



**HAL**  
open science

## Une analyse de la notion d'informel en gestion : des contrats aux réseaux sociaux dans les organisations

Fabienne Alvarez

### ► To cite this version:

Fabienne Alvarez. Une analyse de la notion d'informel en gestion : des contrats aux réseaux sociaux dans les organisations. Colloque L'économie informelle : Réalités et mécanismes dans les pays de la Caraïbe,, LEAD (Laboratoire d'Economie Appliquée au Développement), Université des Antilles et de la Guyane, Apr 2002, Pointe-à-Pitre, France. hal-02545366

**HAL Id: hal-02545366**

**<https://hal.science/hal-02545366>**

Submitted on 17 Apr 2020

**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.

Colloque organisé par le

**LEAD**

*Laboratoire d'Economie Appliquée au Développement  
Université des Antilles et de la Guyane*

**L'économie informelle :  
Réalités et mécanismes dans les pays de la  
Caraïbe**

18 et 19 avril 2002

World Trace Center  
Jarry, Baie-Mahault

**Une analyse de la notion d'informel en gestion :  
des contrats aux réseaux sociaux  
dans les organisations**

**Fabienne ALVAREZ**  
*Docteur en Sciences de Gestion*  
*ATER, LEAD*

Laboratoire d'Economie Appliquée au Développement (LEAD)  
UFR Droit et Economie de la Guadeloupe  
UAG Campus de Fouillole  
BP 270 - 97157 Pointe-à-Pitre Cedex  
Tel : 0590 93 87 30 / 0590 82 74 14  
Fax : 0590 93 87 91 / 0590 93 86 04  
[falvarez@univ-ag.fr](mailto:falvarez@univ-ag.fr)

# Une analyse de la notion d'informel en gestion : des contrats aux réseaux sociaux dans les organisations

## Introduction

La notion d'informel touche tous les domaines des sciences sociales. Concept difficile à saisir, conceptualiser, évaluer, mesurer, son intégration dans les différents cadres de réflexion ne se fait pas sans difficulté. Si la notion 'd'économie informelle' fait aujourd'hui l'objet de nombreux travaux, la transposition de ce concept dans le champs de la gestion offre également des perspectives intéressantes pour l'évolution de la discipline.

L'objectif de ce papier est d'approcher la notion d'informel au travers d'une grille de lecture théorique axée sur les systèmes de gestion, et plus particulièrement les systèmes de contrôle dans les organisations.

Le domaine du contrôle a longtemps été en quête de théories, empruntant à l'économie des cadres susceptibles d'expliquer les modalités de contrôle à mettre en œuvre, à la sociologie des cadres susceptibles d'aider à la compréhension des situations sociales organisationnelles. Les divers champs de la gestion proposent aujourd'hui des concepts et modèles qui lui sont propres ou dont les applications lui sont spécifiques. Le champs de ce que l'on peut désormais appeler le 'contrôle organisationnel' a connu dans son cheminement des phases difficiles. L'intégration de la dynamique sociale et des relations informelles aux dispositifs formalisés et aux outils de contrôle de gestion, constitue encore, l'un des enjeux majeurs pour la discipline.

Nous présenterons dans un premier temps la théorie économique de l'agence, en ce qu'elle permet de comprendre certains aspects des relations de contrôle dans les organisations. L'intérêt de ce choix est double : a) le cadre théorique de l'agence a fortement marqué et marque aujourd'hui encore la gestion ; b) cette présence forte explique, selon nous, le manque de prise en compte de l'impact des facteurs socio-culturels et des relations informelles, dans le fonctionnement des dispositifs formels en général, et des outils de contrôle de gestion en particulier.

La seconde partie traitera de la théorie des transactions informelles (ou théorie de la bureaucratie), développée par Breton et Wintrobe (1982), et permettra de dépasser les limites de la théorie de l'agence : vision statique de l'organisation, déterminisme structurel et hypothèse de comportement opportuniste. La prise en compte du rôle de la confiance dans les 'transactions informelles' et dans les relations contractuelles, limite la portée du cadre de l'agence pour la compréhension des situations de contrôle. Pour autant, ce second champs conceptuel, en réduisant la dynamique sociale à des transactions marchandes, n'offre qu'une vision restrictive de la réalité organisationnelle. Il est donc nécessaire de se tourner vers d'autres développements, issus notamment de la sociologie économique.

La théorie des réseaux sociaux, présentée en troisième partie, permet une intégration 'réussie' entre dispositifs formels et relations sociales informelles dans les organisations. La notion d'encastrement (*embeddedness*) de l'économique et du social de Granovetter (1985) est d'une

importance fondamentale pour la réflexion sur le fonctionnement des organisations. Elle repose sur trois postulats fondamentaux :

- 1) la poursuite des buts économiques est accompagnée par la poursuite de buts non économiques tels que la sociabilité, la reconnaissance, le statut et le pouvoir ;
- 2) l'action économique, comme toute action, se situe dans un contexte social et ne peut être expliquée par la seule référence aux motivations individuelles ;
- 3) les institutions économiques n'émergent pas automatiquement en fonction de circonstances externes ; elles sont construites socialement. La compréhension de ce processus nécessite de porter une attention particulière aux dynamiques qui le sous-tendent. L'action économique est « encastrée » dans les réseaux de relations personnelles entre acteurs.

Ce cadre ouvre ainsi la voie vers une conception avancée du contrôle, compris comme la « *mise en cohérence, ou en complémentarité, entre d'une part, une représentation structurelle et informationnelle formelle, et d'autre part, une représentation de l'informel fondée sur des réseaux de relations complexes et largement implicites entre acteurs et composantes de l'organisation* » (Dupuy et Guibert, 1997). Seule une telle vision permet d'envisager de manière 'réaliste' la dynamique des pratiques de contrôle et peut aider efficacement au pilotage de l'organisation et à la mise en œuvre de projets de changement.

## 1. Le contrôle comme système formel

### 1.1. La régulation des comportements opportunistes par la mise en œuvre d'outils formalisés de contrôle

Il est intéressant, sinon fondamental, de s'arrêter sur la théorie de l'agence, en tant qu'« *embryon formel de la théorie des organisations* » (Granger, 2000, p. 20). Le contrôle, envisagé sous l'angle contractuel, apparaît comme réducteur de complexité. A cet égard, le cadre de l'agence constitue, malgré les nombreuses critiques qu'il a suscité, une réponse aux problématiques de contrôle. White (1990) souligne que « *malgré le fait que les économistes parlent du 'problème d'agence', l'agence est en fait une solution [...]. Le problème ancien et inéluctable est celui de savoir comment atteindre et maintenir le contrôle afin de soutenir des objectifs, bien que variables, définis* ».

Dans une définition devenue classique, Jensen et Meckling (1976) associent la relation d'agence à « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour réaliser en son nom (pour son compte) un service impliquant une délégation et un pouvoir de prise de décision à l'agent* ». La définition des organisations qui en découle les représente comme « *des fictions légales servant de lien à un ensemble de relations contractuelles entre les individus* » (Jensen et Meckling, 1976). Fama et Jensen (1983a) ont également cette vision d'un « *nœud de contrats, écrits et non écrits, entre les détenteurs des facteurs de production et les clients* ». Ces contrats, ajoutent-ils, sont des « *règles du jeu internes [qui] spécifient les droits de chaque agent dans l'organisation, des critères de performance sur lesquels les agents sont évalués et les fonctions de résultat auxquelles ils sont confrontés* ».

Le conflit d'agence apparaît seulement si les intérêts des parties divergent d'une part, et si l'information concernant l'état de nature et le comportement des agents est imparfaite et qu'il

existe une asymétrie d'information entre les parties-prenantes, d'autre part. Nous trouvons ici les hypothèses de base du modèle. Les conséquences de ces problèmes liés à l'information sont les suivantes :

- le contrat entre l'agent et le principal est incomplet ;
- le principal ne peut contrôler sans coût et de manière parfaite les actions de l'agent.

