

Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel.

STAIMS 4

**Perspectives critiques sur l'espace et le territoire en management stratégique : les enjeux
de la spatialité**

Damien Talbot

Université Clermont Auvergne, CRCGM

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. Ce travail nous permet de nous munir d'un cadre conceptuel cohérent pour analyser l'influence de la localisation dans l'espace social et dans l'espace géographique des acteurs sur leurs modalités de contrôle inter-organisationnel.

Mots clés : proximités, contrôles inter-organisationnels.

Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel.

INTRODUCTION

L'École de la Proximité développe un cadre théorique pour comprendre quelles sont les conditions à la coordination des activités économiques. Plus précisément, elle pose la question de l'influence de la localisation des acteurs sur leurs relations économiques (Bellet, Colletis, Lung, 1993 ; Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Boschma, 2005 ; Talbot, Kirat, 2005 ; Torre et Rallet, 2005 ; Knoblen et Oerlemans, 2006 ; Bouba-Olga, Carrincazeaux et Coris, 2008 ; Carrincazeaux, Grossetti, Talbot, 2008 ; Rychen et Zimmermann, 2008 ; Balland, Boschma et Frenken, 2014). C'est autant la localisation dans l'espace géographique que dans l'espace social qui est concernée par l'approche. 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 ont en commun de s'inscrire dans une perspective interactionniste qui conduit à voir 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 par exemple des relations sciences industries (Grossetti et Bès, 2001), des relations inter-individuelles (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), des questions environnementales (Torre et Zuindeau, 2009) ou des chaînes de valeur (Kechidi et Talbot, 2010). Mais le cas le plus étudié est celui de l'innovation (par exemple Boschma, 2005 ; Torre, 2008 ; Suire et Vicente, 2009 ; Boschma et Frenken, 2010), en particulier pour répondre à la question suivante : faut-il être proche pour innover ? Il a été montré que les effets positifs des proximités (face à face, encastrement social des relations économiques, base de connaissances commune, partage de valeurs, de représentations, de règles, cadre juridique commun) conduisent à l'émergence de relations de confiance favorisant l'échange de connaissances, leur recombinaison et donc *in fine* l'innovation collective. Il a été aussi montré qu'une trop forte proximité notamment cognitive (Broekel et Boschma, 2012) pouvait réduire la capacité d'innovation des firmes lorsque les bases de connaissances des différents acteurs n'étaient plus complémentaires mais trop similaires

(Nooteboom et al., 2007). Généralement, ce sont des conditions à l'innovation d'ordre cognitif, fondées sur l'idée de partage, qui sont étudiées.

Toutefois, il existe d'autres conditions à l'innovation. Selon Nooteboom (2004), lorsque l'innovation est collective, des problèmes de gouvernance apparaissent car : premièrement, en cas de rupture de la collaboration, les acteurs perdent les investissements réalisés spécifiquement pour cette relation d'innovation ; deuxièmement, un comportement opportuniste est toujours possible, un partenaire captant à son seul profit les résultats de l'innovation (*holdup*) ; troisièmement, les connaissances créées peuvent se propager de façon involontaire vers les concurrents (*spillover risk*). Pour contenir ces risques relationnels, il faut construire des relations de contrôle (Nooteboom, 2002). Le contrôle de la relation apparaît donc comme une condition indispensable à la réussite de l'innovation collective. Pour autant, l'approche par la proximité ne traite pas de ce type de condition (Levy et Talbot, 2013). Cet article vise à combler ce manque.

Les travaux sur le contrôle inter-organisationnel ont traditionnellement fait appel à des approches issues de champs disciplinaires variés (gestion, économie, sociologie) (Bollecker et Azan, 2009), pour rendre compte de l'influence de divers facteurs sur les modalités du contrôle entre les firmes. Ce dernier est fréquemment compris comme une relation de type « principal – agent » dans laquelle les questions d'asymétrie d'information et de convergence des buts sont centrales (Berry et al. 2009). Dans une perspective transactionnelle, est aussi étudié l'impact 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 (Nogatchewsky, 2010). Le rôle des nouvelles formes organisationnelles plus flexibles comme les réseaux n'est pas non plus oublié (Ezzamel, Morris et Smith, 2005 ; Mouritsen et Thrane, 2006). Plus rarement, certains auteurs suggèrent d'étudier l'influence de l'environnement dans lequel évoluent les organisations sur les modalités de contrôle. Ces variables contextuelles renvoient à la culture organisationnelle, au secteur d'activité, à l'histoire, aux croyances, aux normes et aux rapports sociaux (Otley, Broadbent et Berry, 1995 ; Otley, 1999 ; Collier, 2005 ; Tuomela, 2005 ; Henri, 2006 ; Efferin et Hopper, 2007). Mais la question des effets de proximité n'a pas encore été abordée dans la littérature consacrée au contrôle inter-organisationnel.

