

ÉVALUER LA PERFORMANCE DES RÉSEAUX INTER-ORGANISATIONNELS : LE CONTRÔLE DE GESTION AU DÉFI DU COLLECTIF

François FULCONIS*, Gilles PACHÉ** & Guy SOLLE***

Résumé - Alors que le modèle de l'intégration verticale a longtemps été dominant, la capacité de clients et de fournisseurs à nouer entre eux des relations partenariales au sein de réseaux inter-organisationnels (RIO) constitue désormais un facteur de compétitivité de première importance. Si la question a été abordée par le champ du management stratégique, il n'en va pas de même en matière de contrôle de gestion. Or, penser un RIO, c'est aussi s'interroger sur la performance collective issue d'interactions étroites et durables entre clients et fournisseurs. L'article avance dans cette direction en référence à la notion de « plateau », une organisation bien connue dans certains secteurs d'activité, qui met l'accent sur la co-construction de systèmes d'offre, dès la phase de conception des nouveaux produits ou services. Un contrôle de gestion en plateau ne constitue-t-il pas aujourd'hui une approche originale méritant réflexion ?

Mots clés : Contrôle de gestion, Organisation en plateau, Performance, Réseau.

1. Introduction

Lorsque Bill Bowerman, un entraîneur d'athlétisme, et Phil Knight, un étudiant en comptabilité pratiquant le demi-fond, se rencontrent dans les années 1950, imaginent-ils un instant qu'ils vont donner naissance à l'une des entreprises les plus connues de la Planète ? Passionnés par le sport, les deux amis s'unissent pour se lancer dans l'industrie de la chaussure, même si le géant Adidas occupe alors une place de choix. Ils décident d'importer des baskets japonaises créées par Onitsuka Tiger et de les vendre en porte-à-porte. Leur succès est immédiat et les conduit à créer Nike, en référence à Niké, la déesse grecque personnifiant la victoire. Le génie de Bill Bowerman et Phil Knight est de formaliser un

* Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, membre du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) d'Aix-Marseille Université. Courriel : francois.fulconis@univ-avignon.fr

** Professeur en Sciences de Gestion à Aix-Marseille Université, directeur-adjoint du CRET-LOG. Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr

*** Professeur émérite en Sciences de Gestion à l'Université de Lorraine. Courriel : gsol@orange.fr

modèle d'affaires révolutionnaire qui constitue une véritable innovation managériale : externaliser totalement la production des chaussures et la logistique associée. En agissant de la sorte, ils initient l'archétype de l'entreprise industrielle sans usines, qui va se muer rapidement en modèle de réseau inter-organisationnel (RIO), copié par de grandes entreprises du textile-habillement, puis par de nombreux autres secteurs d'activité (micro-informatique, électroménager, etc.). Avec l'essor et le triomphe de Nike, il était désormais écrit que plus rien ne serait vraiment comme avant...

En tant que *projet collectif* associant un certain nombre de parties prenantes, par exemple des distributeurs, des industriels assembleurs, des prestataires de services logistiques, etc., la question qui se pose au sein des RIO est celle de la mesure de la performance. Chaque partenaire poursuit des objectifs stratégiques qui lui sont propres lorsqu'il participe à un RIO. Mais la performance individuelle de chacun n'aura de sens que si elle génère une performance d'ensemble supérieure à ce que les partenaires pourraient obtenir indépendamment de leur participation au RIO. Aborder la performance n'est pas simple, notamment quant à son périmètre d'application (économique, financier, social, etc.). Or, l'approche prend une tournure nécessairement collective quand il est question de RIO. Elle sous-tend que plusieurs entreprises fournisseurs et clients partagent des ressources et/ou des compétences, et financent leur mobilisation (capital physique, capital humain, capital organisationnel). Évaluer la performance collective n'est pas chose aisée compte tenu de l'existence d'outils de mesure ayant privilégié de longue date la performance de chaque organisation considérée individuellement (Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Burlaud, 2000).

L'article a pour ambition d'apporter une contribution dans ce domaine en mettant en exergue la pertinence de la formalisation d'un contrôle de gestion en plateau. De prime abord, une telle notion peut sembler incongrue, voire sibylline. Dans les faits, nous nous inspirons ici de l'organisation « concourante » ou « en plateau » telle que formalisée notamment dans les travaux de Garel (1996). Pour ce dernier, l'organisation en plateau constitue une nouvelle figure de l'ordre productif (privilégiant une approche synchronique à une approche diachronique) dans de multiples filières, au premier rang desquelles l'on trouve la filière automobile : « *Le plateau est le lieu de passage et de rencontre des différents métiers (produit / process), internes et externes à l'entreprise, en amont au projet. Dès les phases de design / marketing, des représentants des méthodes et du bureau d'études sont associés. Le plateau suit le projet au fur et à mesure de son avancement (...), il est une réponse à un problème de convergence des savoirs professionnels. Nous définissons, d'un point de vue cognitif, l'activité de conception collective comme la convergence de savoirs différents, complémentaires et en partie externalisés, sous contrainte de qualité, coût et délai* » (Garel, 1996).

Penser « plateau » consiste donc à représenter la création de valeur en fonction d'une conception collective d'un produit ou d'un service, notamment pour améliorer le pilotage des chaînes logistiques (Calvi *et al.*, 2005), cette conception collective sous-entendant une convergence cognitive des compétences mobilisées, autrement dit l'existence d'un système commun de représentations (des répertoires communs de connaissance et d'action). Dès l'instant où le RIO se positionne sur un registre relationnel comparable à celui des chaînes logistiques, la question de la convergence cognitive entre partenaires s'y pose de manière identique. La problématique de la construction collective (ou co-construction) du système de pilotage des performances vient s'y ajouter en vue de disposer des outils efficaces de management des interfaces entre clients et fournisseurs. Force est de reconnaître qu'une

rupture avec le contrôle de gestion traditionnel, orienté *entreprise* plutôt qu'orienté *relation inter-entreprises*, s'avère essentiel. En cela, nous rejoignons Burlaud (2000) qui défend le nécessaire dépassement de la « mécanique » comptable dans les configurations de RIO telles qu'elles ont émergé dès les années 1990. Un contrôle de gestion dit « en plateau » constitue un chantier urgent pour éviter que les stratégies collectives de création de valeur se heurtent à l'incapacité des clients et des fournisseurs à évaluer les gains qui en découlent... au risque de voir ces stratégies s'interrompre plus ou moins brutalement.

L'article s'inscrit au final dans une démarche de nature exploratoire dont l'objet est de comprendre en quoi il s'avère aujourd'hui difficile de mesurer la performance au sein d'un projet inter-organisationnel et quel rôle pourrait jouer un contrôle de gestion rénové pour y parvenir. Comme indiqué précédemment, l'idée centrale est d'introduire un contrôle de gestion en plateau, assortie de plusieurs propositions relatives à sa conception. En d'autres termes, il s'agit ici d'avancer vers la formalisation d'un contrôle de gestion *ad hoc*, en intégrant une démarche processuelle et en y associant largement les individus afin de s'assurer que le système en place « fait sens ». Si la littérature académique apporte des éclairages pertinents sur la performance des entreprises impliquées dans des projets collaboratifs, force est d'admettre qu'il existe moins de contributions sur la performance des projets en tant que tels. L'angle d'attaque retenu semble d'autant plus légitime que le projet collectif, de nature inter-organisationnelle, est un modèle largement développé, dont les enjeux en termes de pilotage industriel et logistique sont désormais connus (Molet, 1997). Nous souhaitons ainsi contribuer à une meilleure connaissance des RIO en recourant, sur un plan méthodologique, à des exemples illustratifs selon le principe de l'analyse assortie (Chabaud et Germain, 2006), c'est-à-dire en utilisant des matériaux déjà existants et remobilisés pour s'inscrire dans un nouveau projet de recherche¹.