Il résulte de la relation d'agence, pour le principal, une perte de source d'informations sur les tâches qu'il n'exerce plus lui-même, ainsi qu'une difficulté à évaluer la performance de l'agent sur une compétence qu'il ne maîtrise pas lui-même. La théorie de l'agence désigne ces phénomènes par le concept d'asymétrie informationnelle. D'où une situation d'incertitude pour le principal « *quant au comportement de l'agent, à son respect du contrat et aux objectifs qu'il poursuit... Face à cette incertitude pressentie ou subie, le principal prend alors soin d'élaborer un contrat précisant le mieux possible les devoirs et les engagements réciproques des deux parties. Mais il n'existe pas de contrat parfait, et même dans ce cas, il peut ne pas être respecté. Aussi, le principal s'assure-t-il de la correcte exécution du contrat par la mise en œuvre de mécanismes de contrôle* » (Bescos *et al.*, 1993, p. 76). Toutes ces garanties ont un coût, le coût de contrôle ou coût de monitoring. L'étendue des mécanismes de contrôle destinés à gérer la relation d'agence est très large et peut être désignée sous le terme de contrôle interne

Chaque partie-prenante est supposée maximiser sa propre utilité. En raison de la divergence des intérêts, l'agent est suspecté de ne pas faire le maximum d'efforts pour respecter les intérêts du principal. Ce dernier ne peut facilement dissocier la performance personnelle de l'agent de celle de l'équipe. L'agent a donc une motivation pour le « tirage au flanc »,<sup>1</sup> source de comportements opportunistes caractéristiques de la relation entre les parties-prenantes dans la théorie de l'agence. La relation d'agence apparaît donc comme une relation fondée sur la méfiance dans laquelle :

- l'agent est un individu opportuniste qui tente de maximiser son utilité ;
- le contrat entre l'agent et le principal est nécessairement incomplet ;
- le principal ne peut donc pas tout contrôler, notamment parce que ses ressources sont limitées et que l'acquisition d'informations et que l'exercice du contrôle sont coûteux.

L'enjeu consiste donc à connaître les intentions de l'agent et à identifier son degré d'opportunisme. L'information est un moyen fondamental pour réduire cette incertitude dans laquelle se trouve le principal. Par conséquent, confronté à ces comportements opportunistes potentiels, le principal peut limiter les risques de divergence d'intérêts en « *mettant en place les éléments de motivation appropriés pour l'agent et en engageant des frais de contrôle destinés à limiter les activités aberrantes de l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976).

La mise en place de tels systèmes de contrôle a un coût qui inclut :

- (1) les dépenses de contrôle engagées par le principal (*monitoring costs*) ;
- (2) les dépenses de régulation (*Bonding expenditures*) engagées par l'agent permettent de garantir que ce dernier n'entreprendra pas certaines actions dommageables pour le principal et d'assurer que le principal sera dédommagé dans le cas contraire ;
- (3) la perte résiduelle (*Residual costs*), qui est l'équivalent monétaire de la réduction de bien-être subie par le principal, liée à l'écart de richesse dégagée par les décisions (non opportunistes) de l'agent et celles qui permettent de maximiser le bien-être du principal (Jensen et Meckling, 1976).

---

<sup>1</sup> compris comme le fait de faire moins que l'optimum d'effort (du point de vue du principal) dans l'exécution de la tâche (Noorderhaven, 1992).

A partir de cet ensemble de contraintes, Fama et Jensen (1983a) identifient des configurations communes aux systèmes de contrôle et qui sont :

- *des hiérarchies formelles de décision*, « avec les agents des plus hauts niveaux qui ratifient et contrôlent les initiatives de décision d'agents de niveau hiérarchique moins élevé, et qui évaluent leurs performances ». Les systèmes comptables et budgétaires, par exemple, font partie de ces règles dont le but est de contrôler et de contraindre le comportement de décision des agents et de spécifier les critères de performance qui déterminent les récompenses ;

- *des systèmes d'autocontrôle*, dans lesquels les agents obtiennent de l'information de sources moins formelles et l'exploitent : « les systèmes d'autocontrôle prennent leur énergie dans l'intérêt qu'ont les agents à utiliser le marché interne des autres agents de l'organisation pour augmenter la valeur du capital humain » ;

- *un conseil d'administration*, qui a le pouvoir d'engager, de licencier, et de récompenser les managers, ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes.

L'efficacité de ces dispositifs repose sur des systèmes complexes de sanction-récompense qui représentent des incitations jugées suffisamment puissantes pour que l'agent n'agisse pas à l'encontre des intérêts du principal. La théorie positive de l'agence apporte une contribution importante à la compréhension du rôle du contrôle dans les organisations et de son mode de fonctionnement.

## **1.2. Limites de la théorie de l'agence pour modéliser le fonctionnement organisationnel**

### **1.2.1. Une vision statique de l'organisation**

De nombreuses critiques ont été adressées à la théorie de l'agence, et plus généralement à ce que l'on appelle aujourd'hui la « nouvelle économie institutionnelle »<sup>2</sup>. La plupart des problèmes évoqués font référence aux hypothèses retenues sur le comportement des individus. Pourtant ceux-ci ne sont que la conséquence d'une limite majeure tenant au caractère statique de l'analyse des relations contractuelles. Ne pas intégrer la dimension temporelle dans l'analyse empêche de considérer les spécificités de chaque relation interindividuelle et néglige le fait que les agents puissent coopérer et s'engager dans des relations à long terme. L'analyse socio-économique a insisté sur le caractère social des relations d'agence et leur « encastrement » dans les structures sociales de l'organisation.

L'analyse statique constitue de ce fait la plus grosse restriction imposée par et à la théorie de l'agence car « une relation d'agence implique un échange qui n'est ni immédiat ni simultané » (Noorderhaven, 1992). L'analyse statique légitime ainsi l'hypothèse d'anticipation rationnelle. Pourtant, le processus de décision est autrement plus complexe car « il existe une façon dont les individus combinent les diverses dimensions de la rationalité et testent les conséquences de leurs procédures sur la réalité [...]. Le degré réel de rationalité choisi dépendra de circonstances historiques spécifiques » (Leibenstein, 1976). Reconnaître les multiples dimensions de la rationalité individuelle nécessite la prise en compte de l'histoire de l'individu et

---

<sup>2</sup> Le concept est employé par Gabrié et Jacquier (1994).

de sa personnalité. La rationalité est dans ce sens contextuelle. Robson et Cooper (1989, p. 85) l'expriment ainsi : « *l'analyse subjectiviste [classique] du contrôle de gestion est considérée comme une analyse organisationnelle indépendante des changements ou caractéristiques sociales générales. L'organisation est considérée comme statique, avec seulement des variations mineures, et peu d'importance donnée à l'activité organisationnelle qui résulte de l'exercice du pouvoir* ».

Cette conception statique ou a-temporelle du fonctionnement organisationnel est rendue nécessaire aux fins de modélisation. Cependant, elle s'écarte de la réalité des interactions interindividuelles et de leur dimension sociale, n'autorisant pas ainsi une compréhension sincère des modes de contrôle des individus. Elle nécessite alors un dépassement que nous développerons dans le paragraphe suivante.

### **1.2.2. Un certain déterminisme structurel**

Nous voulons ici attirer l'attention sur la vision problématique que véhicule la théorie de l'agence, aussi bien que d'autres théories classiques des organisations (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916). Cette vision est liée à un certain déterminisme structurel qui laisse de côté la dynamique sociale. Nous sommes en présence d'une structure formelle de contrôle à la fois omnipotente et omniprésente.

Par ailleurs, le contrôle formalisé -notamment par le biais d'outils de contrôle de gestion- semble constituer le seul mode de contrôle organisationnel. Cependant, pour que ce contrôle de gestion formalisé soit efficace, lorsqu'il constitue le mode principal, voire unique, de contrôle, des conditions particulières doivent être réunies. Le principal danger pour l'organisation, dans la mise en œuvre de ces dispositifs formalisés, est l'inefficacité des dispositifs de contrôle et de la mise de sous tension des organisations (Machin, 1979). Cette inefficacité trouve principalement son origine dans l'ambiguïté dans la formulation des objectifs et dans le consensus global.

Or, cette ambiguïté se retrouve fréquemment dans les processus organisationnels, qu'il s'agisse de la difficulté à budgéter les ressources nécessaires, de la méconnaissance du processus à mettre en œuvre ou des difficultés à chiffrer les objectifs dans un environnement incertain. Dans de rares cas où l'ambiguïté est très faible tout au long du processus, les contrats de gestion et les modèles économiques peuvent servir de base à l'élaboration du contrôle. Dans les cas contraires, c'est davantage la confiance, l'auto-organisation ou l'apprentissage qui entrent en ligne de compte. Les enjeux sont importants, et les conséquences de la distorsion des objectifs de la mesure des performances sont d'autant plus grandes qu'il est « *impossible ou peu réaliste de quantifier le produit le plus central représentatif de l'organisation* » (Etzioni, 1964, p. 8).

Par ailleurs, la relation d'autorité telle que matérialisée par la théorie de l'agence, n'englobe absolument pas toutes les situations où les actes d'une personne influencent le comportement d'une autre. La caractéristique qui distingue l'autorité d'autres modes d'influence est le fait qu'un subordonné mette en suspens ses propres facultés critiques pour choisir entre plusieurs alternatives et utilise le critère formel de réception d'un ordre ou d'un signal pour faire son choix (Simon, 1976, p. 126). Ainsi, il est rare que les seuls dispositifs formels de contrôle suffisent pour contrôler les comportements des individus dans l'organisation, ceux-ci étant en effet insérés dans un tissu de relations sociales. Les rapports entretenus sont complexes et variés, et ne peuvent alors pas être analysés à la seule lumière de l'opportunisme.