On le voit, les liens entre proximités et relations de contrôle n'ont pas encore été étudiés d'un point de vue théorique. L'objectif de ce travail vise à construire un cadre théorique pour

répondre aux questions suivantes : quels sont les effets des proximités sur les relations de contrôle ? Autrement dit, faut-il être proche pour contrôler ?

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'ECOLE DE LA PROXIMITE

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 relations 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 PROXIMITE GEOGRAPHIQUE

Ici est posée la question de la position dans l'espace géographique des acteurs, qu'ils soient des individus ou des organisations (Gilly et Torre, 2000 ; Cooke, 2001 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004). La proximité géographique renvoie à la distance kilométrique qui sépare deux 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. La proximité géographique peut prendre deux valeurs fondamentales : les acteurs 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 PROXIMITE NON GEOGRAPHIQUE

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.

D'un point de vue interactionniste, pour Bouba-Olga et Grosseti (2008), il existe au côté de la proximité géographique deux façons d'évaluer ce qui rapproche des acteurs. La proximité de ressources évalue les ressources matérielles (revenus, diplômes, statut social) et immatérielles (informations, connaissances, règles, normes, langages) détenues par ces acteurs : ces ressources se ressemblent-elles, sont-elles complémentaires ? Si oui les acteurs sont proches. La proximité de coordination évalue les facilités ou les obstacles à leur coordination. Elle mesure leur insertion au sein d'un même réseau social ou par leur mise en relation *via* des ressources de médiation (site internet, téléphone, *etc.*).

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 (1994) 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 acteurs d'une même base de connaissances, similaires et/ou complémentaires, ouvrant la voie à une compréhension mutuelle. Elle est nécessaire pour que les acteurs 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, 1995). Ces institutions fournissent un cadre stable aux relations inter-organisationnelles.

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

- 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 ;
- un principe d'appartenance à un réseau social ou une organisation (*cf.* tableau 1 pour une synthèse).

Tableau 1 : les dimensions de la proximité

Proximités	Similarité	Appartenance
<i>Proximité non géographique</i>		
Torre et Rallet (2005)	Représentations, croyances, savoirs	Organisation
Bouba-Olga (2008)	Ressources matérielles et immatérielles	Réseau social
Boschma (2005)	Lois, règles, valeurs Base de connaissances	Réseau social Arrangement institutionnel
<i>Proximité géographique</i>		
Torre et Rallet (2005), Bouba-Olga (2008), Boschma (2005)	Localisation	

Source : auteur.

1.3 DES PROXIMITES ARTICULEES, CONDITIONS ET RESULTATS DES RELATIONS

Ces diverses formes de proximité 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 réseau collaboratif par exemple.

Si les proximités précèdent les relations, leur existence n'implique pas automatiquement qu'une interaction entre deux acteurs proches émerge. Ainsi, deux entreprises, si elles partagent une même zone d'activité, peuvent n'entretenir aucune relation économique : elles sont simplement agglomérées (Gilly et Torre, 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. 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. La qualité des échanges de connaissances peut augmenter les bases de connaissances communes (proximité cognitive) par apprentissage mutuel. Une relation de contrôle réussie peut générer de la confiance entre des partenaires qui crée alors une organisation commune (proximité organisationnelle). Si analytiquement nous les traitons ici comme des conditions puisque l'objectif 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 inter-organisationnel en particulier.

2 LES MODALITES DU CONTROLE 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 CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL

Les premiers types de travaux se fondent sur la théorie des coûts de transaction développée par Coase (1937) et Williamson (1994) 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 dans 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

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

Source : à partir de Nogatchewsky (2009).

