



HAL
open science

Dispositif, système ou réseau ? Le pilotage de la performance interorganisationnelle

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. Dispositif, système ou réseau ? Le pilotage de la performance interorganisationnelle. Colloque “ L'action publique au travail ”, 2002, Paris, France. hal-01634383

HAL Id: hal-01634383

<https://hal.umontpellier.fr/hal-01634383>

Submitted on 14 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communication au Colloque Doctorants et Jeunes Chercheurs

« L'action publique au travail »

30 et 31 octobre 2002 ó Paris

Titre de la recherche :

« Dispositif, système ou réseau ?
Le pilotage de la performance interorganisationnelle »

Communication de Sylvie Rascol-Boutard, Allocataire de recherche
ls.rascol-boutard@oreka.com

Directeur de Recherche : Professeur Alain Briole, I.A.E., Université de Montpellier II

Laboratoire de recherche : CREGO, Centre de Recherche en Gestion des Organisations
Place E. Bataillon
34000 Montpellier

SOMMAIRE

Introduction	í p.1
I- Rationaliser pour piloter la performance ?	í p.2
I-1. Présentation de la démarche et du cas de recherche	í p.3
I-2. Un système de régulation administrative	í p.4
II- Des ambiguïtés à intégrer	í p.6
II-1. De la hiérarchie aux réseaux	í p.6
II-2. Emergence d'un cadre d'analyse pour l'action	í p.8
Conclusion	í p.9

INTRODUCTION

Un thème de recherche riche

Le thème dans lequel s'inscrit cette recherche est celui du **pilotage de la performance** interorganisationnelle. Notre intérêt se porte sur les systèmes où les standards de performance ne sont pas évidents, et où coexistent plusieurs logiques, marchandes et non marchandes.

La performance est le surplus que dégage l'entreprise, valeur fournie moins ressources consommées, valeur d'ailleurs soumise à interprétation (Lorino, 1995). Nous pouvons d'ores et déjà percevoir là une difficulté opérationnelle. Bessire (1999) intègre la question de la performance dans un triptyque dynamique à 3 dimensions : politique, stratégique, et performance. Celle-ci y est déclinée comme l'économie, l'efficacité, l'efficace ; comme un progrès vers l'objectif fixé. Ainsi, les critères de performance sont exprimés par rapport à l'intention donnée, en terme de ressources consommées, et/ou d'objectifs, et/ou de progression par rapport aux **objectifs**. Les modèles de gestion se décantent donc en finalités, objectifs-activités, et mesure¹. Pour la définition de la performance publique nous avons là deux problèmes : le premier est la définition des besoins légitimes, qui sont source et contenu de valeur, et le second est le déploiement du couple « valeur-coût » (Lorino, 1999). Chaque étape doit être définie, explicitée, et les liens entre elles doivent être logiques.

Les systèmes complexes, par leur essence, posent le problème de la contrôlabilité. Ils mettent en relief l'impossibilité de se servir de la mesure d'objectifs clairs et précis, leurs sur lesquels une majorité semble s'accorder. Le consensus et l'ambiguïté y sont omniprésents, ce que les « gestionnaires » doivent prendre en compte dans leur analyse et leurs modes d'action.

Un cas exemplaire

Le cas choisi est celui du Dispositif RMI (Revenu Minimum d'Insertion)². Il a été créé dans le contexte de la modernisation, par la loi du 1er décembre 1988³, avec un double challenge : d'une part permettre aux plus démunis de bénéficier d'un minimum de ressources, et d'autre part favoriser l'insertion de ces personnes. Poser d'emblée un objectif d'insertion dans un dispositif d'aide sociale entérine un changement engagé depuis plusieurs années : l'aide sociale n'est plus octroyée sans contrepartie. L'« insertion » insiste sur un objectif, sur une

¹ Bouquin (1994), ou encore Alecian et Aerts (1996, p.130), qui positionne dans le système de pilotage la stratégie au sommet d'un triangle composé des objectifs, moyens et résultats.

² Nous utilisons le terme de « Dispositif RMI » ou « Dispositif », avec une majuscule, pour désigner le nom (propre) que se donne ce système. Pour éviter toute confusion, nous enlevons la majuscule, et donc appelons « dispositif » un système de représentation en dispositif, mécanisme mécaniquement géré et représenté.