### 1.2.3. Une hypothèse de comportement opportuniste réductrice et partielle

Aujourd'hui, l'hypothèse de comportement opportuniste systématique est fortement critiquée, notamment par les analyses en management stratégique (Wacheux, 1993). La réalité semble ne pas correspondre à cette vision restrictive et unilatérale du comportement des individus : « *dans la plupart des situations de travail, les individus poursuivent leurs propres intérêts mais aussi les intérêts de l'entreprise. Généralement, ils essaient de faire un compromis entre ces deux ensembles d'intérêts* » (Leibenstein, 1976). Blau (1989) explique que « *les processus d'échange utilisent l'intérêt propre des individus pour produire une structure sociale différenciée dans laquelle des normes tendent à se développer, et qui nécessitent que les individus mettent de côté leur intérêt personnel pour le bien de celui de la collectivité* ». Les individus réalisent qu'il est sage d'investir dans des relations futures.

Or, la théorie de l'agence considère que les pratiques de contrôle sont imposées aux agents qui sont « *des éléments passifs de la relation contrôleur-contrôlé* » (Schiff et Lewin, 1970). Or, il est incontournable d'intégrer dans l'analyse de la relation d'agence sa nature sociale : « *l'agence [...] est intensément sociale dans ses mécanismes, puisqu'elle amène une personne à faire quelque chose pour une autre, vis-à-vis d'une troisième* » (White, 1991). Par ailleurs, la forme de contrôle qui va être exercée sur un travailleur ou utilisée par lui influence, dans une certaine mesure, la nature des relations informelles de celui-ci sur son lieu de travail (Ghidina, 1993).

Les individus n'agissent pas comme s'ils étaient seuls. Ils tiennent compte de la structure sociale dans laquelle ils vivent, et dans laquelle leur action est « encastrée »<sup>3</sup>. L'existence de liens sociaux influence les processus de décision et la probabilité d'avoir des comportements opportunistes. Cette hypothèse de maximisation est l'une des plus critiquées par la littérature sociologique et managériale. Blau (1989) considère que « *puisque les bénéfices sociaux n'ont pas de prix précis, et puisque l'utilité d'un bénéfice donné ne peut pas être clairement séparée de celle des autres rétributions issues d'une association sociale, il semble difficile d'appliquer les principes économiques de maximisation des utilités aux échanges sociaux* ».

Il faut considérer, à l'instar de White (1990), que le contrôle, les réseaux informels et les relations d'agence sont « encastrés ». De ce fait, « *une approche qui isole la relation ou le contrat analysé des autres contrats ou relations ne peut expliquer l'échange, qui ne peut avoir lieu que dans un contexte particulier* » (Noorderhaven, 1992). Par conséquent, et comme le suggère Eisenhardt (1989), il convient « *d'utiliser la théorie de l'agence avec d'autres théories complémentaires. La théorie de l'agence présente une vue partielle du monde qui, bien que valide, ignore également une grosse partie de la complexité organisationnelle* ».

En dépassant le comportement potentiel de maximisation de leur utilité, les individus favorisent la création de confiance. « *De ce fait, les processus d'échange sociaux, dont l'origine peut être trouvée dans le pur intérêt personnel, génèrent de la confiance dans les relations sociales au travers de leur caractère récurrent et en expansion graduelle* » (Blau, 1989). Des relations prolongées transforment le comportement opportuniste en relations de confiance. Ce qui modifie fortement la nature des contrats nécessaires au contrôle de l'activité des individus.

Envisager d'autres cadres théoriques permet d'appréhender le contrôle, à l'instar de la comptabilité, à la fois comme technologie, comme langage complexe, et comme domaine

---

<sup>3</sup> Pour reprendre la notion d'embeddedness de Granovetter.



économique. C'est précisément de ces constatations que semblent être partis Breton et Wintrobe (1982), dans l'analyse qu'ils font des bureaucraties. Ils développent ce que l'on peut considérer comme étant une théorie des transactions informelles entre individus dans les organisations. Partant du cadre néoclassique de l'agence, ils fournissent la première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles (Charreaux, 1990) et font écho aux travaux de Granovetter (1985) pour qui l'action économique et les structures sociales sont « encastrées ».

## 2. La reconnaissance de l'existence de transactions informelles

Comme nous l'avons suggéré, on ne peut considérer les relations d'agence, telles qu'elles sont analysées par la théorie de l'agence, comme un jeu à un coup. C'est ce qu'expriment Pratt et Zeckhauser (1991) pour qui « *la plupart du commerce dans le monde se pratique par des relations de longue durée, et la plupart de la production a lieu dans des milieux d'affaires de longue date. Ces arrangements ne réduisent pas seulement les coûts contractuels et de contrôle, mais créent de la confiance [...]* ». Ainsi, les coûts de régulation, dont la théorie de l'agence explique l'intérêt, représentent la consommation formelle de ressources par l'agent pour convaincre le principal qu'il n'agira pas contre ses intérêts, et peuvent être considérés comme des coûts engagés pour créer de la confiance. L'agent « investit » pour la crédibilité de sa loyauté. Ces coûts de contrôle sont engagés pour « *limiter les activités aberrantes de l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976). C'est bien parce que le principal n'a pas confiance en l'agent qu'apparaissent les coûts d'agence.

### 2.1. Modification du contexte du contrôle : le rôle de la confiance dans les transactions

L'intégration de la dimension temporelle de toute relation organisationnelle mène donc à une analyse différente des situations de contrôle. Jensen et Meckling (1976) reconnaissent notamment les effets de la réputation lorsqu'il s'agit d'échanges répétés. La réputation constitue une source importante de motivation pour un comportement loyal. Des relations à long terme modifient ainsi la quantité de valeur nécessaire au respect des engagements, et rendent un contrôle limité plus efficace. De ce fait, des relations de nature différentes impliquent des niveaux de contrôle différents et des éléments de motivation différents.

#### 2.1.1. Répétition des relations contractuelles...

Un certain nombre de travaux ont analysé les modifications des comportements des agents induites par une répétition des contrats. Ouchi (1980) identifie, dans la lignée de la théorie des coûts de transactions<sup>4</sup>, trois formes de relations contractuelles :

- la relation « *spot* » ou « *sales* », qui est la forme la plus courante, caractérise une transaction immédiate et ponctuelle ;
- la relation « *sequential spot contracting* », qui consiste en une série de contrats à court terme pour lesquels il est possible d'anticiper le futur proche. Ce type de contrat nécessite un savoir-

---

<sup>4</sup> Développée par Williamson (1975, 1993) à la suite des travaux de Coase (1937).

faire spécifique, et entraîne des coûts de transaction très élevés dus aux risques d'opportunisme et dans une certaine mesure au manque de confiance ;

- la relation « *contingent claims* », qui permet d'envisager le futur en spécifiant les obligations de chacune des parties-prenantes. Ce contrat est contingent quant aux états de la nature probables. Cependant, ils ne peuvent être totalement spécifiés. Il est donc nécessaire que les contractants aient confiance l'un dans l'autre au sujet de l'interprétation future des clauses pour que ce type de contrats perdure, compte tenu de l'incertitude, de la rationalité limitée des individus et de leur opportunisme.

Comme l'illustre le tableau suivant, les conditions informationnelles constituent l'un des deux pré-requis (l'autre étant les conditions sociales) des mécanismes de contrôle identifiés par Ouchi (1979, 1980).

TYPE DE CONTROLE	Pré-requis sociaux	Pré-requis informationnels
Marché	Norme de réciprocité	Les prix
Bureaucratie	Norme de réciprocité Autorité légitime	Les règles
Clan	Norme de réciprocité Autorité légitime Valeurs communes, croyances.	Les traditions

**Tableau 1 : Mécanismes de contrôle et pré-requis (Ouchi, 1979)**

Dans le premier dispositif de contrôle, le marché ne peut exister sans une norme de réciprocité (mais n'a pas besoin d'accord social) qui assure, dans une transaction de marché, au cas où l'une des parties trahirait l'autre, que celle-ci sera punie par tous les membres du système social, et pas seulement par la victime. Le prix est ce pré-requis informationnel du contrôle par le marché. Dans, le mode de contrôle bureaucratique, second mécanisme identifié, (la surveillance personnelle rapprochée, et la direction des subordonnés par les supérieurs), l'information nécessaire pour la réalisation de la tâche est contenue dans les règles. Ce mode de contrôle ne nécessite qu'une logistique informationnelle limitée.

Enfin, le troisième mécanisme de contrôle identifié suscite un intérêt particulier en ce sens qu'il introduit la dimension sociale de la relation, par la reconnaissance du collectif et de ses traditions. Le contrôle s'étend alors dans l'espace et dans le temps, se rapprochant alors des réalités du fonctionnement de l'organisation. Dans les clans, les pré-requis informationnels se retrouvent dans cette tradition, faite de rituels, d'histoire et de cérémonies. Leur fonctionnement requiert un niveau élevé de consensus et d'engagement et reposent sur un accord commun entre les membres de ce qu'est un comportement adéquat.