2.2 CONTROLES 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 est basé sur des contrats plus ou moins complets entre les parties. Il fait appel à des mécanismes objectivables,

explicites, 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 ; Nogatchewsky, 2006) : 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 formes de contrôle informel. La première forme se fonde essentiellement sur des mécanismes tacites de pression sociale du groupe sur l'individu et renvoie au *clan control*. La seconde forme, le contrôle par la confiance, fait appel à l'autorégulation (*self-control*) dépendante des caractéristiques psychologiques et sociales de ceux qui les élaborent. Lors de la phase de sélection d'un nouveau partenaire, la confiance médiatise la capacité d'un acteur 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 acteurs (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005). Les sanctions sont plutôt d'ordres moral et social, pouvant aller jusqu'à l'exclusion du groupe.

Tableau 3 : les contrôles formel et informel

	Contrôle formel	Contrôle informel
<i>Mécanismes</i>	Mécanismes objectivables, formalisés	Pression sociale (<i>clan control</i>) Autorégulation (contrôle par la 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 existe-t-il des conditions à l'exercice de ce contrôle ?

3 PROXIMITES ET CONTROLES

Pour répondre à cette question, nous construisons un cadre conceptuel permettant d'analyser précisément les effets des proximités sur le contrôle. Pour ce faire, 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, Sanchez et Ivarez-Dardet, 2008 ; Boschma et Frenken, 2010 ; Broekel et Boschma, 2012) tout en nous permettant de croiser conceptuellement les deux approches.

3.1 EFFETS DES PROXIMITES SUR LE CONTROLE FORMEL

Le contrôle formel vise à la maîtrise des comportements et des résultats. 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 et d'appartenance. Les proximités sociale et géographique ne sont pas en revanche pas nécessaires à l'effectivité du contrôle.

3.1.1 Des bases de connaissances communes nécessaires lors de la sélection

La proximité cognitive renvoie à l'idée que les acteurs partageant la même base de connaissances peuvent apprendre les uns des autres (Boschma, 2005). Elle se fonde sur deux mécanismes cognitifs essentiels : la capacité d'absorption d'une part et l'apprentissage d'autre part (Nooteboom, 2000).

La capacité d'absorption est la capacité qu'ont les acteurs de percevoir, d'interpréter et d'évaluer les connaissances détenues par des organisations. Elle comprend un processus d'apprentissage au cours duquel un acteur analyse, structure et interprète les connaissances possédées par autrui. Cette capacité a pour objectif d'établir l'utilité et la valeur de ces connaissances au regard de celles déjà possédées en interne par exemple par une firme (Zahra et George, 2002). Il s'agit donc d'une capacité que doit maîtriser le contrôleur lorsqu'il vérifie les connaissances de l'organisation contrôlée lors de la phase de sélection. Or, parce que chaque organisation se développe le long de trajectoires technologiques qui lui sont propres, des différences cognitives existent au sein d'une même industrie (Antonelli, 1995). La distance cognitive ne doit donc pas être trop grande car elle entraîne alors des problèmes de communication (Nooteboom, 2000), au risque que le contrôleur soit dans l'incapacité de

vérifier les connaissances du contrôlé. Une base commune de connaissances (condition de similarité) est alors nécessaire pour que ce processus soit effectif.

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 (Gilly, Talbot et Zuliani, 2011).

3.1.2 Des institutions qui prescrivent les comportements

Ouchi (1979) liste un certain nombre de prérequis à l'exercice du contrôle inter-organisationnel : citons les règles, les valeurs et les croyances partagées, c'est-à-dire une proximité institutionnelle, qui définissent les comportements adéquats. Autrement dit, les institutions partagées par les acteurs (condition de similarité) conditionnent le contrôle formel des comportements lors des phases d'exécution. 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 ; Amable, 2005), 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 (Talbot, 2010). Elles dépassent ainsi le stade des conventions fragiles : 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.

Concrètement, les institutions formelles (lois, règlements, normes explicites) fixent un cadre dans lequel peuvent s'exercer le contrôle formel. Ce cadre légal spécifie un certains nombres de contraintes (citons par exemple le respect du droit du travail ou de contraintes horaires lors de visites) (Soin, Seal et Cullen, 2002 ; Lukka, 2007). Il est aussi contraint dans ses modalités de contrôle des comportements et des résultats (nature des indicateurs utilisés, procédés d'obtention des informations) (Boland, Sharma et Afonso, 2008). Le contrôle formel ainsi alors régulé.

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, 1994) 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 (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, dans le cadre d'une relation de sous-traitance.