2. La performance collective au cœur du RIO

S'il est un terme qui semble marqué du sceau de la polysémie, c'est bien celui de « réseau », tant il a donné lieu à des interprétations multiples et variées depuis plus de 20 ans. Lorsque l'on sait que Thorelli (1986) lui-même hésitait à l'utiliser pour qualifier les formes organisationnelles hybrides entre marché et hiérarchie, en lui préférant dans un premier temps le terme de « système », finalement rejeté car trop cybernétique, on peut sourire devant la multiplication des travaux défendant férocement *leur* conception des RIO. Force est d'admettre aujourd'hui que les débats sont largement plus apaisés, et qu'un relatif consensus s'est fait jour pour appréhender tout RIO à partir d'un projet collectif de co-création de valeur qui engage durablement des partenaires, clients et fournisseurs, dans la mobilisation et l'usage de ressources et de compétences complémentaires. Ces partenaires apprennent ainsi à « faire ensemble » en procédant à un alignement de leurs processus industriels, logistiques et commerciaux pour éviter la propagation d'effets entropiques. Encore faut-il qu'ils disposent des outils pour comprendre l'intérêt stratégique d'un tel alignement des processus, qui signifie pour eux la perte d'une partie de leur latitude

¹ Les auteurs remercient Richard Calvi, Karine Evrard-Samuel, Thierry Garrot, Olivier Lavastre, Nathalie Merminod et Hugues Poissonnier pour leurs commentaires et suggestions sur une première version de l'article.

décisionnelle. En d'autres termes, un pilotage singulier des processus transversaux au sein des RIO n'est-il pas à inventer ?

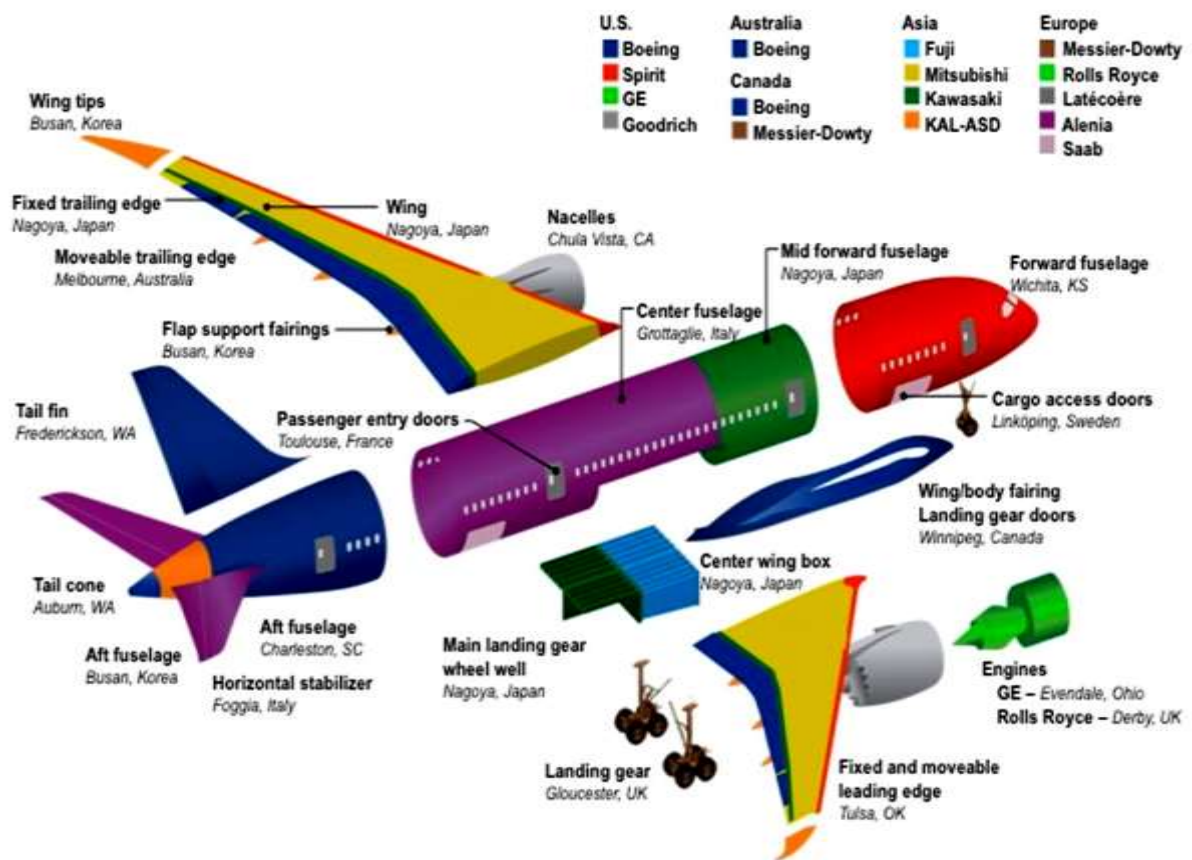
Le RIO désigne une forme organisationnelle considérée aujourd'hui comme novatrice, correspondant le plus souvent à un type particulier de coopération privilégié par de nombreuses entreprises engagées dans la quête de nouveaux gisements de compétitivité (Fulconis, 2000). Certes, il n'y a rien de très original à parler d'entités économiques qui tissent des liens entre elles pour échanger des biens et des services, pour partager des étapes de conception, de production ou de distribution, ou pour coordonner leurs diverses activités créatrices de valeur. L'histoire regorge d'exemples où le « faire ensemble » fut la seule manière d'atteindre un objectif, y compris lors des moments les plus sombres de notre passé, quand la réussite du commerce triangulaire exigeait que des ressources soient rassemblées par plusieurs entrepreneurs ambitieux (Godbille *et al.*, 2012). Mais, depuis quelques années déjà, la nouveauté réside dans la prise de conscience que l'entreprise peut améliorer ses potentiels de compétitivité et, par conséquent, sa position concurrentielle par le développement et la gestion de relations partenariales, plutôt que des relations adverses s'appuyant sur des rapports de force.

S'intéressant de près aux structures en réseau, Burlaud (2000) fait remarquer que « *l'évaluation des performances est individuelle alors que la performance est collective (...). La mesure de la performance est soit globale (trop globale pour permettre d'intervenir dans les différents rouages), soit analytique (trop analytique pour pouvoir prendre en compte les interactions entre les parties)* ». Adopter une démarche réticulaire conduit effectivement à impulser une réorganisation des entreprises partenaires autour des flux physiques et d'information de telle sorte que l'on aboutisse à la mobilisation sur un même plan de toutes les fonctions significatives du cycle de production et de distribution en vue d'accroître la valeur ajoutée apportée au client final. Le projet est collectif par nature, tant au plan stratégique qu'au plan opérationnel et la performance induite l'est tout autant. Ainsi, l'organisation des entreprises partenaires autour du principe de mise en tension des flux conduit à faire pénétrer dans les différentes phases d'élaboration de l'offre globale la notion de client, et ce, jusqu'à l'amont de la chaîne de valeur (Paché et Paraponaris, 2006). La prise en compte de cette notion de performance collective ne sera possible que si elle est accompagnée d'un management approprié des ressources physiques et humaines, qui rompt avec une vision cloisonnée (et propre à chaque entreprise, jalouse de ses prérogatives).