Ouchi développe dans un second temps (1980) un mécanisme de contrôle qu'il désigne sous le terme de clan et qui permet d'envisager des situations de contrôle autres que celles que l'on retrouve dans la grande entreprise privée. Ceci se rapproche de l'idée émise par Galbraith (1973, p. 47) selon laquelle certaines des formes de relations bilatérales utilisent ce qu'il définit par l'organisation informelle. Les processus informels, nous dit-il, sont considérés comme émergeant spontanément et sont les processus par lesquels la plupart des organisations accomplissent leur travail hors de la structure formelle. Ainsi, « *comprendre le processus de contrôle dans les organisations complexes nécessite au final d'étudier (1) les actions des organisations et de leurs membres et (2) le processus par lequel les résultats ou objectifs désirés sont élaborés et atteints* » (Merchant et Simons, 1986).

Eisenhardt (1989), s'appuyant sur les travaux d'Ouchi, postule que lorsque le principal et l'agent s'engagent dans une relation à long terme, il est probable que le principal apprenne à connaître

l'agent et de ce fait il est plus à même d'interpréter le comportement de l'agent. Cette relation à long terme de l'agent et du principal est négligée par la théorie positive de l'agence.

### **2.1.2. ... Et nécessaire intégration de la confiance dans les transactions**

Considérer dans une transaction les seuls effets du prix *ou* de l'autorité, c'est ignorer la subtilité et la complexité de la vie organisationnelle. A notre sens, c'est là une façon d'occulter la réalité des divers éléments auxquels ont recours les managers pour gérer leurs opérations. Les prix et l'autorité sont donc des mécanismes de contrôle spécialisés créés pour et attachés à chaque transaction. Il existe cependant une catégorie de mécanismes plus généraux que l'on peut regrouper sous le vocable de confiance. La confiance est définie par Bradach et Eccles (1989) comme un type d'attente qui atténue la peur d'un agissement opportuniste de la part du partenaire de l'échange. Ainsi, afin que la confiance soit opérationnelle, il apparaît indispensable que le risque d'opportunisme soit avéré. Ils s'opposent ainsi à la mainmise conceptuelle de la théorie des coûts de transaction, dont l'hypothèse fondamentale est que le marché et la hiérarchie sont des moyens mutuellement exclusifs d'allocation de ressources. Les prix, l'autorité et la confiance constituent alors trois mécanismes de contrôle indépendants, qui peuvent être combinés les uns avec les autres de différentes manières.

Cette problématique est très présente dans l'étude des contrats et des échanges. Ring et Van de Ven (1992) ont montré que niveaux de risque variables et confiance expliquaient les structures de gouvernance des transactions. Ils développent une typologie des structures de gouvernance, liant le risque, la confiance et les structures de gouvernance utilisées par les contractants dans une transaction. En particulier, lorsqu'il existe un risque élevé et une forte confiance dans les transactions, les contrats relationnels, qui impliquent un investissement à long terme, constituent l'alternative la plus efficace.

Cette prise en compte du temps dans les relations contractuelles et les transactions a conduit à dépasser les solutions de contrôle instrumentales de la théorie de l'agence, en proposant un cadre théorique qui intègre le caractère informel des échanges, notamment par la biais de relations de confiance.

## **2.2. Les prolongements de la théorie de l'agence par la théorie des 'transactions informelles'**

### **2.2.1. Présentation de la théorie de la bureaucratie**

La théorie des transactions informelles développée par Breton et Wintrobe (1982) introduit les relations de confiance dans le cadre de la théorie de l'agence. Elle met en avant le rôle et le mode de fonctionnement des échanges informels dans la bureaucratie<sup>5</sup>. Elle donne la première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles dans les organisations (Charreaux, 1990). Cette théorie explique de manière précise le fonctionnement des réseaux de relations informelles d'une part, et les interrelations entre ces réseaux informels et le contrôle. L'hypothèse de base est que les relations dans l'entreprise ne sont pas gouvernées

---

<sup>5</sup> Une organisation est définie comme « bureaucratique » à partir du moment où ses employés agissent selon des règles et instructions venant du « dessus » et n'utilisent pas leur propre liberté d'action ou leur propre autorité (Wintrobe, 1976).

par le pouvoir mais par l'échange. Cette relation d'échange est, pour les auteurs, fondée sur la confiance.

La confiance apparaît donc comme une alternative au fonctionnement des institutions dans la mesure où elle garantit l'exécution des contrats informels. Elle joue un rôle central dans le fonctionnement des réseaux et dans la construction de la relation entre supérieurs et subordonnés dans les organisations hiérarchiques. Cette étude commence par reconnaître que personne ne peut entièrement comprendre le comportement bureaucratique ou modéliser le fonctionnement des bureaucraties en s'attachant seulement à la structure formelle ou aux variables qui lui sont associées : budgets, récompenses et sanctions formelles, et relations d'autorité formelles (maintien de l'ordre).

Les transactions informelles sont la base des relations de contrôle. La coopération d'un subordonné avec son supérieur (l'adoption d'un comportement dirigé vers l'atteinte des objectifs du supérieur) dépend du prix (matérialisé sous forme d'avantages divers) que le supérieur est prêt à payer au subordonné. Les questions que soulèvent Breton et Wintrobe (1982) sont les suivantes : les subordonnés poursuivent-ils leurs propres objectifs quand ceux-ci diffèrent de ceux de leurs supérieurs ? Si oui, sous quelles conditions et dans quelles limites ? En cherchant à répondre à ces questions, les auteurs développent une théorie de la confiance et des réseaux comme fondement d'une théorie du comportement sélectif. Bien que la structure analytique du modèle soit celle de l'économie néoclassique, ils y intègrent trois concepts fondamentaux : le comportement sélectif, la confiance et la concurrence interne.

L'idée essentielle est que les membres de la bureaucratie choisissent d'être efficaces (coopératifs) ou inefficaces (non coopératifs), et se comportent de manière sélective. Le comportement sélectif efficace ou inefficace est déterminé par l'intention du subordonné d'atteindre les objectifs fixés par le supérieur ou au contraire de les contrarier. La capacité de comportement sélectif est évaluée en termes de réduction des coûts, eux-mêmes déterminés en termes de services informels. Le comportement sélectif nécessite l'utilisation de réseaux, considérés comme des institutions dans lesquelles les services informels des subordonnés sont échangés contre certaines caractéristiques du travail (avantages divers). Les comportements, qu'ils soient efficaces ou inefficaces, sont fondés sur la confiance et prennent place au sein du réseau. La coopération a un prix qui doit être payé si l'on veut éviter l'opportunisme des individus.

Breton et Wintrobe (1982) considèrent par ailleurs que l'échange, qui caractérise la relation entre supérieurs et subordonnés, repose sur les droits de propriété. Cependant, ces droits dans les organisations ne peuvent pas être supportés par les institutions légales. Ils sont supportés par la confiance. Le comportement bureaucratique est, dans cette perspective, fondé sur la confiance. La définition qu'ils en donnent au départ est la suivante : « *Un individu (A) fait confiance à un individu (B) lorsque A a un certain degré d'assurance que B fera ce qu'il a promis de faire* ». L'existence d'un tel phénomène, parce qu'il supporte efficacement les droits de propriété, rend possible l'échange entre A et B dans des circonstances où l'absence d'institutions légales pour faire respecter les engagements rendraient les choses impossibles.

Enfin, la concurrence est un élément caractéristique essentiel de la bureaucratie. Il peut s'agir d'une concurrence pour une fonction (formelle), ou pour une position au sein du réseau (informelle). Ces formes sont substituables. Des imperfections dans l'une des formes de concurrence peut être compensée par une autre forme. La concurrence détermine également la manière dont les ressources vont être allouées entre départements de l'organisation. La structure formelle est un instrument aux mains des supérieurs qui peut être utilisée pour influencer le

comportement des subordonnés. Ceci est possible parce que la structure formelle est un déterminant important des coûts d'accumulation ou de maintien des réseaux et de leur distribution. La confiance joue alors un rôle central dans le fonctionnement des réseaux et également dans la construction de la relation entre supérieurs et subordonnés dans les organisations hiérarchiques.