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, Hansen et Hansen, 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 de *supply chains* très contrôlées dans l'automobile, l'aéronautique, l'informatique *etc.*, le démontre (Gilly, Talbot, Zuliani, 2011), les firmes s'insérant de plus en plus dans des réseaux globaux même pour nouer des relations d'innovation qui nécessitent un contrôle formel (Bathelt, Malmberg et Maskell, 2004 ; Wolfe et Gertler, 2004 ; Gertler et Levitte, 2005).

3.2 EFFETS DES PROXIMITES SUR LE CONTROLE INFORMEL

Par nature, le contrôle informel ne se fonde pas sur une structure de gouvernance dédiée. De même, une base de connaissances commune et/ou complémentaire n'est pas *a priori* nécessaire car la sélection ne s'opère pas en vérifiant directement les connaissances mais plutôt par la réputation. Les proximités cognitive et organisationnelle n'ont donc pas d'effets

directs sur ce type de contrôle. En revanche, la proximité institutionnelle conditionne le contrôle informel. Les proximités sociale et géographique jouent quant à elles dans le sens d'un renforcement du contrôle informel.

3.2.1 Une proximité institutionnelle qui conditionne le *clan control*

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. Ouchi (1979) parle à ce sujet de « *clan control* », Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005) de contrôle par la culture. Les auteurs font référence à la pression sociale qui s'exerce sur chaque membre d'une organisation.

Ce mécanisme social repose sur un partage par des acteurs de croyances, de valeurs, de traditions et d'intérêts communs (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 au contrôle (Boland, Sharma et Afonso, 2008), créent une identité propre au clan (Kirsch, 1996 ; Eckel et Grossman, 2005). Elles régulent aussi les conflits, car, en tant que catégories, elles fonctionnent comme des filtres n'autorisant le traitement que des informations considérées comme acceptables par les acteurs, c'est-à-dire qui n'entrent pas ou faiblement en contradiction avec leurs valeurs (Talbot, 2010). Le passage de divers compromis devient alors possible entre les membres du clan. 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 au sein du clan 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 existe au niveau d'une organisation, d'une équipe, d'une profession, *etc.* tous constituant un clan (Kirsch, Ko et Haney, 2010). Pour qu'il perdure, un clan doit être peu ouvert aux interactions avec d'autres groupes sociaux, comprendre de nombreuses interactions entre des membres sélectionnés sévèrement et se caractériser par une forte stabilité de ses 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 (proximité institutionnelle). Le respect de ces dernières est récompensé par le fait d'appartenir à une communauté, tandis que le non-respect implique une exclusion (Kirsch, 1996 ; Das et Teng, 1998).

3.2.2 Une proximité sociale qui conditionne le contrôle par la confiance

Le contrôle par la confiance est une autre forme de contrôle informel, plus interindividuel, fondé sur des mécanismes d'autorégulation. La proximité sociale renforce ce contrôle de deux façons.

Lors des phases de sélection, les partenaires sont sélectionnés sur la base de leur réputation au sein de réseaux sociaux (Nogatchewsky, 2010). La réputation, qui contrairement à la confiance possède un caractère de transitivité, médiatise la capacité d'un acteur à satisfaire les intérêts communs et les compétences qu'il détient : elle constitue un dispositif informel et spontané d'évaluation social très utile.

Lors des phases d'exécution, la proximité sociale favorise la construction d'une confiance. (Granovetter, 1985). Cette dernière 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) (Dupuy et Torre, 2004). Le temps joue ici un rôle déterminant : la confiance émerge au fil des interactions de contrôle répétées et réussies (Mouristen, Hansen et Hansen, 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 la l'interaction devient suffisante, puisqu'on est décidé à en respecter les contraintes.

L'encastrement des relations dans un réseau social limite le risque de trahison, puisque dans ce cas les sanctions sociales peuvent être très couteuses, allant de la dégradation de la réputation jusqu'à la perte de confiance (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).

3.2.3 Le face à face renforce le contrôle informel lors de la phase d'exécution

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 lors les acteurs partagent un même espace géographique. Cette similarité de localisation renforce le contrôle informel par les possibilités accrues de face à face qu'elle autorise lors de la phase d'exécution du contrôle. Le face à face s'entend comme l'influence réciproque d'individus sur leurs actions en présence physique immédiate (Rojot, 2005). Il 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). La confiance se nourrit de ces rencontres physiques (Dupuy et Torre, 2004), ouvrant alors la voie à un contrôle informel.