³ Loi n° 88-1088

performance à atteindre. Pour cela, la loi a posé le principe de l'intervention de multiples organisations, publiques, parapubliques et privées qui, localement, dessinent ensemble leur mode de fonctionnement. Le **terrain** choisi est un département métropolitain, qui présente a priori toutes les caractéristiques que nous souhaitons observer⁴. Le pilotage du Dispositif est organisé et actif. Il fait effectivement intervenir de nombreuses organisations. De plus, l'initiative départementale est allée dans le sens des projets actuels de rapprochement avec les dispositifs de droit commun.

Intérêt managerial

Les pilotes du système, au niveau national⁵ comme aux niveaux locaux, cherchent à améliorer continuellement le Dispositif. Sur le terrain, cet intérêt managerial se traduit en questions, recueillies au cours de notre phase exploratoire : comment travailler ensemble pour apporter le meilleur service aux allocataires du RMI ? Comment leur permettre de réaliser leur insertion ? L'action engagée est-elle réellement efficace, au-delà des quelques réussites individuelles ? Sur quels critères se baser pour le dire ? Le système est-il au service de l'usager ? Sa configuration est-elle la plus performante ?

Le système, qui se définit comme un dispositif et dont les acteurs parlent comme d'un réseau, peut-il être piloté dans un objectif de performance ? Après avoir dit quelques mots sur notre démarche méthodologique, nous passerons à un premier axe, qui va des finalités à la mesure. Les impasses, opérationnelles notamment, auxquelles mène cette première analyse, nous conduiront à intégrer d'autres éléments, issus pour la plupart de la sociologie des organisations ou des politiques publiques. Au point où nous en sommes, nous ne présentons que des hypothèses, fortes, soutenues par un faisceau d'indices dont nous nous faisons ici l'écho.

I- Rationaliser pour piloter la performance ?

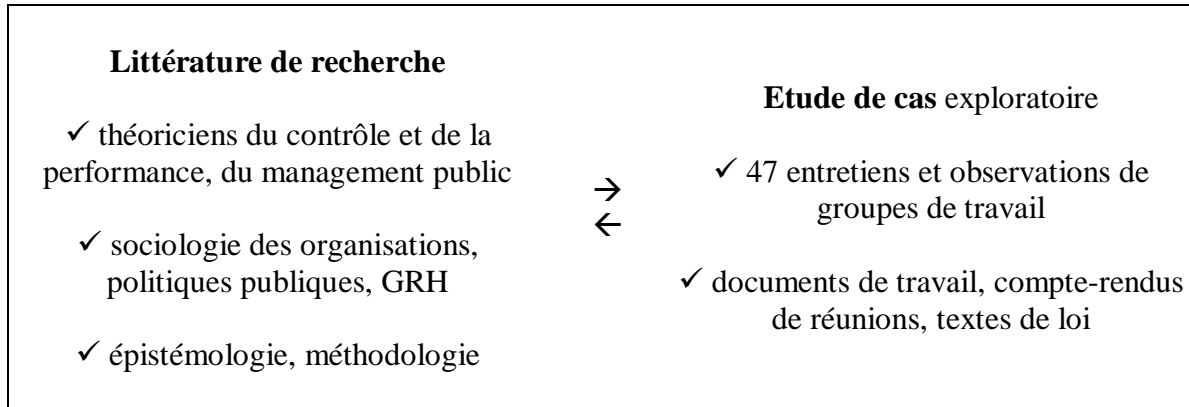
La démarche entreprise s'appuie sur un cas de recherche. Après avoir présenté la méthodologie utilisée, nous aborderons la question du pilotage.

⁴ Ce n'est pas le cas de tous les départements, qui appliquent diversement les décrets d'application relatifs aux lois sur le RMI.

⁵ Pour preuve, les changements perpétuels du cadre législatif : la loi de 1988 incluait, originalité, un projet d'évaluation des mesures prises. L'évaluation a donné lieu à des modifications, inscrites dans la loi de 1992 (loi n°92-722). Une autre loi de base dans l'action sociale actuelle, la loi dite contre les exclusions de 1998 (loi n°98-657), a été elle aussi remaniée en 2001. Au niveau européen, la politique de lutte contre l'exclusion vient d'être avalisée.