Breton et Wintrobe (1982) suggèrent que lorsque les employés disposent d'un pouvoir discrétionnaire, ils peuvent l'utiliser de deux manières : pour poursuivre leurs propres intérêts ou pour promouvoir les objectifs de leur supérieur. Cependant, dans ce modèle, les seuls moyens de contrôle dont dispose le supérieur sont ceux associés à la structure formelle : récompenses, sanctions et le contrôle (surveillance). Afin de s'assurer que les subordonnés vont agir dans leur sens et choisir d'avoir un comportement efficace, les supérieurs « achètent » ce comportement par le bais de transactions informelles. Une explication du choix du niveau de contrôle choisi par les supérieurs et la direction est proposée. Les auteurs nomment  $p$  la probabilité qu'un comportement inefficace soit découvert par la direction. Cette possibilité dépend du montant des ressources utilisées et des coûts de contrôle. S'il est difficile de contrôler, ou si le coût du contrôle est élevé (par exemple parce que les activités sont complexes), alors  $p$  sera faible. Les bénéfices du contrôle sont clairs « *une augmentation de  $p$  réduit les gains et de ce fait l'incidence d'un comportement inefficace* » (p. 53).

C'est ainsi que chaque modalité de coopération entre les membres d'une équipe ou d'un bureau « *crée des relations spécifiques de contractualisation et d'usage, plus ou moins explicites, régulières, parfois marchandes [...] par la réciprocité ou le troc interpersonnel ; [...] Ainsi se constitue une économie particulière, plus ou moins structurée, mouvante, faite de ces modes de production, d'échanges ou de contribution à la collectivité, dont les règles sont plus ou moins claires et intégrées dans la vie des bureaux, parfois perturbée par des décisions hiérarchiques soucieuses de les régulariser* » (Guyot, 2000). De ce fait, comme le souligne Granger (2000, p. 21) : « *Nous trouvons [...] ce qui est un leitmotiv d'Arrow en théorie des organisations : le rôle des autorités invisibles, c'est-à-dire non seulement des conventions mais aussi de la morale, dans l'efficacité des organisations. Ces institutions aident à surmonter les défauts de communication (ou de surveillance), qui se produisent même dans le cas de relations durables* ».

### 2.2.2. Une vision marchande de la confiance

On constate que l'usage qui est fait de la confiance dans la théorie des transactions informelles s'apparente au contrôle matériel identifié par Etzioni (1964, p. 59), qui permet à l'individu d'acquérir des biens et services et constitue le pouvoir utilitaire. Dans cette même logique, la confiance permet l'acquisition de certains biens et services au sein du réseau. Les individus, liés par des liens plus ou moins forts, comme ceux décrits entre A et B, forment un réseau, analogue aux marchés, tout comme la confiance est analogue à la loi et à son application. Le terme de réseau, dans l'analyse de Breton et Wintrobe (1982), s'apparente à celui de structure informelle utilisé par les théoriciens des organisations. La confiance est considérée comme bien de consommation et ce schéma apparaît réducteur dans la mesure où, plus que des transactions, ce sont des relations qui ont lieu entre acteurs de l'organisation. Ces réseaux sont constitués de relations de confiance. Confiance et réseaux sont accumulés par des individus rationnels qui désirent échanger les uns avec les autres dans le temps<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Le modèle explique comment cet actif est produit et montre quand les quantités accumulées seront grandes ou petites. Le fournisseur d'un service informel le délivrera, tout en sachant que le paiement interviendra

Breton et Wintrobe (1982) précisent que les relations entre supérieurs et subordonnés sont déterminées, en plus de la confiance, par les coûts de contrôle et de surveillance. On peut donc réduire ce type de comportement en augmentant le contrôle (p. 48). Le comportement efficace peut sembler risqué car la confiance n'est jamais parfaite. Ce qui conduit à des coûts de transaction dans l'échange. Plus grandes seront les difficultés de contrôler (activités complexes, non routinières) plus la probabilité que les comportements inefficaces soient découverts et punis par les supérieurs sera faible. Les conséquences d'un contrôle accru sont claires : il réduit les comportements inefficaces. Mais il s'agit d'un moyen coûteux. La confiance, en tant que fondement des relations d'échange et de comportement efficace, permet d'aboutir au même résultat. Elle est donc un facteur de réduction des coûts de contrôle.

La confiance est donc une monnaie d'échange qui garantit, dans une certaine mesure, au principal un comportement efficace du subordonné. L'analyse met en avant une conception intéressante, quoi que quelque peu utilitariste du concept de confiance. Nous sommes en présence d'une utilisation opportuniste du « bien de consommation » confiance. Il est plus intéressant, selon les auteurs, de développer une telle relation avec ses supérieurs qu'avec ses collègues. La notion de confiance renvoie ici à celle de garantie de comportement efficace. Elle s'apparente donc à un complément contractuel accroissant la certitude d'issue favorable du contrat. Pourtant de nombreux auteurs ont souligné le caractère non marchand de la confiance.

### **3. Le rôle des réseaux sociaux informels dans le contrôle et la régulation des comportements**

De nombreux auteurs soulignent les interactions sociales profondes qui se déroulent dans le cadre des échanges informels et dépassent la conception plus mécanique de Breton et Wintrobe (1982). Ces processus formels sont « *nécessaires aussi bien qu'inévitables* » (Galbraith, 1973, p. 47) et leur utilisation est améliorée quand ils sont conçus à l'intérieur de l'organisation sociale.

#### **3.1. Interaction et encastrement des systèmes formels et informels**

##### **3.1.1. Interaction entre structure formelle et structure informelle**

Barnard (1938) définit les organisations formelles comme le processus social concret par lequel l'action sociale est accomplie en grande partie. Le système coopératif est « *un système complexe composé d'éléments physiques, biologiques, personnels et sociaux qui se trouvent dans une relation spécifique et systématique, en vue de la coopération de deux ou plusieurs personnes pour au moins un certain temps* » (Barnard, 1938, p. 65). Les organisations sont une forme de coopération entre les hommes de nature consciente. Cette coopération est délibérée et orientée vers un but. Elle est une conséquence de la modification de l'action de l'individu. Les individus qui entrent dans un processus coopératif créent des interactions à caractère social qui ne peuvent

---

ultérieurement, uniquement parce qu'il fait confiance au demandeur. La confiance crée donc les conditions pour une relation stable à long terme (Salmon, 1983). La quantité de confiance dans les organisations dépend de deux variables :

- l'intensité de la confiance (la quantité investie dans une relation particulière)
- l'étendue de la confiance ou la taille du réseau (le nombre de relations dans lesquelles les individus investissent).

être évitées. Par ailleurs, la coopération impose des changements dans les motivations des individus. La conjonction de différents facteurs, dont ceux liés à la relation de groupe influence la psychologie de l'individu. Cependant, le système coopératif permet également d'établir entre les individus une relation consciente et délibérée (Barnard, 1938, p. 42). Ce type de relation présente deux particularités : d'une part, elle induit des actions spécifiques afin d'amener l'individu dans le système coopératif; d'autre part, elle contrôle ses actions au sein du système. La conséquence la plus importante de la coopération est le conditionnement social de tous ceux qui participent (Barnard, 1938). Les motivations des individus sont ainsi constamment modifiées par la coopération.

On retrouve également cette distinction chez Simon (1976, p. 147). Selon l'auteur, l'organisation informelle est constituée par l'ensemble des contacts et interactions, personnels et quotidiens que les individus établissent entre eux sans pour autant poursuivre de but commun (Simon, 1976, p. 115). Pour leur part, Guibert et Dupuy (1997) s'inscrivent dans la même perspective de « complémentarité » du contrôle formel et du contrôle informel et indiquent que « *pas plus qu'elles ne sont substituables, ces deux formes de contrôle ne fonctionnent en opposition l'une contre l'autre* ».

### 3.1.2. Encastrement de l'économie et du social

Steiner (1994) rappelle la définition donnée par Granovetter (1985) du concept « d'encastrement », aujourd'hui à la mode, en ces termes : « *Par "embeddedness" je veux dire que l'action, les résultats et les institutions économiques sont affectés par les relations personnelles des agents et par la structure de l'ensemble de leur réseau de relations* ». Il s'agit d'une logique unique, dans le sens où les acteurs ne poursuivent pas des intérêts égoïstes immédiats, mais se concentrent à entretenir des relations de coopérations à long terme qui apportent des bénéfices aux niveaux individuel et collectif du point de vue de l'apprentissage, du partage du risque, de l'investissement et des facilités d'accès des produits sur le marché (Uzzi, 1996).

Cette théorie, développée par Granovetter (1985 ; 1992) postule que l'encastrement réduit les comportements opportunistes et favorise l'enrichissement des relations de confiance et de réciprocité (Uzzi, 1996). La confiance réduit à son tour l'incertitude de la transaction. Ce principe apparaît fondamental pour la compréhension des échanges économiques et repose sur trois postulats fondamentaux :

- 1) la poursuite des buts économiques est accompagnée par la poursuite de buts non économiques tels que la sociabilité, la reconnaissance, le statut et le pouvoir ;
- 2) l'action économique, comme toute action, se situe dans un contexte social et ne peut être expliquée par la seule référence aux motivations individuelles ;
- 3) les institutions économiques n'émergent pas automatiquement en fonction de circonstances externes ; elles sont construites socialement. La compréhension de ce processus nécessite de porter une attention particulière aux dynamiques qui le sous-tendent. L'action économique est « encadrée » dans les réseaux de relations personnelles entre acteurs.