La dimension mutuelle des RIO joue un rôle important largement plébiscité dans la littérature depuis plus d'une trentaine d'années. Elle correspond au caractère collectif des relations entretenues entre les partenaires, relations qui impliquent l'existence de rapports de réciprocité d'intérêts et d'échanges d'actes, voire l'existence d'un système commun de valeurs (confiance, charte éthique, esprit de solidarité primant sur un esprit de concurrence, etc.). Il s'agit d'une dimension critique dans la mesure où chaque partenaire possède déjà ses propres valeurs, sa propre culture et il n'est pas simple de se fondre (ou plutôt de co-construire) au sein d'une sorte de « méta-culture » pouvant paraître imposée de l'extérieur et dépassant les frontières juridiques et patrimoniales de l'entreprise. L'exemple du B787 de Boeing, dont 70 % du travail de conception et de fabrication est confié à des partenaires extérieurs, donne une excellente illustration des délicates questions d'orchestration industrielle et logistique que pose un RIO (Maréchal, 2012). En effet, la construction du B787 s'appuie sur un réseau de 43 sous-traitants répartis dans le monde entier, aux cultures

nationales et d'entreprises totalement différentes (voir la Figure 1) ; on imagine sans peine toute la difficulté de faire collaborer à l'unisson Américains, Japonais, Coréens, Australiens, Suédois, Canadiens, Italiens, Britanniques et Français ! La dimension mutuelle d'un RIO est ainsi caractérisée par un besoin de cohésion, c'est-à-dire par une force qui unit les partenaires tout au long d'un processus de production et/ou de commercialisation d'un produit ou d'un service donné (Fulconis, 2000, 2004). Comme nous l'avons précisé, l'organisation en plateau renvoie à une *convergence cognitive* évitant la propagation d'effets centrifuges, voire de comportements opportunistes, et son implémentation est loin d'être simple.

Figure 1 : Le B787, un RIO à la croisée des cultures



Source : document Boeing Company (2012).

Au final, parler de RIO revient à s'interroger sur la manière dont plusieurs acteurs vont se coordonner au mieux pour voir le projet collectif qui les lie se concrétiser. L'image du plateau, qu'il soit physique (un espace confiné) ou virtuel (un cyberspace ouvert), est sans doute la plus pertinente pour saisir les enjeux en présence. Le plateau renvoie à une ingénierie concourante dont Midler (1993/2012) a souligné les vertus dans le développement réussi du projet Twingo (voir l'Encadré 1). Il s'agit en fait d'une instrumentation de gestion dont l'objectif est d'instaurer un dialogue continu entre partenaires pour faciliter des ajustements mutuels le long du processus de conception. Un plateau s'apparente ainsi à un espace où dialoguent les acteurs du projet qui travaillent à sa conception et à sa réalisation. Le développement du Falcon 7X par Dassault Aviation en constitue un excellent exemple. L'entreprise a sélectionné 27 partenaires, de différentes nationalités, qui se sont vus confier la

conception détaillée d'une partie de l'avion. Un plateau physique, formé de 400 ingénieurs issus de Dassault Aviation et des 27 partenaires, a été mis en place à Saint-Cloud pour réaliser la conception préliminaire de l'avion. Optant ensuite pour le plateau virtuel, les partenaires ont réalisé dans leurs sites d'origine la définition détaillée de l'appareil en alimentant une base de données unique, mise à jour quotidiennement par Dassault Aviation. Chacun avait connaissance à tout moment de ce qui était fait par les autres dans le domaine le concernant et Dassault Aviation, l'architecte industriel, disposait d'une vision globale de l'avancement de l'avion. À travers cet espace de dialogue, 1.500 ingénieurs concepteurs, implantés dans différents pays, ont ainsi contribué simultanément à la conception et à la réalisation du Falcon 7X.

Encadré 1. La Twingo, un retour aux sources du plateau

Alors que le groupe Renault fait face à de grandes difficultés économiques et sociales au tournant des années 1990, il décide de mettre en actes de nouvelles pratiques de gestion de projets à partir de la notion de « plateau ». Le but est de permettre une collaboration et une interaction directe de toutes les parties prenantes du processus de conception et de production d'un nouveau véhicule automobile, chacun pouvant mieux comprendre les défis des autres. Cette approche a donné naissance à un néologisme, la « concourance », construit sur le concept de *concurrent engineering*, qui décrit une intervention concurrente – au même moment – entre tous les acteurs d'un projet collectif, au fur et à mesure de l'avancée dudit projet. L'intérêt de la méthode est de permettre une recherche de compromis, tout en restant en ligne avec l'objectif général.

L'organisation en plateau trouve sa première concrétisation dans le lancement de la Twingo en 1993. Spécialiste des petites voitures, Renault cherche depuis une vingtaine d'années à enrichir sa gamme d'une petite cousine à la Renault 5. Avant la Twingo, cinq projets ont été lancés et abandonnés, les uns après les autres. Entre les dépassements de budget, les problèmes de design et les problèmes sociaux que connaît l'entreprise, rien de concret n'a été fait. L'une des innovations majeures du projet Twingo consiste alors à développer une démarche dénommée *design to cost*, impliquant les fournisseurs dans un effort particulier de conception modulaire et de réduction des prix des pièces pour permettre d'aboutir à un modèle rentable.

Ainsi, le choix des modes d'industrialisation de la Twingo s'est fait à l'inverse des méthodes traditionnelles. La manière classique consistait à partir d'une usine automatisée au maximum, à enlever des éléments pour faire baisser les coûts d'investissement. Dans le cas de la Twingo, les ingénieurs partent d'une tôlerie de base et l'équipent progressivement, en se demandant à chaque décision d'automatisation s'il s'agit de la réponse la plus rentable. Le succès de la voiture prouve que les nouvelles méthodes en plateau permettent d'obtenir des résultats significatifs. La Twingo I est ainsi commercialisée pendant 15 ans, de 1993 à 2007, soit une carrière deux fois plus longue que la moyenne des modèles automobiles. La Twingo II, lancée en 2007, connaît le même succès qui débouche, en janvier 2012, sur une voiture totalement « relookée », notamment avec la déclinaison Twingo RS.

Source : <http://www.paperjam.lu>, consulté le 26 mai 2014.

La logique du plateau, physique ou virtuel, peut ainsi être appréhendée au travers d'un processus de création de connaissances et de savoirs à partir des interactions entre acteurs appartenant à différents métiers et à différentes organisations. Comme le note Midler (1996), « aucun spécialiste ne détient, à lui seul, la clé du produit nouveau réussi ou du système industriel performant (...). Il faut alors que tous les acteurs puissent dialoguer, débattre de leurs différences, que les conflits entre les points de vue soient explicités pour qu'ils soient ensuite résolus ».

Encore faut-il que les acteurs précités disposent des mêmes codes conversationnels, notamment en matière de performance attendue du « faire ensemble ». En d'autres termes, sur un plan cognitif, et compte tenu de la latitude décisionnelle dont bénéficiera au final chaque partenaire, il est indispensable d'œuvrer pour une convergence de sens, au risque de voir un ou plusieurs des partenaires ne pas comprendre le comportement de l'autre, ni même comprendre le *pourquoi* de sa propre action dans le cadre du projet collectif. La recherche conduite par Bécue *et al.* (2014) sur le cas Airbus Industries souligne ainsi que réussir dans la durée un plateau oblige à formaliser des *routines organisationnelles*, notamment entre ingénieurs dispersés spatialement. Dès lors qu'un plateau nécessite la mise en place de processus de coordination permettant des ajustements mutuels entre partenaires, informés en temps réel des situations locales respectives, les visions contractualistes fondées sur des règles perdent de leur pertinence ; elles réclament un autre contrôle de gestion que nous qualifierons, par analogie, de contrôle de gestion en plateau.