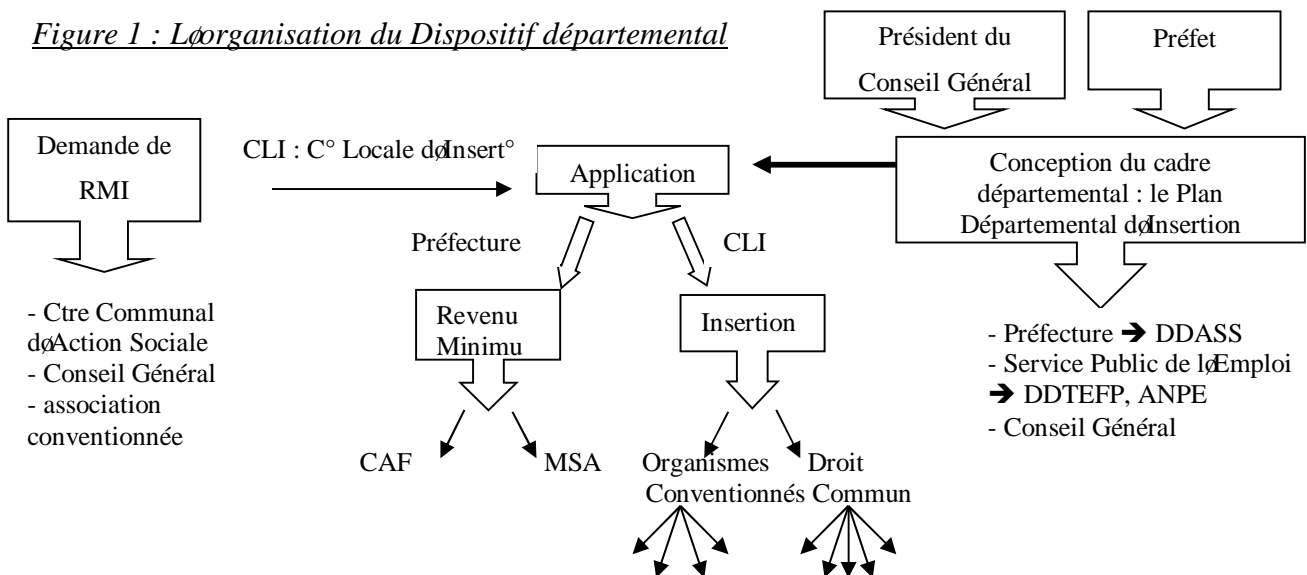
I-1. Présentation de la démarche et du cas de recherche

A partir d'un thème initial, celui du pilotage de la performance interorganisationnelle, nous avons procédé de la manière suivante :



Pour situer les **acteurs**⁶ en présence, voici une **représentation simplifiée** du Dispositif RMI du département en question : les principales organisations et leurs missions dans le RMI. Pour élaborer ce schéma, nous nous sommes appuyée sur les documents officiels, notamment les textes de loi et les plans départementaux d'insertion du département.

Figure 1 : L'organisation du Dispositif départemental



⁶ Le fait d'être acteur « n'est pas un problème de conscience, de lucidité ou d'identification : c'est une simple question d'appartenance à un champ d'action, c'est donc une question de fait » (Friedberg, 1993 p.199). Ici, les acteurs sont les participants du système, au sens où ils contribuent au maintien et au changement de ce système. Ils imprègnent le système et ils sont imprégnés par lui.

La figure 1 permet de situer les interlocuteurs rencontrés, qui sont⁷ :

Structure	Fonction interlocuteur
Conseil Général 14h30	2 Directeurs de service, 1 adjoint 2 chargées de mission 3 Animatrices Locales
Etat 4h.	Directeur DDASS, Chargé de mission généraliste, sur le RMI
Organisme conventionné 20h30	3 animateurs 3 Directeurs, 1 Conseiller technique
Hors financement dispositif RMI 10h.	Organisme d'accueil de personnes handicapées et d'allocataires du RMI : 3 entretiens Société chargée des transports sur le département : 3 entretiens
17 usagers	17h.
Conseil Général ó ANPE ó Dispo RMI Etat 2h30	Conseiller en Insertion Professionnelle
Groupes de travail 29h30	Réunion sur la création d'entreprise Réunion sur les transports à la carte Réunion sur la convention d'un organisme Etudes sur 2 projets de transport à la carte Journée d'un Plan Local d'Insertion par l'Economique (PLIE) Rencontres Europlie