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). L'industrie aéronautique utilise les effets positifs de cette proximité géographique sur le contrôle en constituant des équipes plateaux. 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. Si les face à face voient d'importants échanges de connaissances se réaliser, ils sont aussi l'occasion de vérifier la loyauté des fournisseurs, la tenue de leurs engagements et la transparence de leurs comportements (Zuliani, 2008 ; Gilly, Kechidi, Talbot, 2014).

Toutefois, la co-localisation ne le conditionne pas le contrôle informel. En effet, l'existence d'une proximité géographique ne doit pas être interprétée comme l'assurance qu'une interaction s'instaure (Gilly et Torre, 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, 2010).

3.2.4 Des proximités articulées qui renforcent le contrôle informel

Les proximités sociale, géographique et institutionnelle sont fréquemment associées. Ainsi, les réseaux sociaux ont besoin de fréquentes rencontres en face en face pour être entretenus et rassemblent donc souvent des individus proches géographiquement (Grossetti et Bes, 2001). Les acteurs proches géographiquement partagent un espace géographique auquel est associé 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). Les proximités sociale, géographique et institutionnelle jouent alors dans le sens d'un renforcement du contrôle par la culture.

Ce type de contrôle informel fondé sur des proximités sociale, institutionnelle et géographique entremêlées a été observé par la littérature traitant des districts industriels notamment. Sur le plan théorique, l'analyse des districts industriels s'est adossée fortement aux travaux précurseurs d'A. Marshall. Elle décrit le district comme une entité socio-économique performante dans laquelle les aspects culturels et historiques apparaissent comme des facteurs explicatifs fondamentaux (Beccatini et Rullani, 1995). Ainsi, sur le plan empirique, sont mis à jour en Italie des mécanismes de concurrence, d'émulation, de confiance, de coopération, de solidarité et d'auto-régulation entre des petites et moyennes entreprises spécialisées et localisées sur le même site (le district). Son efficacité dépend de la variété et de la complémentarité des activités et des compétences localisées sur un même site, tout en restant marqué par un fort contenu sectoriel constitutif de projets commun. A partir de l'activité dominante se développent des activités complémentaires autour des différentes phases de production, construisant ainsi un réseau dense de relations marchandes et non-marchandes. Dans les districts industriels, on observe des phénomènes de renforcement entre contrôle informel 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 (Benko, Dunford et Lipietz, 1996). L'aspect familial et donc durable des liens (effet de clan), 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. Le tableau 4 synthétise les effets des proximités sur les contrôles.

Tableau 4 : effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel

Proximités	Effets sur contrôle formel	Effets sur le contrôle informel
Proximité cognitive : base de connaissances communes	Phase de sélection : conditionne le contrôle des connaissances détenues	
Proximité institutionnelle : partage d'institutions formelles et informelles	Phase d'exécution : conditionne le contrôle des comportements	Phases de sélection et d'exécution : conditionne le clan control
Proximité organisationnelle : d'appartenance à une structure de gouvernance	Phases de sélection et d'exécution : conditionne la réduction des coûts de transaction et de l'autonomie du contrôlé	
Proximité sociale : appartenance à un réseau		Phase de sélection : conditionne la diffusion de la réputation. Phase d'exécution : conditionne la confiance
Proximité géographique : co-localisation		Phase d'exécution : le face à face renforce le contrôle

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. Ainsi, la littérature traitant du contrôle s'en trouve enrichie par les travaux de l'Ecole de la Proximité. Mais l'inverse est aussi vrai. Cette Ecole est historiquement très centrée sur des perspectives cognitivistes de partage de connaissances, de représentations, de valeurs ou de règles, en

oubliant que le contrôle de la relation est aussi une condition essentielle de sa réussite. 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 ? 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 ?

Enfin, sur un plan empirique, divers exemples ont été cités ici issu essentiellement de la *Supply chain* aéronautique. D'autres situations empiriques sont aussi concernées. 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.