3. Un contrôle de gestion au-delà des visions contractualistes

Poser / affirmer que la performance est, comme celle de RIO, une notion polysémique n'est pas d'une grande originalité ! Partant de ce constat partagé par de nombreux auteurs, au premier rang desquels Bourguignon (1995) et Bessire (1999), il n'est en rien étonnant que l'on parvienne à une remarquable diversité des travaux relatifs à la mesure de la performance. La contribution de Gauzente (2000) est, de ce point de vue, particulièrement éclairante. L'auteur y introduit ladite diversité en mettant l'accent sur une manière originale de considérer la performance dans un cadre inter-organisationnel (voir le Tableau 1). En référence à l'approche par le réseau, Gauzente (2000) souligne ainsi l'importance de l'acquisition de ressources auprès de partenaires, induisant des dimensions spécifiques de mesure, notamment en termes de complémentarité des sous-systèmes participant à la création collective de valeur. En cela, on peut parler de continuité, et non de rupture, dans l'extension du domaine du contrôle de gestion aux RIO.

Tableau 1 : Conceptions de la performance et dimensions de mesure

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Rationnel économique • Relations humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques et financières • Humaines
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Systémique • Contingence 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation à l'environnement • Efficience • Complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction de groupes variés	<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Autant de dimensions que d'acteurs concernés

Source : d'après Gauzente (2000).

Une analyse de la performance peut reposer sur une lecture en termes de rentes organisationnelles, et ce, plus dans une perspective de pérennité que dans une perspective de recherche de profitabilité ou de rentabilité à court terme, qui n'est pas occultée pour autant. Ces rentes organisationnelles vont dépendre de la combinaison de ressources et de compétences spécifiques à une (des) organisation(s), accumulées dans le temps et dans l'espace et valorisées sur un ou plusieurs marchés. La dimension structurante de la performance ne réside plus seulement dans une position concurrentielle, mais principalement dans une gestion cohérente, au fil du temps, de ce « stock » de ressources et de compétences accumulées (Rouby et Thomas, 2009). De fait, les sources de l'avantage concurrentiel proviennent pour une large part des propriétés inhérentes au stock et à l'usage que l'entreprise veut et sait en faire, soit en s'adaptant, soit en anticipant sur les transformations de son environnement. Dans cette perspective, ce sont en priorité les choix organisationnels en matière de gestion des compétences individuelles et collectives qui conditionnent la performance des entreprises ; la conception collaborative des produits, qui constitue l'une des facettes des RIO en action, pose d'ailleurs cette question avec une acuité toute particulière (Rose *et al.*, 2006). Le caractère endogène de la performance met alors en exergue le poids des dispositifs organisationnels mis en œuvre par le contrôle de gestion, mais aussi par la GRH.

Les critères de performance s'adossent, entre autres, aux activités conduites au sein de l'organisation et à leur mode d'articulation (processus), conférant aux salariés une responsabilité qui ne se limite plus aux résultats du processus, mais qui s'élargit aux compréhensions des situations de gestion à traiter en leur accordant une autonomie relative (Lorino, 2003). Les opérationnels sont vus comme autonomes puisqu'ils ont la responsabilité du pilotage de leurs activités à leur niveau, et ce, en fonction de la compréhension qui est la leur de la situation globale à traiter. Certes, l'autonomie des acteurs demeure toute relative puisqu'elle se caractérise par une logique d'acteurs individuels et collectifs mettant en œuvre, en temps réel, la stratégie par adaptation permanente, activation et achèvement des processus opérationnels. Nous admettons alors que les activités se déroulent en reconnaissant l'interdépendance des différents acteurs participant à un même processus, c'est-à-dire à une articulation d'activités poursuivant la même finalité globale, celle du processus auquel elles appartiennent. Dès le début des années 1990, Clark *et al.* (1991) ont ainsi pu démontrer que la maîtrise des délais de mise sur le marché à laquelle parvenaient

les entreprises japonaises tenait, pour une large partie, à une implication performante et précoce des fournisseurs dans la conception des nouveaux produits. C'est donc reconnaître que l'interdépendance processuelle a été identifiée de longue date comme un élément clé d'efficacité des RIO.

Mais comment appréhender ici le contrôle de gestion, dans un contexte collectif radicalement nouveau, par rapport à d'anciens questionnements purement intra-organisationnels ? Le contrôle de gestion consiste en un ensemble de méthodes de pilotage des activités, articulation entre les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles, qui visent à surveiller les critères de performance retenus, mais aussi à orienter les comportements des acteurs (Bouquin et Fiol, 2010). La remise en cause des structures verticales s'est essentiellement faite au début des années 1990 sous l'impulsion de l'ABM², des démarches de qualité totale et, plus largement, du *reengineering* (Berland et Simon, 2010). On y renonce, dans les systèmes d'information associés, aux méthodes d'optimisation locale dont témoignent nombre de suivis « comptables » et d'outils usuels en contrôle de gestion, la somme de ces optima ne conduisant pas forcément à l'optimisation globale de l'organisation et, *a fortiori*, de l'optimisation d'un RIO. Les interfaces entre clients et fournisseurs prennent, dès l'instant, toute leur place dans le raisonnement et recèlent autant de sources de performance, liées aux relations humaines, que de risques de dysfonctionnement. Le cas du B787, précédemment évoqué, est illustratif de l'existence de telles « forces de frottement ». Mais la prise en compte de ces interfaces, dans une analyse de performance globale, économique et sociale notamment, renvoie à une gestion des compétences et des relations humaines.

Si l'on conçoit les activités des RIO à un double niveau, intra-organisationnel et inter-organisationnel, se rajoutent aux finalités du contrôle de gestion la compréhension et le pilotage des interactions entre les organisations, dans l'articulation des différentes activités qui vont composer le processus permettant d'atteindre l'objectif visé, produit ou service, et avec les caractéristiques recherchées (qualité, respect des délais, etc.). Ces interactions relèvent des interstices, des interfaces entre activités, et représentent des sources de complexité organisationnelle. Ces interactions vont caractériser les relations de travail, autant au sein d'une entité qu'entre les différentes entreprises partenaires. C'est en tout cas clairement ce qui ressort de l'enquête Thésame sur l'état des relations collaboratives entre clients et fournisseurs (voir l'Encadré 2). Il convient alors de veiller au bon partage de sens, pour les opérationnels notamment, sens qui va orienter des décisions et les comportements dans l'action lors de l'animation et du déroulement des différentes activités sous réserve qu'une autonomie d'action, même partielle et encadrée par la diffusion des objectifs à atteindre, soit reconnue. En effet, face à un ensemble d'informations intra-organisationnelles (activation, évolution d'un processus au sein d'une entreprise) et inter-organisationnelles (mécanismes de coordination des activités), et face à l'autonomie de décision dont peut

² L'*Activity Based Management* (ABM) peut être compris comme l'ensemble des dispositifs d'analyse et de pilotage des processus d'action (opérationnels), des interrelations et de leur articulation avec les processus stratégiques. Quantitativement, cela peut être associé à une production d'informations en termes de coûts qui prendrait appui sur des techniques comptables, de type *Activity Based Costing* (ABC), évaluant les coûts des activités à prendre en compte et considérées comme créatrices de valeur et/ou consommatrices de ressources et ce, dans une perspective stratégique. Wegmann (2014) propose d'ailleurs une lecture de la méthode ABC fondée sur le courant de la gestion stratégique des coûts.

disposer chaque partenaire, une recherche de convergence de sens, source d'un cadre cognitif partagé et accepté par les acteurs, s'impose.