Pour la **phase exploratoire**, nous souhaitons recueillir des analyses riches et fines. Nous avons donc utilisé des questions ouvertes. Nous ne voulions pas cependant nous laisser déborder par l'afflux de témoignages hors sujet ou difficilement analysables parce que trop disparates. Nous avons donc fixé dans un guide d'entretien les thèmes à aborder⁸, en suivant les étapes de collaboration⁹ préconisées par Boyd Harper W. et Westfall R. (1972). A l'usage, nous avons utilisé le questionnaire comme guide, et nous avons surtout laissé parler nos interlocuteurs. Nous relançons par nos questions s'il y avait un temps mort. Ainsi, des thèmes non prévus ont été abordés.

I-2. Un système de régulation administrative

Représenter pertinemment un système de gestion est une difficulté, pour le chercheur comme pour le gestionnaire. Nos sources pour cette première analyse sont la littérature en contrôle et performance, et en management public, ainsi que notre cas de recherche.

Le **système de régulation** décrit par les pilotes légaux et par les documents officiels est très **administratif**. Le mode de gestion utilisé est rationalisé, s'appuie sur la loi, des rôles hiérarchisés. Il mesure, vérifie, contrôle des activités. C'est un minimum commun,

⁷ La plupart des entretiens a eu lieu entre novembre 2000 et juillet 2001.

⁸ Les objectifs et activités de la structure, les compétences internes, la mesure des résultats, la performance, le réseau de partenariat, et le Dispositif RMI, avec une fiche signalétique

⁹ Détermination des informations à obtenir, du contenu des questions, du type de questions à utiliser

compréhensible et utilisable par le plus grand nombre. Il est simple¹⁰, cohérent. La hiérarchie est la structure la plus efficace, la plus naturelle pour gérer les grandes organisations : elle permet l'identification, à chaque niveau, de la valeur ajoutée ; elle construit un consensus général, et une acceptation de la structure manageriale, afin de parvenir à ses fins (Jaques, 1990). Les actions des éléments similaires, individus ou structures, sont contraintes, un but ou un résultat est fixé, et peut être décanté en sous-objectifs (Mitchel, 1991).

Cependant, la cohérence peut exister localement, et présenter des incohérences au niveau du système. La hiérarchie génère de l'ordre, et de l'ambiguïté. Elle a les faiblesses de sa force : sa simplicité est insuffisante pour piloter la performance, car elle ne permet pas d'agir sur les nombreuses ambiguïtés inhérentes à tout système complexe :

Décalages ? Relations causes-effets ?	Finalités	Encadrées par la loi	Et	Floues
	Objectifs - activités	Fixés dans le Plan Départemental d'Insertion Système hiérarchisé de prise de décision	Et	Discutés par des acteurs multiples Dans des groupes locaux
	Mesure et contrôle	Approche par les coûts Mesure par l'atteinte d'objectifs locaux	Et	Négociations

→ des ambiguïtés qui laissent la place à l'interprétation locale

Nous pouvons illustrer plus précisément cette hypothèse par un exemple de fonctionnement, celui du traitement des organismes conventionnés pour la création d'entreprise.

Finalité : insertion Objectif : création d'entreprise Action : accompagnement de créateurs d'activité potentiels Financement de structures privées qui apporteront cet accompagnement		
Objectif fixé en lien direct avec la finalité du Dispositif : si la personne crée, elle sortira du RMI et sera insérée	Et	Une personne qui crée ne sort pas forcément du Dispositif
Les créateurs potentiels sont orientés sur des conseils gratuits, octroyés par des experts Les experts sont financés par le Dispositif pour accompagner l'allocataire du RMI dans la	Et	Repérage des bénéficiaires de l'aide par des services instructeurs qui n'ont pas de compétence en création d'entreprise → expertise nécessaire des professionnels dès le

¹⁰ Simplicité toute relative : simple dans les mécanismes utilisés, compliquée dans la multiplication des mécanismes

