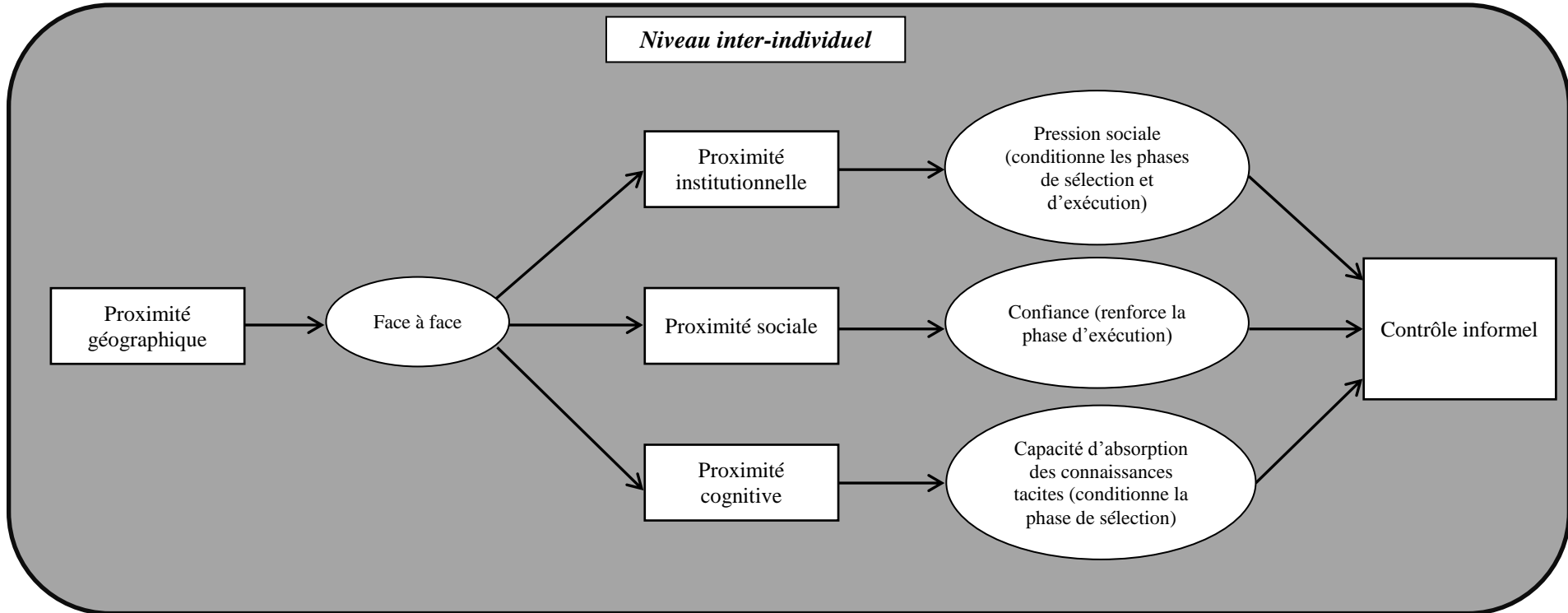
Au final, les schémas 1 et 2 synthétisent les effets des proximités sur les contrôles.

*Schéma 1 : effets des proximités sur le contrôle formel*



Source : auteur.

Schéma 2 : effets des proximités sur le contrôle informel



Source : auteur.