Encadré 2. La longue marche vers des relations clients-fournisseurs plus collaboratives

Quel est l'état des lieux des relations collaboratives entre les clients et les fournisseurs ? Vaste sujet sur lequel a planché la première enquête nationale menée par le réseau technologique Thésame en avril et mai 2012, en décryptant les pratiques de 100 entreprises industrielles (40 clients et 62 fournisseurs). Une marge de progrès incombe encore aux entreprises pour *booster* le caractère collaboratif de leurs relations. En effet, les fournisseurs comme les clients évaluent le niveau collaboratif de leur relation à 5,9/10 (0 correspondant à un rapport de force pur et dur, 10 à une relation cohérente et stratégique préservant les intérêts de tous). Les trois facilitateurs majeurs de la relation collaborative sont la justice (6,8/10), le respect (6,7/10) et la responsabilité (6,4/10). Derrière ces valeurs, les mots qui reviennent le plus dans la bouche des répondants sont la considération, la courtoisie, l'intégrité, le respect d'une concurrence loyale.

« Riche en enseignements, cette évaluation nous a permis d'élaborer le premier indicateur des relations collaboratives qui sera désormais actualisé chaque année », se réjouit Jean-Jacques Nillès, directeur associé de Socrates, le cabinet de conseil en achats qui a mené l'étude de A à Z. Baptisé Peak Collaborative Index, ce référentiel, construit autour des indices de la relation collaborative dégagés par l'étude, a le mérite, comme le rappelle Jean Breton, directeur associé de Thésame, « de sensibiliser les acteurs à ce type de démarche innovante visant à améliorer les relations interentreprises ».

Comme l'affirme Richard Calvi, Professeur à l'IAE de Savoie, *« cette démarche est d'autant plus intéressante qu'elle va permettre aux donneurs d'ordres de savoir comment ils sont perçus par leurs fournisseurs. Une information essentielle dans un contexte économique tendu où l'attractivité du client devient aussi stratégique que celle du fournisseur ».* Hugues Poissonnier, Professeur à GEM, ajoute : *« Ceci induit, en amont, une réflexion sur les collaborations existant déjà en interne entre les salariés, les différents départements de l'entreprise, etc. Car si une entreprise n'est pas capable d'instaurer de bonnes relations de travail en son sein, elle sera moins capable encore de nouer des rapports harmonieux avec ses partenaires extérieurs ».*

Source : d'après Décision Achats du 26 juin 2012.

Identifier des mécanismes d'interprétation (traduction) de l'information par les acteurs devient essentiel mais nous éloigne ainsi de la vision « historique » du contrôle de gestion pour laquelle le contexte organisationnel peut être considéré comme stable et prévisible (Sépari et al., 2014). Appréhender des situations complexes par le contrôle de gestion, c'est lui reconnaître de nouvelles finalités, à savoir la réduction d'asymétrie informationnelle et d'asymétrie d'interprétation des situations, et des actions à entreprendre, alors que l'on reconnaît aux différents acteurs une certaine autonomie. Dès lors, face à une réalité organisationnelle s'appuyant sur des agencements complexes entre clients et fournisseurs en vue de créer collectivement de la valeur, le contrôle de gestion ne doit-il pas être envisagé selon la logique du plateau ? La performance du RIO ne réside-t-elle pas en effet dans la performance de chaque entité, mais aussi dans la qualité de la gestion des interfaces, là où se manifestent des risques de divergence de sens ? L'activité d'orientation des comportements, au regard des critères de performance retenus, porte ainsi à la fois sur une responsabilité et une compétence individuelle de chacun, mais aussi sur une responsabilité et une compétence collective ; il ne s'agit plus pour un acteur de comprendre sa situation locale mais aussi celle des autres. Ce sont ainsi deux niveaux complémentaires qui doivent être investigués : d'une part, un processus de R&D conduisant à la conception collaborative d'un nouveau produit

et, d'autre part, un contrôle de gestion se situant dans la phase opérationnelle liée au dit processus.

4. Vers un contrôle de gestion au service de l'action collective

Le RIO s'apparente finalement à un plateau virtuel n'ayant pas nécessairement de réalité géographique, en d'autres termes, ne conduisant pas à une proximité physique des acteurs, même si des cas comme la Toyota City ou le site d'assemblage de la Smart constituent d'excellents contre-exemples. Si l'approche plateau a donné lieu à de nombreux développements dans des travaux en stratégie et en théorie des organisations (pour une synthèse, voir notamment LeMasson *et al.*, 2006), il faut reconnaître le vide relatif existant en matière de contrôle de gestion. Ceci est pour le moins surprenant car comment ne pas s'interroger sur le pilotage des activités d'une organisation en plateau et, par conséquent, du projet collectif qu'elle sous-tend ? Il est ici fondamental de poser comme point de départ la finalité du processus à piloter, autrement dit la finalité de l'articulation d'activités que les entreprises partenaires considèrent comme primordiale. Schématiquement, le processus va être analysé en le « remontant », d'aval en amont, depuis les activités terminales de mise à disposition du produit jusqu'au premier opérateur ou la première activité du processus productif, sachant que chaque activité se trouve animée par un ou plusieurs partenaires, et inter-reliée aux autres. Cela suppose une nécessaire connaissance globale des objectifs par le contrôleur lui-même mais aussi par l'ensemble des acteurs³. Le plateau se conçoit ainsi comme un plateau « d'animation », « d'orientation » et de « coordination ».

Quelle serait la légitimité du contrôle de gestion en plateau, par nature « éphémère », dans la mesure où il sera conduit à passer de projet en projet, tout en conservant une fonction fondamentale, celle de la diffusion des finalités stratégiques, de leur mise en œuvre, de la détection des risques de non-performance et, de ce fait, de l'*orientation des comportements* ? La question renvoie clairement aux modes de contrôle non cybernétique développés par Chiapello (1996), avec un contrôle de gestion mis en place qui permette aux managers de proximité (aux contrôleurs locaux) d'identifier rapidement, en temps réel, les déviations par rapport aux finalités stratégiques, et de proposer des mesures correctives. Le contrôle de gestion en plateau apparaît comme le garant de la performance collective, c'est-à-dire le détecteur des risques de non-performance au sein du projet collectif, puisque dans cet ensemble, si l'un des éléments (l'une des activités) connaît un dysfonctionnement, c'est l'ensemble du projet qui se trouve menacé. Alors que le contrôle de gestion traditionnel est conçu plutôt pour un monde fini et des activités répétitives, l'organisation en plateau sous-entend un processus émergent où, si les objectifs sont connus, les *outputs* apparaissent difficilement mesurables compte tenu d'effets induits par les interventions humaines pas toujours connus (Chiapello, 1996).