<p>création</p> <p>Compétence de l'orienteur : généraliste sur toutes les questions de l'insertion</p> <p>Compétence de l'accompagnant : expertise sur la création d'entreprise, formation en finance, droit, gestion, commercial</p>		<p>départ du projet</p> <p>Par extension, utilisation des organismes privés pour vérifier pertinence et opportunité du projet, voire pour aider la personne à faire le deuil de son projet. → 9 personnes accueillies/accompagnées ne créent pas</p>
<p>Contrôle des organismes conventionnés sur les objectifs réalisés, en nombre d'accueils et de créations, qui débloquent le financement.</p>	Et	<p>Des objectifs non atteints ne signifieront pas forcément le non paiement de la convention : d'autres critères, informels et ambigus, entrent en ligne de compte, accompagnement du deuil du projet, expertise sur certains projets non viables</p>
<p>→ un minimum de règles communes qui permettent à chacun de se positionner par rapport à des limites formelles, qui décrivent le système</p>	Et	<p>→ des aspects indispensables oubliés dans une représentation rationalisée, qui permettent aux structures de répondre aux besoins du système : repérer les allocataires qui souhaitent créer, ceux qui en sont capables, les accompagner, ne pas sanctionner systématiquement la structure qui n'a pas réalisé ses objectifs si elle a contribué au système</p>

L'objectif ici n'est pas de décrire toute la réalité du système étudié¹¹. Il est de proposer une représentation permettant un pilotage effectif de la performance, de mettre en relief certains aspects « oubliés » dans une représentation rationalisée.

II- Des ambiguïtés à intégrer

Le fait de ne tenir compte que de la partie rationalisée, celle qui peut être décrite comme un dispositif, simplifie les choses et permet de s'appuyer sur des mécanismes. Elle amène pourtant des **questions** auxquelles sa simplicité ne permet pas de répondre.

II-1. De la hiérarchie aux réseaux

Notre première hypothèse est qu'une représentation en dispositif est trop exiguë pour permettre le pilotage de la performance d'un système aussi complexe que celui qui nous préoccupe. En effet, les mécanismes utilisables dans un dispositif sont ici partiellement inopérants. Que proposer alors ?

Au-delà d'un fonctionnement rationalisé et hiérarchisé, des consensus, transversaux, informels, ambigus existent localement. Le système serait **dynamique** en tension, car en

¹¹ Nous ne discuterons pas ici de l'existence d'une telle réalité, seule et unique.

mouvement entre deux pôles, formant un continuum. Le **système hiérarchisé** sert de cadre aux **consensus ponctuels**, lesquels font évoluer le système hiérarchisé etc. La régulation s'exerce à tous les niveaux du système, et notamment au plus près de la demande des allocataires du RMI.

Les consensus locaux permettent les **fonctionnements coopératifs**, et émergent dans ceux-ci : des récurrences dans le temps des relations entre les organisations, entre leurs membres, amènent les coopérations. Ici, la coopération est la fondation de **réseaux**¹², d'acteurs et d'organisations. Ceux-ci, **transversaux**, s'adosent sur le fonctionnement hiérarchique et le nourrissent. Il semble y avoir une dynamique auto-entretenu entre consensus et coopération. Les participants coordonnent leurs activités, coopèrent, collaborent.

La coopération peut prendre des formes très diverses : intra-organisationnelle, inter-organisationnelle. Voici, à titre illustratif, quelques uns des différents types de coopération ou de liens existant entre les structures, et qui soutiennent cette hypothèse :

Formes de coopération	Permis par	Type d'action	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutualisation de moyens ➤ Collaboration entre structures ➤ Coordination 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Associations (Lieu-Ressources, Plan Local d'Insertion par l'Economie) Commission Locale d'Insertion ➤ Appels, courriers, réunions, dépliants ➤ Réseaux d'amitiés professionnelles Flux de personnes entre structures 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opérations communes ponctuelles ou pas ➤ Echange d'informations techniques ➤ Projets de développement communs ➤ Partage des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forum sur l'insertion ➤ Réunion d'information commune pour les usagers ➤ Utilisation d'endroits communs ➤ Partage de l'animation de territoire ➤ Pactes de « non agression » sur les mêmes territoires

Nous tentons ici de concilier une dimension instrumentale et rationnelle, traditionnelle du contrôle de gestion, et une dimension plus interactive, plus proche de la sociologie des organisations, car « *Le déterminisme organisationnel véhiculé par la logique des outils se heurte à l'incertitude relative qui naît de la logique des acteurs* » (Amintas, 1999, p.173). Ici,

¹² Le **réseau** est un « *faisceau de relations associant des entités* » (Cohendet, 1996). Dans un réseau, les relations sont récurrentes, et il y a transaction (Grand et Leyronas, 1998). Les organisations y coordonnent leurs activités, s'ajustent, entretiennent des relations pas forcément formelles (Bidault, 1993). De plus, il y a une volonté de création de richesse supplémentaire, permise par les interactions (Rousseau et Salaun-Bidart, 1999).