## Conclusion

Nous avons souligné en introduction la nécessité de se munir d'un cadre conceptuel cohérent pour analyser les effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel. Nous avons distingué deux niveaux d'action, inter-organisationnel et inter-individuel. Pour chaque dimension de la proximité, nous avons fait apparaître un certain nombre de variables médiatrices pour caractériser chacun des effets. Si certaines variables sont bien repérées dans les travaux traitant du contrôle (structure de gouvernance, lois, normes, règles, pression sociale et confiance), d'autres sont nouvelles (capacité d'absorption et face à face). Ainsi, la littérature traitant du contrôle se trouve enrichie par les travaux de l'école de la proximité. Mais l'inverse est aussi vrai. Cette école est basée sur une conception relationnelle des espaces géographique et sociaux. Historiquement très centrée sur des perspectives cognitivistes de partage de connaissances, de représentations, de valeurs ou de règles, c'est essentiellement une relation d'échange qui est explorée. Cet article permet d'approfondir l'idée qu'il peut s'agir aussi d'une relation de contrôle. On peut alors parler de fertilisation croisée entre deux champs qui s'ignoraient jusque-là.

Il subsiste encore des angles morts qui sont autant de perspectives de recherche, théoriques et empiriques. Lier proximité et contrôle donne à voir au chercheur des situations dans lesquelles les relations de proximité qui unissent deux acteurs peuvent être perçues différemment par chacun. Le contrôleur peut juger positivement une faible distance géographique avec le contrôlé pour bénéficier des effets positifs du contrôle en face en face. Mais le contrôlé peut juger négativement cette même co-localisation car il vit comme une contrainte le contrôle qu'elle autorise. Pour le contrôleur la proximité géographique est souhaitée donc toujours trop faible, pour le contrôlé elle est subie donc toujours trop forte : la même distance géographique est jugée différemment. On comprend alors que la proximité est plus qu'une faible distance. S'y ajoute un jugement des parties qui peut converger ou pas.

Jusqu'alors, dans le cadre théorique que nous proposons, les effets des proximités conditionnent ou renforcent le contrôle. Or, parmi les liens de causalité possibles, il reste à envisager le cas où les proximités ont un impact négatif sur les mécanismes de contrôle. Existe-t-il des situations où un excès de proximités nuirait au contrôle ? Une proximité sociale trop intense, de type clanique, peut par exemple rendre difficile la mise en place d'un contrôle formel reposant sur des mécanismes explicites et objectivables. Ajoutons que le propos

essentiel de ce travail consiste à analyser les effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel. Mais il est possible d'inverser la problématique : le contrôle peut-il modifier les proximités ? On peut ainsi envisager qu'un excès de contrôle formel peut dénouer des liens d'amitiés et mettre à mal une proximité sociale. Il peut aussi inciter des acteurs à s'éloigner géographiquement pour réduire la fréquence d'un contrôle informel favorisé par des relations de face à face.

Enfin, sur un plan empirique, si divers exemples ont été cités, d'autres cas pourraient être éclairés. Les nombreuses délocalisations des activités posent la question de leur contrôle par les sites historiques : comment contrôler à distance ? Dans un tout autre domaine, les circuits courts de distribution apparaissent aujourd'hui comme une réponse au problème de traçabilité des aliments (contrôle formel) tout en limitant l'impact écologique du processus de distribution (effet positif de la proximité géographique). Autant de situations qu'une analyse en termes de proximité et de contrôle pourrait éclairer.

## Références

- Adam-Ledunois, S., Renault, S. (2008). La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs, *Revue Française de Gestion*, 34(184), 167-180.
- Alvesson, M. Lindkvist, L. (1993). Transactions Costs, Clans and Corporate Culture, *Journal of Management Studies*, 30(3): 427-452.
- Balland, P.A., Boschma, R., Frenken, K. (2015). Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics, *Regional Studies*, 49(6): 907-920
- Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, *Progress in Human Geography*, 28(1): 31-56.
- Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger W. (Eds), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y. (1993). Economie de proximités, Numéro spécial de la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3.
- Bhimani, A. (1999). Mapping methodological frontiers in crossnational management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 24(4), 413-440.
- Boland, R., Sharma, A., Afonso, P.S. (2008). Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis, *Accounting, Organizations and Society* 33(7-8): 899-914.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation. A critical assessment, *Regional Studies* 39(1), 61-74.
- Boschma, R., Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: a proximity perspective; in Boschma R. and Martin R. (eds) *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar: Cheltenham, Northampton.
- Broekel, T., Boschma, R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry: the proximity paradox, *Journal of Economic Geography* 12(2), 409-433.
- Cäker, M. (2008) Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers, *Management Accounting Research* 19(3): 231-251.