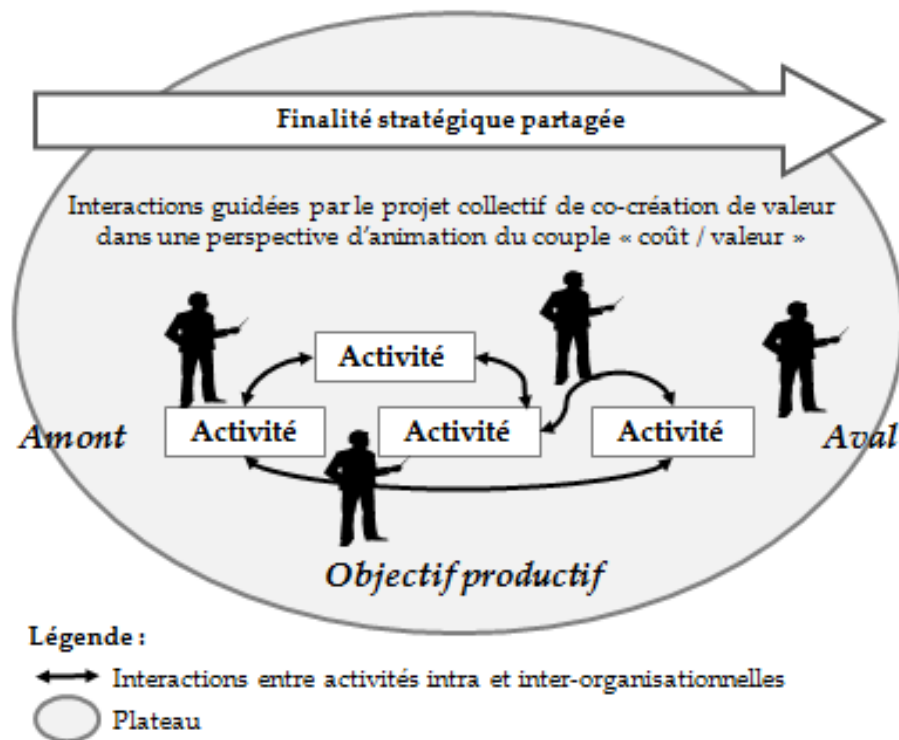
Le contrôle de gestion en plateau ne relève donc plus d'une logique de planification mais d'une logique d'adaptation, voire de pro-action et de questionnement permanent, puisque le projet collectif ne se trouvera que partiellement prévisible dans le temps. Le pilotage par les processus conduit à nous éloigner de la notion de simplicité

³ Il faut évoquer ici les objectifs plutôt que le processus, ce dernier renvoyant à une vision traditionnelle de ce qu'il y a à contrôler, comme si l'objet à contrôler était « fini », ce qui n'est pas le cas.

organisationnelle et à accepter, dans la compréhension du contrôle de gestion stratégique, la notion d'interactions entre individus dans les relations de travail. On retrouve ici l'importante place que tiennent les logiques de motivation dans la dynamisation des RIO (Tréhan, 2011), une thématique centrale trop longtemps mésestimée à la fois par les praticiens et par les chercheurs. Elle renvoie explicitement à la gestion de compétences et aux *décisions non programmables* de Simon (1958) et, par conséquent, à la relative complexité organisationnelle qui s'en dégage. L'investigation conduite par Melin (2014) sur le cas Renault Trucks (groupe Volvo) insiste d'ailleurs sur l'importance de développer les compétences opérationnelles des salariés chez chacun des partenaires, pour assurer le développement de tout nouveau projet, et sur le point bloquant que représente une sous-estimation de cette dimension humaine.

Certes, un processus opérationnel répond à une logique d'articulation des activités, mais cette articulation peut ne pas être totalement prédéterminée compte tenu des contraintes de l'environnement. Fondée sur des actions de coopération entre différents individus, par-delà les frontières d'une seule organisation, elle se construit, se déconstruit et se reconstruit de manière permanente en s'appuyant sur des configurations éphémères. Elle conduit lesdits individus à des actions cognitives d'interprétation de leur action opérationnelle, action qui ne peut se comprendre que dans son interaction avec d'autres actions réalisées par ailleurs (Rouby et Solle, 2003). Une activité n'aura ainsi de résultat productif qu'au travers de ce qu'elle requiert et apporte aux autres, et n'existera que par la relation qu'elle entretient avec les autres. Dès lors, les capacités de coordination des ressources au sein du plateau constituent des facteurs intrinsèques de performance. Comme l'indique la Figure 2, nous sommes dans une situation de co-présence pour concrétiser une finalité stratégique, ici un projet collectif de co-création de valeur.

Figure 2 : L'effet processus, le plateau pour un projet ?



Dans un tel contexte, il est possible de réaffirmer, selon une logique de management par objectifs, que les sources de la performance résident autant dans les produits finaux, les produits intermédiaires, les services rendus, etc., que dans les relations inter-individuelles auto-organisées au sein du plateau où la dynamique de coopération et les compétences de base et leur combinaison apparaissent comme une ressource pour l'action. Or, pendant trop longtemps, la gestion de projet, dans laquelle l'organisation en plateau s'inscrit, a privilégié la vision réductrice de la mesure du succès d'un projet à travers un « triangle d'or » constitué seulement de trois critères au sein de l'organisation : la qualité, le coût et le respect des délais (Atkinson, 1999), rejoignant d'ailleurs les présupposés du management des chaînes logistiques multi-acteurs dont la performance s'appuie également sur les trois mêmes critères (Molet, 1997). Or, une vision transversale impliquant la communauté des parties prenantes d'un même système de valeur s'avère essentielle pour analyser les bénéfices collectifs d'une action coordonnée.

Nous rejoignons ici la position de Mévellec (2009) considérant « qu'il faut partir du constat selon lequel la performance est construite par toutes les composantes de l'entreprise au travers d'une coopération transversale, sans qu'il soit possible de hiérarchiser la contribution de tel ou tel service à la création de valeur perçue par le client ». Ainsi, ce que Mévellec (2009) dénomme « système à base de processus » cherche à regrouper les activités, non pas dans des fonctions, mais dans des processus (finalisés) créateurs de valeur, afin d'obtenir un modèle global de l'entreprise. Si ce modèle vise à être partagé par les acteurs, il constituera alors un support d'information et de communication en matière économique et organisationnelle, il contribuera à l'évolution du contrôle de gestion pour les RIO et, d'une manière plus générale, pour toute relation entre des parties prenantes d'un processus de création de

valeur (en interne, par exemple, le marketing, la production et les achats). Les modalités du contrôle de gestion en plateau reposent alors sur du *reporting a posteriori* mais aussi partiellement sur du *reporting* en temps réel tout au long de l'action, mettant en évidence la capacité à respecter les objectifs et, si nécessaire, à proposer des modalités nouvelles d'organisation du travail.

Au final, dans la conception du pilotage de la performance que nous posons et dans la conception du contrôle de gestion en plateau, il convient de reconnaître que la valeur créée par une activité, par exemple logistique, dépend autant de l'activité elle-même, que de ce qu'elle requiert auprès des autres activités et de ce qu'elle leur apporte. Ainsi, dans la relation nouée entre un prestataire de services logistiques et un industriel, une activité de différenciation retardée, réalisée sur des plates-formes modulaires (voir l'Encadré 3), sera directement dépendante de l'imbrication de l'expertise technique du prestataire de services logistiques en matière de *co-manufacturing* et des connaissances tacites et formalisées de l'industriel sur les attentes de produits sur mesure exprimées par la clientèle (Fulconis *et al.*, 2011). Les acteurs doivent ici disposer d'une autonomie suffisante en vue de comprendre les situations locales et globales dans lesquelles ils s'insèrent. Dans le présent exemple, le prestataire de services logistiques disposera d'une autonomie décisionnelle importante pour adapter ses procédures de différenciation retardée, même si l'indispensable situation de co-présence peut conduire l'industriel à déléguer du personnel salarié sur site en vue de faciliter les multiples ajustements mutuels. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'enjeu est de maîtriser d'éventuelles déviations comportementales pouvant nuire à la concrétisation du projet collectif, ce qui obligerait à la mise en place d'un dispositif rapprochant contrôle de gestion et GRH.