On peut identifier deux caractéristiques de « l'encastrement » : une caractéristique relationnelle et une autre structurelle. L'encastrement relationnel a des effets directs sur l'action économique individuelle. Il concerne la qualité de l'échange (comportement des partenaires, prise en compte des besoins et objectifs de l'autre, développement de relations de confiance, partage d'information).

L'« encastrement » structurel s'intéresse à l'architecture du réseau et au contrôle social (notamment les normes de groupe). Uzzi (1996) précise que l'action économique est déterminée par la structure et la qualité des liens sociaux entre les entreprises, qui créent des opportunités et offrent un accès unique à ces opportunités. Pour Weber (1956) « *le contenu significatif d'une relation sociale peut reposer sur une entente par un engagement mutuel. Cela signifie que ceux qui participent à cette relation se font (entre eux ou d'une autre manière) des promesses valant pour leur comportement futur. Chaque participant compte alors normalement - pour autant qu'il considère les choses rationnellement - sur le fait que (avec une certitude variable) l'autre orientera son activité dans le sens que lui-même (agent) donne à l'entente* ». La sociologie économique souligne la nécessité de développer des relations de confiance et un comportement loyal afin que l'action économique et les institutions puissent fonctionner normalement. Granovetter (1992) étudie également les conditions socio-structurelles susceptibles de produire de la confiance et de la loyauté (ou méfiance et malveillance). Il précise que la défiance, l'opportunisme et le désordre ne sont jamais complètement absents ou omniprésents. Le fait que le comportement loyal puisse faire partie d'une relation personnelle reflète, selon l'auteur, l'un des effets les plus directs de l'« encastrement » relationnel. Ce dernier explique la préférence des acteurs économiques à travailler avec des individus avec lesquels ils ont déjà traité. De ce fait, une relation continue fournit des incitations à la loyauté et encourage les transactions futures. Elle permet de rendre le comportement plus prévisible.

## **3.2. La prise en compte des réseaux sociaux dans l'organisation**

### **3.2.1. Typologies des réseaux sociaux**

Les relations informelles sont des relations d'échange particulières qui appellent des modes de contrôle spécifiques. Des études portant sur le fonctionnement de ces réseaux et sur ses implications pour le management sont nécessaires et légitimes, notamment parce que « *le management a peu de contrôle sur la manière, sur le moment et sur les conséquences de la participation des employés à des activités de réseau* » (Kreiner et Schultz, 1993). La sociologie économique, dans l'analyse qu'elle propose des réseaux, considère trois catégories d'objets essentiels qui peuvent faire l'objet d'une transposition dans le domaine du contrôle de gestion. On distingue ainsi l'action économique, les résultats structurels de ces actions et les institutions qui résultent et contraignent tout à la fois les comportements des agents (Steiner, 1993). Les résultats structurels doivent être compris comme des implications pour la structure sociale de l'organisation.

De nombreuses typologies des réseaux ont été élaborées. Grandori et Soda (1995) en distinguent trois types. En premier lieu, ils définissent les réseaux sociaux reposant sur des relations informelles elles-mêmes fondées sur la confiance, et qui n'intègrent aucune forme d'arrangement formel. En second lieu, les auteurs parlent de réseaux bureaucratiques dont les relations sont formalisées dans un contrat qui précise les nature et valeur des biens et services échangés ainsi que les modalités de la relation s'instaurant entre les partenaires. Enfin, ils distinguent les réseaux de propriété considérés comme des systèmes d'incitation permettant de maintenir une forme de coordination. Ils sont entendus comme une forme bureaucratique de réseau formalisé qui est de plus fondé sur un engagement de propriété.

Dans un cadre plus large, il est donc possible de classer les réseaux en quatre catégories, selon qu'il s'agisse de réseaux de relations interentreprises (réseaux externes) ou intraorganisationnelles (réseaux internes) d'une part, et de réseaux dont le fonctionnement est



régi par des relations formelles ou informelles d'autre part. Le degré de formalisation est l'une des trois caractéristiques retenues notamment par Grandori et Soda (1995) pour établir des distinctions entre réseaux - les deux autres caractéristiques étant le degré de centralisation et les mécanismes de coordination utilisés. Le tableau ci-après synthétise la classification exposée précédemment :

Caractéristiques du réseau	FORMEL	INFORMEL
EXTERNE	Relations interentreprises dont les termes sont régis par un contrat	Coopération et collaboration informelle interentreprise
INTERNE	Systèmes et structures formelles de l'organisation : ensemble de règles et procédures qui régissent les rapports entre individus.	Relations informelles que les individus développent au sein de l'organisation parallèlement à la structure formelle de relations.

**Tableau 2 : Caractéristiques du réseau et types de relations associés**

### 3.2.2. Une relation d'échange plus complexe que la 'transaction'

La relation d'échange constitue l'unité d'analyse privilégiée des réseaux. L'échange n'en est certes pas une caractéristique propre ; c'est la nature de la relation d'échange qui en fait une spécificité. Kreiner et Schultz (1993) parlent d'une économie par nature informelle, fondée sur les relations personnelles et qui fonctionne nécessairement avec un certain tact. Elle explique de nombreuses occasions de rencontres personnelles et d'interactions dans la communauté biotechnologique. Ce partage va à l'encontre du principe de rationalité des échanges économiques.

Au sein des relations d'échange, le thème de la réciprocité apparaît souvent dans les résultats des études sur les réseaux (Powell et Doerr, 1994, Grandori et Soda, 1995 ; Uzzi, 1996). Ouchi (1979) estime que cette norme de réciprocité est indispensable aux types de contrôle envisagés : marché, bureaucratie et clans. Elle constitue un pré-requis social nécessaire au fonctionnement de ces mécanismes de contrôle. Axelrod (1984), dans le cadre des stratégies de coopération « donnant-donnant », attribue au principe de réciprocité la capacité de faire émerger une coopération mutuelle. Pourtant, le principe de réciprocité des services rendus, malgré l'importance qu'il revêt dans l'économie de l'échange, n'est pas un impératif pour la relation. En effet, les échanges individuels ne sont pas guidés par l'intérêt personnel (Kreiner et Schultz, 1993). La réciprocité peut-être différée ou retardée. Cela s'apparente donc davantage à de la charité. Les participants à l'économie de l'échange font preuve de peu d'intérêt pour les termes immédiats de l'échange et prennent peu de précautions pour s'assurer de la réciprocité des échanges. Simons (1995b) inclue dans son dispositif de contrôle les systèmes de croyance qui ont pour vocation de donner davantage de pouvoir de décision et d'action aux individus et à les encourager à chercher de nouvelles opportunités. Ces systèmes de croyance « *communiquent des valeurs fondatrices et favorisent l'implication des participants dans les objectifs de l'organisation* ».

Les relations d'échange au sein du réseau informel sont des relations stables dans lesquelles les partenaires sont amenés à se revoir. Cela rend possible l'apparition de la coopération : « *la manière la plus directe d'encourager la coopération est de conférer une certaine durabilité à l'échange* » (Axelrod, 1984). Le caractère répétitif des relations au sein du réseau rend propice l'émergence de comportements coopératifs et le développement de relations de confiance. Friedberg (1988) explique que la structure et les règles de fonctionnement renforcent et créent

des solidarités entre les individus. Ces solidarités s'expriment au travers des pressions des groupes de pairs ayant pour objectif d'obtenir une certaine conformité des comportements des individus. La liberté de choix et de comportements des individus se trouve d'autant plus restreinte, du fait de ces pressions. Un phénomène d'apprentissage des normes du groupe émerge alors : *« si tous ces facteurs limitent l'éventail des choix rationnels des acteurs, ils n'éliminent jamais totalement leur capacité de choisir. Entre les contraintes inhérentes à la situation des individus ou des groupes et leur comportement, il subsistera toujours une zone d'imprécision à l'intérieur de laquelle chaque acteur calcule son intérêt pour arrêter sa conduite »* (Friedberg, 1988, p 32).

De ce fait, les outils de gestion ne s'appréhendent pas seulement au travers de leur dimension technique mais dans un contexte social, comme le note Giddens (1984, p. 70), *« nous pouvons donc concevoir les règles de la vie sociale comme des techniques ou des procédures généralisables employés dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales »*. Par ailleurs, ces outils de gestion constituent une réponse à la complexité des situations de gestion. Ils *« régissent aussi des rapports entre des hommes, entre des groupes sociaux. Ils cristallisent ainsi des rapports de force d'une manière qui peut même parfois disparaître aux yeux des agents. [...] Moyens de gérer, les instruments de gestion sont aussi des moyens d'articulation des rapports sociaux »* (Berry, 1983). Les instruments de gestion contribuent à définir la situation de contrôle et à la contextualiser, et sont influencés par les pratiques qu'ils génèrent à travers cette même situation.