- Carrincazeaux, C., Grossetti, M., Talbot, D., (eds), (2008). Clusters, proximities and networks, Special Issue of *European Planning Studies*, vol.16(5): 613-621.
- Carrincazeaux, C., Lung, Y., Vicente, J. (2008). The scientific trajectory of the french school of proximity: interaction- and institution- based approaches to Regional System of Innovation, *European Planning Studies* 16(5): 617-628.
- Cassi, L., Plunket, A. (2014). Proximity, network formation and inventive performance: in search of the proximity paradox, *The Annals of Regional Science*, 53(2): 395-422.
- Collier, P., (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research* 16(3): 321-339.
- Das, T. K., Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances, *Academy of Management Review* 23(3): 491-512.
- Das, T. K., Teng, B. S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies* 22(2): 251-283.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 27-49.
- Dekker, H.C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships, *Accounting, Organizations and Society* 33(7-8): 915-941.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research* 17(3) : 259-287.
- Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*, Syracuse University Press.
- Dyer, J., Chu, W. (2000). The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea, *Journal of International Business Studies* 31(2): 259-285.
- Eckel, C., Grossman, P. (2005). Managing diversity by creating team identity, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3): 371-392.
- Efferin, S., Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company, *Accounting, Organizations and Society*, 32 (3): 223-262.
- Ezzamel, M., Morris, J., Smith, J.A. (2005). *Accounting for New Organisational Forms: The Case of Subcontracting and Outsourcing*. CIMA, London.
- Gertler, M.S., Levitte, Y.M. (2005). Local Nodes in Global Networks: The Geography of Knowledge Flows in Biotechnology Innovation, *Industry & Innovation*, 12(4): 487-507.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge and Basil Blackwell: Oxford.
- Giulani, E., Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster, *Research Policy*, 34(1): 47-68.
- Granovetter, M., (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *The American Journal of Sociology* 91(3): 481-510.
- Grossetti, M., (2008). Proximities and embedding effects, *European Planning Studies*, 16 (5), 629-642.
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance, *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-309.
- Hakansson, H. and Lind, J. (2004). Accounting and network coordination, *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 51-72.
- Hamilton, W. (1993). Institution. In G. Hodgson (ed), *The Economics of Institutions*, The International Library of Critical Writings in Economics, London.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting, Organizations and Society* 31(1): 77-103.
- Hodgson, G. (2003). John R. Commons and the foundations of institutional economics, *Journal of Economic Issues*, 37(3): 547-577.
- Hodgson, G. (2006). What are institutions?, *Journal of Economic Issues*, 40(1): 1-25.
- Howells, J.R.L. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography, *Urban studies*, 39(5-6), 871-884.
- Jap, S., Ganesan, S. (2000). Control mechanism and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Management Research* 37(2): 227-245.