Encadré 3. La différenciation retardée dans une logique de plateau

Les prestataires de services logistiques ont élargi leur domaine d'intervention ces dernières années, et certains d'entre eux remontent jusqu'à la sortie des chaînes d'usine. Ainsi, à la frontière de l'activité industrielle primaire, Geodis travaille de plus en plus pour les grands laboratoires pharmaceutiques qui sous-traitent le conditionnement et l'étiquetage de leurs produits. Cette activité implique que le prestataire de services logistiques obtienne un statut spécifique de fabricant et que son unité soit dirigée par un pharmacien. Geodis intervient également pour le contrôle d'appareils ménagers en sortie de chaîne. Il rajoute dans la boîte la garantie, la notice, avant de regrouper le tout en palettes pour l'expédition. Parfois, l'intervention consiste seulement à refaire les emballages lorsque l'industriel change des couleurs, un logo ou veut signaler des avertissements spécifiques.

Une autre tendance de fond qui pousse les prestataires de services logistiques vers le conditionnement à façon est la différenciation retardée. « *Les industriels repoussent de plus en plus loin l'emballage définitif, par exemple en informatique, pour réunir le plus tard possible à l'unité centrale l'écran, le clavier, l'imprimante et la notice, c'est-à-dire "customiser" en fonction de la commande des clients et de leur pays et de leur langue* », explique l'un des responsables de l'entreprise SDV. Lorsqu'il faut réunir des composants venant de plusieurs usines ou de plusieurs fournisseurs, le prestataire de services logistiques, qui est le point de convergence des stocks, devient naturellement le plus enclin à réaliser ces opérations. La différenciation retardée représente par exemple 20 % du chiffre d'affaires hors transports de l'entreprise SDV, ce qui est loin d'être négligeable.

Source : d'après *Les Échos* du 13 novembre 2006.

5. Implications et conclusions

Les RIO constituent désormais une forme organisationnelle durablement ancrée dans le paysage des pays occidentaux. Or, si elles retiennent l'intérêt du management stratégique depuis plus de 25 ans, ce n'est que récemment que des travaux en contrôle de gestion se sont interrogés sur la performance collective construite en référence à des logiques d'action collective. L'article a souhaité avancer dans cette direction en s'appuyant sur l'idée novatrice de contrôle de gestion en plateau, soulignant que la mesure de la performance individuelle a perdu de sa pertinence pour appréhender les RIO. L'intérêt porté aux compétences qui se retrouvent au sein des activités, mais aussi fondamentalement aux interfaces, nous rapproche ainsi des réflexions impulsées actuellement sur le contrôle de gestion des services. D'une certaine manière, *plateau de conception* et *plateau opérationnel*, comme l'indique le cas ci-dessus de la différenciation retardée, sont les deux faces d'une même pièce.

Meyssonnier (2012) met en évidence trois dimensions fondamentales des systèmes de pilotage de la performance dans les services : « *la recherche et la généralisation des meilleures pratiques opérationnelles dans le réseau des unités de terrain ; la mise en œuvre de dispositifs assurant l'ajustement permanent aux fluctuations de la demande dans le temps ; l'alignement de toutes les composantes de l'organisation vers la valeur créée pour le client* ». Ceci nous place bien dans une approche dynamique de la gestion des processus finalisés, par nature orientés client, qui nécessiterait la mise en place de tableaux de bord opérationnels composés d'indicateurs portant sens et vraisemblablement co-construits par des représentants de l'ensemble des « métiers » concernés par les activités locales à piloter, mais aussi celles que l'on peut situer en amont et en aval dans l'articulation du processus. En termes d'indicateurs de pilotage, de *management control* et de leur usage, cela impliquerait sans doute une double prise en compte :

1) Au-delà des indicateurs comptables, tels que les coûts des activités et leurs inducteurs par exemple, une recherche puis une présence dans les tableaux de bord opérationnels d'indicateurs non financiers. En effet, Tremblay (2012), prenant appui, entre autres, sur Banker *et al.* (2000) et Laitinen (2004), souligne que « *la disponibilité de l'information non financière aux employés responsables des opérations permet de prédire la présence d'une stratégie de qualité dans une entreprise. Sans diffusion structurée d'information non financière, la gestion de la qualité est difficile et informelle* ». Il exprime aussi le fait que la capacité prédictive des indicateurs non financiers serait supérieure à celle des indicateurs financiers pour évaluer la croissance future d'une entreprise, notamment dans les entreprises technologiques et/ou en situation de complexité. Tremblay (2012) indique que les indicateurs non financiers sont des outils de gestion de la complexité : ils permettent de rendre compte d'une réalité liée aux opérations, ce que les mesures financières sont, semble-t-il, incapables de faire.

2) Au niveau inter-organisationnel, une réflexion sur les dispositifs de gouvernance qui accompagnent la dynamique et l'usage du contrôle de gestion et de ses outils. Donada *et al.* (2012) mettent en exergue les contours d'une gouvernance « *imbriquée* » qui se traduit par une structure mettant en regard de chaque niveau hiérarchique (*top*, intermédiaire, opérationnel) des personnes issues d'une unité (ou d'une entreprise) avec des entreprises fournisseurs notamment. Cette démarche prend appui sur un « *ensemble complexe de dispositifs qui évoluent et s'enrichissent selon les phases des relations (...). Structure et dispositifs fournissent les*

bases d'une flexibilité (et sans doute d'une réactivité) indispensable, pérenne dans un climat de confiance inter-organisationnelle » (Donada et al., 2012).

Il reste évidemment beaucoup à faire pour mieux comprendre les dynamiques en œuvre dans ces formes organisationnelles originales, notamment en termes de méthodologie de formalisation des processus qui permettrait aux acteurs de s'en forger une représentation, sachant que dispositifs formels et dispositifs informels s'entrecroisent et se complètent. En termes de contrôle et de management, il s'agit de donner corps à des *artefacts cognitifs* qui permettent aux acteurs d'interagir en mettant en œuvre leur rationalité interprétative. Sur ces bases, la conception du contrôle de gestion en plateau nécessite :

- de coupler le contrôle de gestion avec la GRH car le management, ou le contrôle des processus, invite à l'identification puis à la gestion de compétences individuelles (sachant que la compétence représente une connaissance en action) et à leur articulation ; une performance collective pose la question du savoir-être et du savoir-faire ensemble ;
- de relier avec force les dispositifs de contrôle de gestion, leur usage, avec le management et les mécanismes de gouvernance au sein des RIO, car ces *artefacts cognitifs* nécessitent des espaces de communication, d'échange et de socialisation qu'il convient de définir et d'institutionnaliser ;
- de reconnaître que l'un des risques principaux pour les RIO est de se trouver face à des situations « chaotiques » qui conduiraient à une perte durable de leviers d'action, tout particulièrement à une perte du contrôle de l'orientation des comportements en vue de la réalisation du projet collectif.