REFERENCES

- Alvesson, M., Lindkvist, L. (1993), Transactions Costs, Clans and Corporate Culture, *Journal of Management Studies*, 30(3): 427-452.
- Amable, B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Seuil : Paris.
- Antonelli, C. (1995), *The economics of localized technological change and industrial Dynamics*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Balland, P.A., Boschma, R., Frenken, K. (2014), Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics, *Regional Studies*, published online February 27th.
- 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.
- Beaujolin-Bellet, R., Nogatchewsky, G. (2005), La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur, *Comptabilité, Contrôle, Audit* 2(11) : 39-60.
- Beccatini, G., Rullani, E. (1995), Système local et marché global, le district industriel, in *Économie Industrielle et Économie Spatiale* (Eds Rallet A., Torre A.). Economica : Paris.
- Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y. (1993), Economie de proximités, Numéro spécial de la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3.
- Benko, G., Dunford, M., Lipietz, A. (1996), Les districts industriels revisités, in *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, (Ed Pecqueur B.). L'Harmattan : Paris.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D. Stringer, C. (2009), Emerging themes in management control: A review of recent literature, *The British Accounting Review* 41(1): 2–20.
- 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.
- Bollecker, M., Azan, W. (2009), L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2(15) : 61-86.
- 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 *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, (Eds Boschma R., Martin R.), Edward Elgar: Cheltenham, Northampton.
- Bouba-Olga, O., Grossetti, M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3 : 311-328.
- Bouba-Olga O., Carrincazeaux C., Coris, M. (eds). (2008), *La proximité : 15 ans déjà !*, Numéro spécial, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3.
- 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, *European Planning Studies*, 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.
- Coase, R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, 4: 386-405.
- Collier, P., (2005), Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research* 16(3): 321–339.
- Cooke, P. (2001), Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy, *Industrial and Corporate Change* 10(4): 945-974.
- 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.
- Dupuy, C., Torre, A. (2004), Confiance et proximité. In *Economie de Proximités* (Eds, Pecqueur B., Zimmermann J.B.), Hermès, Paris.
- 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.
- Gilly, J.P., Torre, A. (éds), (2000), *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan : Paris.
- Gilly, J.P., Talbot, D., Zuliani, J.M. 2011, Hub firms and the dynamics of regional innovation: case studies of Thales and Liebherr in Toulouse, *European Planning Studies*, 19(12): 2009-2024.
- Gilly, J.P., Kechidi, M., Talbot, D., 2014, Resilience of organisations and territories: the role of pivot firms, *European Management Journal*, 32(4): 596-602.
- 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., Bes, M.P. (2001), Encastremets et découplages dans les relations science-industrie, *Revue Française de Sociologie* 42(2): 327-355.
- Hakansson, H., 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.
- 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.
- Kechidi, M., Talbot, D. (2010), Institutions and coordination: what is the contribution of a proximity-based analysis? The case of Airbus and its relations with the subcontracting network", *International Journal of Technology Management*, 50(3/4), 285-299.
- Kirat, T., Lung, Y. (1995), Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. In *Coordination économique et apprentissage des firmes*, (Eds, Lazaric N., Monnier J. M.), Economica : Paris.
- 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. (2013), Control by Proximity: Evidence from the “Aerospace Valley Competitiveness Cluster”, *Regional Studies*, published online November 6th.
- Lukka, K., (2007), Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action, *Management Accounting Research* 18(1): 76–101.
- 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. (2006), L'impact de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire, *Finance Contrôle Stratégie* 9(2) : 89-120.
- Nogatchewsky, G. (2010), Contrôle inter-organisationnel, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, HAL archives ouvertes, 625-633. Disponible à : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498708>.
- 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., Broadbent, J., Berry, A. (1995), Research in management control: an overview of its development, *British Journal of Management*, 6: Supplement s1, S31–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.
- Ring, P., Van de Ven. A. (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal* 13(7): 483-498.
- Ring, P., Van de Ven. A. (1994), Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review* 19(1): 90-118.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des Organisations*, 2e édition, Editions Eska, Paris.
- 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.

- Suire, R. Vicente, J. (2009), Why do some places succeed when others decline? A social interaction model of cluster viability, *Journal of Economic Geography*, 9(3): 381-404.
- Talbot, D., Kirat, T., (eds), 2005, *Proximité et Institutions : nouveaux éclairages*, *Economie et Institutions*, 6/7, 8-16.
- Talbot, D. 2010, La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, Economie, Société*, 12(2) :125-144.
- 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., 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., Ivarez-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. (1994), *Les institutions de l'Economie*, Inter Editions, Paris. Edition française de *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Macmillan: New York, 1985.
- Wolfe, D., Gertler M. (2004), Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages, *Urban Studies*, 41(5/6): 1071–1093.
- Zahra, S., A., 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.