### **3.2.3. Autocontrôle et mécanismes régulateurs au sein du réseau**

Il existe au sein du réseau, des mécanismes autorégulateurs autres que la confiance qui assurent la conformité des comportements aux règles de conduite acceptées par le groupe. Ces mécanismes limitent l'accès au réseau et font pression sur les individus afin de maintenir la cohésion du groupe.

#### **❖ La sélection à l'entrée du réseau**

La sélection des partenaires est un moyen d'augmenter la probabilité d'obtenir une action coordonnée (Grandori et Soda, 1995). L'étude réalisée par Uzzi (1996) met en avant l'existence d'un effet de seuil. Le phénomène de structuration, qui se caractérise par la concentration et l'isolement du réseau, peuvent conduire à sa perte. L'effet de seuil, qui peut être lié à la taille ou au nombre de transactions dans le réseau, renverse la tendance à l'efficacité croissante. Ce danger existe lorsque le réseau devient hermétique à son environnement extérieur ; ce dernier n'a alors plus accès aux innovations ou aux informations stratégiques. Il devient dans ce cas, un handicap pour ses membres.

#### **❖ Le principe communautaire**

La communauté exerce un contrôle informel dans le réseau. Les sanctions collectives représentent le mode de contrôle le plus répandu. Elles impliquent la punition par les membres d'un groupe d'autres membres ayant violé les normes du groupe, les valeurs ou les objectifs. Elles peuvent aboutir à l'exclusion. Ces sanctions sont un mode à part entière de régulation des échanges, un mécanisme qui permet de maintenir la viabilité des relations au sein du réseau : *« une communauté utilisant des stratégies fondées sur la réciprocité peut se contrôler elle-même. En garantissant la punition de tout individu essayant d'être moins que coopératif, on rend la stratégie déviante peu profitable »* (Axelrod, 1984). Elles protègent l'échange, car elles

définissent et renforcent les paramètres du comportement acceptable, en démontrant les conséquences d'une violation des normes et des valeurs. « *Le pouvoir normalisateur est universel. Chacun y soumet le corps, les gestes, le comportement, les conduites, les aptitudes, les performances* » (Foucault, 1975). Les sanctions collectives réduisent l'incertitude comportementale en augmentant les coûts de l'opportunisme et en réduisant les coûts de contrôle et de surveillance pour les parties. Les individus sont incités à respecter leur parole (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997).

La pression sociale, notamment celle opérée par des proches, peut inciter les individus à participer à un effort collectif (Olson, 1966). De telles pressions sont une part importante des incitations et sont liées aux coûts économiques et sociaux de développement d'une mauvaise réputation. Les valeurs, la culture, les normes de comportement sont de ce fait un frein aux comportements opportunistes. Le sens de la communauté permet de faire émerger chez les membres un comportement volontaire d'assimilation des objectifs, facteur clé de succès du réseau. Une véritable culture organisationnelle doit être créée, qui transcende la propriété et les frontières (Snow, Miles et Coleman, 1992).

Le contrôle social régule donc en général les échanges dans lesquels la contribution et la performance de chaque partenaire est très ambiguë et difficile à mesurer, comme c'est le cas dans la plupart des relations informelles. Dans ce cas, les mécanismes hiérarchiques ou contractuels risquent d'échouer (Grandori et Soda, 1995). Il faut donc avoir recours à une autre logique, celle des clans et des réseaux informels, qui permettent une coordination par la confiance. L'avantage que l'on retire de la possibilité de se fier à un partenaire est que l'attention passe de la surveillance à la résolution de problèmes et à l'exploration d'autres opportunités (Sheppard et Tuchinsky, 1995). L'efficacité de la collaboration est donc plus grande puisque les énergies sont centrées sur l'objet de la relation et non sur le contrôle de ses modalités.

#### ❖ *La réputation*

La réputation peut être définie comme l'ensemble des convictions que nourrissent des individus sur la stratégie qu'un individu va utiliser lors d'une coopération. Cette réputation est un véritable actif de valeur (Powell et Smith-Doerr, 1994). Elle permet aux futurs partenaires d'un échange d'anticiper les réactions de l'autre sur la base d'une information interne au réseau. Elle émerge dans un contexte de relations récurrentes. Elle peut aussi jouer dans un sens différent et « *permettre de parvenir à la dissuasion au moyen d'une menace crédible* » (Axelrod, 1984).

### **3.3. La confiance comme ciment des relations informelles**

Contrôle et réseaux informels sont complémentaires. Dans la sphère de l'entreprise, l'un doit composer avec l'autre pour concourir à davantage d'efficacité organisationnelle. L'idée générale avancée est « *qu'une conception rénovée du contrôle et du pilotage de l'organisation doit être comprise comme une mise en cohérence, ou en complémentarité, entre d'une part, une représentation structurelle et informationnelle formelle, et d'autre part, une représentation de l'informel fondée sur des réseaux de relations complexes et largement implicites entre acteurs et composantes de l'organisation* » (Dupuy et Guibert, 1997). Organisations formelles et informelles sont, précise Barnard (1938), des aspects interdépendants du même phénomène. Il ne peut y avoir l'une sans l'autre.

D'une manière générale, lorsque l'on attribue à la confiance la capacité de modifier des

comportements, de mobiliser des individus autour d'un objet formel ou d'une cause informelle, de les faire coopérer finalement, plus qu'influencer les comportements, elle permet parfois de les contrôler. Pour Bouquin (1998a, p. 432) « *il n'existe, en contrôle de gestion, que des principes de cohérence, pas des recettes. Comme (...) le management consiste à gérer des paradoxes, le contrôle de gestion ne peut se concevoir que comme un ensemble de dispositifs de 'poids et contrepoids', d'incitations et de régulations offrant une solution viable pour la gestion des paradoxes* ».

En effet, si l'on transcrit l'hypothèse forte de Barnard (1938) selon laquelle l'association informelle est une condition nécessaire à l'instauration de l'organisation formelle, on peut dire que la confiance (qui se développe au sein de réseaux informels) est une condition nécessaire au fonctionnement du contrôle de gestion (organisation formelle). Bien entendu, il ne s'agit pas d'une condition suffisante, c'est-à-dire que la confiance ne garantit pas le succès du contrôle de gestion et n'est pas le seul élément qui entre en jeu lors de l'instauration de ce système formel. Ainsi, un dispositif formalisé de contrôle favorise les relations informelles de confiance. Guibert et Dupuy (1997) soulignent à cet égard qu'« *aux processus d'ajustement mutuel sont plutôt liés des mécanismes de contrôle fondés sur une cartographie des réseaux informels et un ensemble de moyens visant à développer les conditions favorables à l'autocontrôle* ». La notion d'« empowerment »<sup>7</sup>, largement à la mode emprunte en grande partie à cette conception.

La confiance, tout comme les institutions dans les transactions de marché, garantit l'exécution des contrats informels. Elle permet donc à l'échange d'avoir lieu. La confiance est considérée comme un mécanisme de gouvernement dans les relations d'encastrement. C'est un mécanisme unique qui favorise les échanges volontaires d'actifs et de services entre acteurs. Elle prédispose un individu à interpréter favorablement les intentions et actions de l'autre. Elle facilite l'extension des bénéfices entre les parties et invite le partenaire qui reçoit à rendre la pareille lorsque l'occasion se présente (Uzzi, 1996).

La plupart du temps, ce manque de confiance s'exprime dans des procédures de contrôle intenses. De tels modèles heurtent le sens de l'autonomie et de l'autocontrôle des individus (Ouchi, 1979). Comme le précise Etzioni (1964) : « *la mise en œuvre de moyens de contrôle symboliques tend à convaincre les individus, celle de moyens matériels tend à rendre conforme leur intérêt personnel, et celle de moyens physiques tend à les forcer à se soumettre* » (p. 60). En permettant aux individus d'anticiper, la confiance augmente la perception du nombre d'actions possibles dans une situation donnée. Elle contribue de ce fait à un contrôle plus efficace et performant dans les organisations.