Sur ce dernier point, Barclay et Osei-Bryson (2010) sont explicites : si l'identification des parties prenantes d'un projet collectif est évidemment importante, il faut également assurer le suivi de leurs objectifs au fil du temps. En effet, même si la congruence des objectifs est acquise au départ d'un projet collectif, des divergences de vue peuvent apparaître sur la manière dont sa réalisation sera envisagée. Un contrôle s'avère de fait indispensable. Pour la conception à la fois des dispositifs de ce contrôle, mais aussi des calculs de coûts et des tableaux de bord opérationnels, prendre appui sur les méthodologies de pilotage par les processus de type ABM est une piste féconde dans la mesure où un processus ne découle pas totalement d'une procédure centralisée, d'un plan d'activités indépendantes. La méthodologie ABM se présente ici comme un cadre d'évaluation des multiples pôles d'activité, intra et inter-organisationnels, en insistant sur les compétences des individus. C'est dans l'agencement des compétences individuelles et collectives, autrement dit dans ces processus dynamiques et continus, que l'organisation, et *a fortiori* le RIO, va puiser les sources de sa performance.

Toutefois, il paraît difficile de ne point souligner que l'on se retrouve alors dans une démarche émergente de construction d'outils de contrôle, sortant du strict domaine du quantitatif, et générant une certaine complexité dans sa conception ; selon Levant et al. (2010), l'histoire nous montre que les outils, notamment en comptabilité de gestion, marquent une oscillation entre simplicité et complexité. Or, selon nous, lorsqu'on admet que les interactions humaines aux interfaces des activités ne permettent plus de considérer l'optimum global comme la somme des optima locaux, nous abandonnons toute simplicité dans la « mesure » et, de ce fait, nous nous éloignons d'une recherche usuelle d'optimisation

au profit, sans doute, de recherches d'efficacité et d'efficacité « satisfaisantes » au regard des objectifs stratégiques fixés. En d'autres termes, nous abandonnons la précision au profit de la pertinence, ce qui n'est pas sans soulever de redoutables problèmes de mise en acte des outils.

Références bibliographiques

- Atkinson, R. (1999), « Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria », *International Journal of Project Management*, Vol. 17, n° 6, pp. 337-342.
- Banker, R., Potter, G., et Srinivasan, D. (2000), « An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures », *Accounting Review*, Vol. 75, n° 1, pp. 65-92.
- Barclay, C., et Osei-Bryson, K.-M. (2010), « Project performance development framework: an approach for developing performance criteria and measures for information systems (IS) projects », *International Journal of Production Economics*, Vol. 124, n° 1, pp. 272-292.
- Bécue, M., Belin, J., et Talbot, D. (2014), « Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique », *M@n@gement*, Vol. 17, n° 2, pp. 110-135.
- Berland, N., et Simon, F.-X. (2010), « Trajectoire(s) d'une pratique et d'une profession », in Berland, N., et Simon, F.-X. (éds.), *Le contrôle de gestion en mouvement. État de l'art et meilleures pratiques*, Eyrolles-Éditions d'Organisation, Paris, pp. 1-14.
- Bessire, D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 5, n° 1, p. 127-150.
- Bouquin, P., et Fiol, M. (2010), *Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver*, Cahier de Recherche de DRM, n° 2010-11, Université Paris-Dauphine.
- Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66.
- Burlaud, A. (2000), « À la recherche d'un système de mesure des performances: application aux réseaux », in Fabbe-Costes, N., Colin, J., et Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 261-272.
- Calvi, R., Blanco, É., et Koike, T. (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les *supply chains* de demain: un défi pour les entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, n° 156, pp. 187-202.
- Chabaud, D., et Germain, O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion: un second choix ? », *M@n@gement*, Vol. 9, n° 3, pp. 191-213.
- Chiapello, E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n° 2, pp. 51-74.
- Clark, K., Kim, B., et Fujimoto, T. (1991), *Product development performance*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Donada, C., Nogatchewsky, G., et Nogatchewsky, S. (2012), « Gouvernance inter-organisationnelle imbriquée et stratégie client », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 18, n° 2, pp. 7-32.
- Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E., Université de Nice-Sophia Antipolis, décembre.
- Fulconis, F. (2004), « Le réseau, objet de recherche en gestion: la pluralité des cadres d'analyse », in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., et Édouard, S. (éds.), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Économica, Paris, pp. 59-75.

- Fulconis, F., Paché, G., et Roveillo, G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Éditions Management & Société, Caen.
- Garel, G. (1996), « L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », *Gestion 2000*, Vol. 12, n° 3, pp. 111-134.
- Gauzente, C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 2, pp. 145-165.
- Godbille, T., Fulconis, F., Paché, G., et Merminod, N. (2012), « Commerce triangulaire : une relecture à partir de la démarche logistique », *Logistique & Management*, Vol. 20, n° 1, pp. 43-57.
- Laitinen, E.-K. (2004), « Nonfinancial factors as predictors of value creation: Finnish evidence », *Review of Accounting & Finance*, Vol. 3, n° 3, pp. 84-130.
- Lebas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 66-72.
- LeMasson, P., Weil, B., et Hatchuel, A. (2006), *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès Science Publications, Paris.
- Levant, Y., Fiévez, J., et Dachy, L. (2010), « Les méthodes UVA et TDBAC », in Berland, N., et Simon, F.-X. (éds.), *Le contrôle de gestion en mouvement. État de l'art et meilleures pratiques*, Eyrolles-Éditions d'Organisation, Paris, pp. 16-34.
- Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Éditions d'Organisation, Paris, 3^e éd.
- Maréchal, J.-P. (2012), « À qui profite la mondialisation ? », *EspacesTemps.net*, septembre, pp. 1-14.
- Melin, C. (2014), *La coordination des relations intra et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas Renault Trucks (groupe Volvo)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin-Lyon III, novembre.
- Mévellec, P. (2009), « Comptabilité par activités », in Colasse, B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, 2^e éd., pp. 463-473.
- Meyssonier, F. (2012), « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 18, n° 2, pp. 73-98.
- Midler, C. (1993/2012), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Midler, C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », in de Terssac, G., et Friedberg, E. (éds.), *Coopération et conception*, Octares, Toulouse, pp. 63-85.
- Molet, H. (1997), *Une nouvelle gestion industrielle*, Hermès, Paris.
- Paché, G., et Paraponaris, C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*, Éditions de l'ADREG, disponible sur <http://www.asso.nordnet/adreg>.
- Rose, B., Robin, V., Caillaud, É., et Girard, P. (2006), « Comment répondre aux challenges de la gestion des compétences en conception collaborative de produits ? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 25, n° 4, pp. 21-36.
- Rouby, E., et Solle, G. (2003), « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 9, NS, pp. 147-168.
- Rouby, E., et Thomas, C. (2009), « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », *Revue Interventions Économiques*, n° 40, p. 1-15, disponible sur <http://interventionseconomiques.revues.org>.
- Sépari, S., Solle, G., et Le Cœur, L. (2014), *Management et contrôle de gestion, DSCG3. L'essentiel en fiches*, Dunod, Paris.

- Simon, H. (1958), « The role of expectations in an adaptive or behavioristic model », in Bowman, M. (éd.), *Expectations: uncertainty and business behavior*, Social Science Research Council, New York (NY), pp. 49-58.
- Thorelli, H.-B. (1986), « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n° 1, pp. 37-51.
- Tréhan, N. (2011), « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n° 1, pp. 39-49.
- Tremblay, J.-F. (2012), « Les indicateurs non financiers dans la littérature scientifique du contrôle de gestion : un bilan », *Actes du 33^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Grenoble, pp. 1-16 (CD-rom).
- Wegman, G. (2014), « De la méthode ABC aux méthodes ABC : analyse d'une diversification des outils dans une perspective stratégique », in Bollecker, M., et Naro, G. (éds.), *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*, Magnard-Vuibert, Paris, pp. 145-162.