- Jensen, C., Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.
- Kirat, T., Lung, Y. (1999). Innovation and proximity. Territories as loci of collective learning processes, *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27-38.
- Kirsch, L. (1996). The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process, *Organization Science* 7(1): 1-21.
- Kirsch, L. (2004). Deploying Common Systems Globally: The Dynamics of Control, *Information Systems Research*, 15(4): 374-395.
- Kirsch, L., Ko, D., Haney, M. (2010). Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor, *Organization Science*, 21(2): 469-489.
- Knoben, J., Oerlemans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review, *International Journal of Management Reviews* 8 (2), 71-89.
- Langfield-Smith, K., Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research* 14(3): 281-307.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly* 37(1): 76-104.
- Levy R., Talbot D., (2015). Control by Proximity: Evidence from the “Aerospace Valley” Competitiveness Cluster, *Regional Studies*, 49(6): 955-972
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action, *Management Accounting Research* 18(1): 76-101.
- Lussault, M. (2007). *L'homme spatial*, Seuil : Paris.
- MacAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, *Economic Geography*, 72(3), 293-313.
- Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, 12(2): 221-244
- Mouritsen, J., Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations, *Accounting, Organizations and Society* 31(3): 241-275.
- Nogatchewsky, G. (2010). *Contrôle inter-organisationnel*, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, HAL archives ouvertes, 625-633. Available at: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498708>.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1):14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, Oxford.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton M.A.
- Nooteboom, B. (2004). Competence and governance: How can they be combined?, *Cambridge Journal of Economics* 28(4):505-526.
- Nooteboom, B., Berger H., Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal* 40(2): 308-338.
- Nooteboom, B., van Haverbeke, W.P.M., Duijsters, G.M., Gilsing, V.A., v.d. Oord, A., (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity, *Research Policy*, 36(7): 1016-1034.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research* 10(4): 363-382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control:1980-2014, *Management Accounting Research*, In Press, Corrected Proof, Available online 12 February 2016.
- Otley, D., Broadbent, J., Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development, *British Journal of Management*, 6: Supplement s1, 31-S34.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science* 25(9): 833-848.

- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly* 25(1) : 129–141.
- Pecqueur, B., Zimmermann, J.B. (éds) (2004). *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier : Paris.
- Pokrovsky, A. (2016). *L'entrepreneur institutionnel et la dimension spatiale du travail institutionnel*, thèse de doctorat, Université Paris-Saclay, mars.
- Ring, P., Van de Ven. A. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal* 13(7): 483-498.
- Ring, P. and Van de Ven. A. (1994). Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review* 19(1): 90-118.
- Rychen, F., Zimmermann, J.B. (eds), (2008). Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity, Special Issue of *Regional Studies* 42(6), 767-776.
- Sako, M. (1992). *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press: London.
- Soin, K., Seal, W., Cullen, J. (2002). ABC and organizational change: an institutional perspective, *Management Accounting Research* 13(2): 249–271.
- Speklé, R. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective, *Accounting, Organizations and Society* 26(4-5): 419–441.
- Sternberg, R. (1999). Innovative linkages and proximity: empirical results from recent surveys of small and medium sized firms in German regions, *Regional Studies*, 33(6), 529-540.
- Talbot, D., Kirat, T., (eds), (2005). Proximité et Institutions : nouveaux éclairages", *Economie et Institutions*, 6 et 7 (1et 2) : 8-16.
- Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3 : 289-310.
- Torre A., Rallet, A. (2005). Proximity and Localization, *Regional Studies* 39(1): 47-60.
- Torre, A. (2008) On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission, *Regional Studies* 42(6): 869-889.
- Torre, A., Gilly, J.P. (2000). On the analytical dimension of proximity dynamics, *Regional Studies*, 34(2), 169-180.
- Torre, A., Zuindeau B. (2009). Proximity economics and environment: assessment and prospects, *Journal of Environmental Planning and Management* 52(1), 1–24.
- Tuomela, T.S. (2005). The Interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research* 16(3): 293–320.
- Turner, K., Makhija, M. (2006). The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge, *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.
- Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, G. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society* 25(1): 51-77.
- Vélez M., Sanchez J., Varez-Dardet, C. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study, *Accounting, Organizations and Society* 33(7-8): 968–994.
- Wathne K.H., Biong H., Heide, J.B. (2001). Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effect, *Journal of Marketing* 65(1): 54-66.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Macmillan: New York.
- Wolfe, D. and Gertler M. (2004). Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages, *Urban Studies*, 41(5/6): 1071–1093.
- Zahra, S., A. and George, G., (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension, *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zucker, G.L. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, *Research in Organization Behavior* 8: 53-111.
- Zuliani, J.M. (2008). The Toulouse Cluster of On-board Systems: A Process of Collective Innovation and Learning, *European Planning Studies* 16(5): 711-726.