---

<sup>7</sup> Elle désigne « *ce management consistant à faire confiance a priori pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques. La confiance doit se substituer au contrôle* » (Saussois, 1998)

## Bibliographie

- [1] **ALCHIAN A. A., AND H. DEMSETZ (1972)**, « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, Vol. 62, n°5.
- [2] **ALVAREZ F. (1997)**, « On the logic of bureaucratic conduct : a framework for the analysis of the trust-control relationship », *VIIIème Conférence Internationale de l'IAAER*, Octobre, Paris.
- [3] **ALVAREZ F. (1998a)**, « The status of trust and control in agency theory : critical analysis and new perspectives for research in management control », *14ème Colloque de l'EGOS*, Juillet, Maastrich.
- [4] **ANTHONY R.N. (1965)**, *Planning and control systems : A framework for analysis*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- [5] **ARROW K.J. (1964)**, « Control in large organizations », *Management Science*, Vol. 10, N° 3, April, pp. 397-408.
- [6] **ARROW K.J. (1974)**, *The limits of organization*, New York, Norton. Traduction (1976), *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF.
- [7] **ARROW K. J. (1984)**, *The Economics of Information, Collected papers of Kenneth J. Arrow*, Oxford: Basil Blackwell.
- [8] **ARROW K. J. (1991)**, « The economics of agency » in *Principals and agents: the structure of business*, W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), 37-51. Boston : Harvard Business School Press, second edition.
- [9] **AXELROD R. (1984)**, *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York; traduction française *Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob, 1992.
- [10] **BARNARD C. (1938)**, *The functions of the executive*, Harvard University Press.
- [11] **BERRY M. (1983)**, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, texte de synthèse, rapport du Centre de Recherche en Gestion, juin.
- [12] **BIDAULT F., J. C. JARILLO (1995)**, « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (eds), *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA.
- [13] **BIDAULT F., GOMEZ P.-Y., MARION G. (1995)**, (eds), *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA.
- [14] **BLAU P. M. (1989)**, *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers (second printing).

- [15] **BOUQUIN H. (1994)**, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, Collection Que Sais-je?.
- [16] **BOUQUIN H. (1998)**, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 4<sup>ème</sup> édition.
- [17] **BRADACH J.L. et R.G. ECCLES (1989)**, « Price, Authority, and Trust: From ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, Vol. 15.
- [18] **BRETON A., WINTROBE R. (1982)**, *The Logic of Bureaucratic Conduct, An economic analysis of competition, exchange, and efficiency in private and public organizations*, Cambridge University Press, 1982.
- [19] **BURT R.S. (1992)**, « The Social Structure of Competition », dans Nohria N. et Eccles R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- [20] **CHARREAUX G. (1990)**, « La théorie des transactions informelles : une synthèse », in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion. n° 15, mai.
- [21] **CHARREAUX G., A. COURET, P. JOFFRE, G. KOENIG, B. DE MONTMORILLON (1987)**, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris : Economica.
- [22] **CHUA W.F., LOWE T., PUXTY, T. (1989)**, *Critical Perspectives in Management Control*, Macmillan.
- [23] **CORIAT B., AND O. WEINSTEIN (1995)**, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie Générale Française.
- [24] **CROZIER M., FRIEBERG E. (1977)**, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.
- [25] **CYERT R.M., MARCH J.G. (1963)**, *The behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.
- [26] **DEMSETZ H. (1983)**, « The structure of ownership and the theory of the firm », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.
- [27] **DUPUY Y., GUIBERT N. (1997)**, « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Volume 1, Mars.
- [28] **EISENHARDT K. M. (1985)**, « Control: organizational and economic approaches », *Management Science*, Vol. 31, No. 2, February.
- [29] **EISENHARDT K. M. (1989a)**, « Agency theory: an assessment and review », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.
- [30] **ESTADES J. (1996)**, « Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie », INRA/SERD Grenoble, *Colloque de l'Association pour le Développement de la Socio-Economie*, Aix-en-Provence, 22-23 Mars.

- [31] **FAMA E. F. (1980)**, « Agency problems and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, Vol. 88, n° 2.
- [32] **FAMA E. F., AND M. C. JENSEN (1983a)**, « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.
- [33] **FAMA E. F., AND M. C. JENSEN (1983b)**, « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June.
- [34] **FAYOL (1916)**, « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'industrie minière*, Editions Dunod, 1979.
- [35] **FUKUYAMA F. (1995)**, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press Paperbacks, New York.
- [36] **GABRIE H., AND J. L. JACQUIER (1994)**, *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*. Paris : Economica.
- [37] **GAMBETTA D. (1988)**, *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York
- [38] **GIDDENS A. (1984)**, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, traduction française 1987.
- [39] **GOMEZ P.Y. (1995)**, « Le statut de la confiance dans la théorie économique », in *Confiance, Entreprise et Société*, Editions Eska.
- [40] **GÖRAN P., HÄGG T. (1994)**, « The Economics of Trust, Trust-Sensitive Contracts, and Regulation », *International Review of Law and Economics*, Vol. 14, 437-451.
- [41] **GRANDORI A., SODA G. (1995)**, « Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, 16/2.
- [42] **GRANGER T. (2000)** (ed.), *Théorie de l'information et des organisations*, K.J. Arrow, Dunod, Paris.
- [43] **GRANOVETTER M. (1985)**, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, November.
- [44] **GRANOVETTER M. (1992)**, « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N. et Eccles R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- [45] **HANDY C. (1995)**, « Trust and the Virtual Organization », *Harvard Business Review*, May-June.
- [46] **HOFSTEDE G. (1978)**, « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, July, pp. 450-461.
- [47] **HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds) (1994)**, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge university Press.

[48] **JENSEN M. C., AND W. H. MECKLING (1976)**, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics* : 3, 305-360.

[49] **JONES C., HESTERLY W.S., BORGATTI S.P. (1997)**, « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4.

[50] **KNIGHT F. H. (1964)**, *Risk, uncertainty and profit*, New York, 1<sup>ère</sup> édition 1921.

[51] **KREINER K., SCHULTZ M. (1993)**, « Informal Collaboration in R&D. The formation of Networks Across Organizations », *Organization Studies*, 14/2.

[52] **LEIBENSTEIN H. (1976)**, *Beyond economic man. A new foundation for microeconomics*, Harvard University Press.

[53] **LEWIS J.D., WEIGERT A. (1985)**, « Trust as a social reality », *Social Forces*, Vol. 63, N°4, June.

[54] **LIKERT R. (1961)**, *New patterns of management*, McGraw-Hill. Traduction française: *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1974.

[55] **LORENZ E.H. (1988)**, « Neither Friends Nor Strangers: Informal Network of Subcontracting in French Industry », in *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta Ed., Basil Blackwell.

[56] **LUHMANN N.(1988)**, « Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives » in *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta Ed., Basil Blackwell.

[57] **MARCH J. G., Z. SHAPIRA (1987)**, « Managerial Perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, Vol. 33, N° 11, November.

[58] **MILES R.E., SNOW C.C. (1995)**, « The New Network Firm: A Spherical Structure Build on a Human Investment Philosophy », *Organizational Dynamics*.

[59] **NOORDERHAVEN N. G. (1992)**, « The problem of contract enforcement in economic organization theory », *Organization Studies* : 13/2 : 229-243.

[60] **OUCHI W.G. (1979)**, « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, n° 9, September, pp. 833-848.

[61] **OUCHI W.G. (1980)**, « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March, pp. 129-141.

[62] **OUCHI W.G., MAGUIRE M.A. (1975)**, « Organizational Control: two Functions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, December, pp. 559-569.

[63] **POWELL W.W. (1990)**, « Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, P. 295-336.



- [64] **POWELL W.W., SMITH-DOERR L.(1994)**, « Networks and Economic Life » in *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser and Swedberg Eds., Princeton University Press.
- [65] **RANDOLPH W.A. (2000)**, « Rethinking empowerment: why is it so hard to achieve », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, N°2, Fall, pp. 94-107.
- [66] **RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992)**, « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498.
- [67] **ROSS S. A. (1973)**, « The economic theory of agency: the principal's problem », *American Economic Association*, Vol. 63, No. 2, May.
- [68] **SHEPPARD B.H., TUCHINSKY M. (1995)**, « Micro-OB and the Network Organization », in Kramer R.M. & Tyler T.R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications.
- [69] **UZZI B. (1996)**, « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, Vol. 61, August, p. 674-678.
- [70] **WEICK K.E. (1979)**, *The Social Psychology of Organizing*, MacGraw Hill, Inc., second edition.
- [71] **WHITE H. C. (1991)**, « Agency as control », in *Principals and agents: the structure of business*. W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), 187-212. Boston : Harvard Business School Press, second edition.
- [72] **WHITLEY R. (1999)**, « Firms, institutions and management control : the comparative analysis of coordination and control systems », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, pp. 507-524.
- [73] **WILLIAMS B. (1988)**, « Formal structures and social reality », in Gambetta D., *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, New York.
- [74] **WILLIAMSON O.E. (1975)**, *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, New York: Free Press.
- [75] **WILLIAMSON O.E. (1993)**, « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, April, 453-486.
- [76] **WINTROBE R., BRETON A. (1986)**, « Organizational structure and productivity », *The American Economic Review*, June.
- [77] **ZUCKER L.G. (1986)**, « Production of trust: Institutional sources of economic structures, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8.