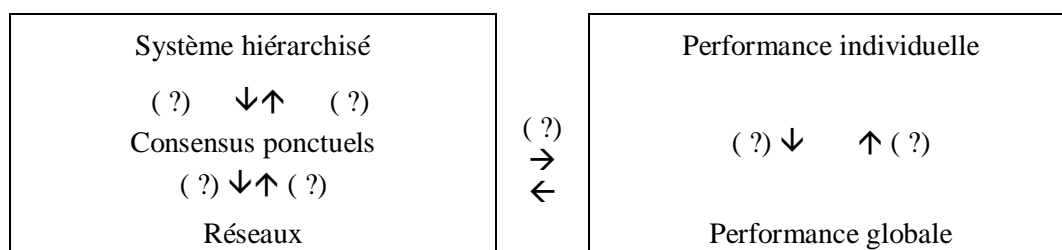
l'analyse réseau intègre que chaque acteur participe à un système social, incluant de nombreux autres acteurs, qui sont des points de référence sur les décisions de chacun, qui affectent les perceptions, croyances et actions de cet acteur. De plus, la structure du système social, c'est à dire les liens entre les entités du système, sont pris en compte (Knoke, Kuklinski, 1991).

Il nous semble que le terme le plus approprié pour nommer le Dispositif, dans la représentation que nous proposons, est celle de « système », dans l'acceptation enrichie du terme (Lacroux, 1999). Dans l'acceptation classique, un système est composé d'objets reliés entre eux, objets qui restent descriptibles de manière isolée. Ici, chaque partie du système est elle-même un système, et chaque système est une partie d'un système plus global. Pour les raisons de commodité, chaque « objet », lui-même système, est séparé artificiellement des autres. Dans une représentation hiérarchisée et rationalisée, les structures sont séparées et différentes les unes des autres. Leurs compétences sont aisément repérables. Elles ont des entités juridiques différentes, embauchent leur personnel, décident de leur stratégie. Or, si on prend en compte le système lui-même, les organisations deviennent des ensembles avec des éléments communs, le système a des frontières floues, des compétences communes peuvent être développées, il peut y avoir des redondances, des savoirs spécifiques

II-2. Emergence d'un cadre d'analyse pour l'action

Nous avons tenté de mettre en avant d'autres modes de régulation, qui semblent permettre de régler ponctuellement et localement des ambiguïtés. Cette autre représentation de la structuration du Dispositif semble plus à même de donner au pilote des pistes pour agir. Comment définir, susciter la performance dans ce type de système, complexe ? Sommes-nous dans une configuration qui assure, permet d'atteindre un niveau de **performance** optimal, des organisations participantes, et du système lui-même ?

Si nous **résumons l'ensemble de nos hypothèses**, nous obtenons :



→ permettre aux compétences adéquates de rencontrer en temps opportun les demandes des usagers, dans une relation de coproduction de service

Sans être capable de tout gérer, de tout réguler, le pilote devrait pouvoir repérer certains **inducteurs de performance**. L'acquisition de compétences communes, voire de compétences collectives¹³ par les ressources humaines du système pourrait en être un. En effet, le système s'appuie quasi exclusivement sur les compétences des organisations et de leurs ressources humaines. La performance semble se jouer essentiellement à deux niveaux : au niveau de la relation à l'usager, dans une relation de coproduction de service, et au niveau de la configuration du système, qui doit permettre aux compétences adéquates de rencontrer en temps opportun les demandes des usagers. Comment faire intervenir les meilleures compétences au meilleur moment ? Et comment évaluer la contribution des ressources humaines à la performance du système ?

Se baser uniquement et systématiquement sur un système de convention négocié annuellement ne permet pas d'intégrer des éléments tels que la gestion de l'emploi/des compétences. La question de l'adaptation du pilotage, dans une optique de performance, doit être posée en d'autres termes que la seule régulation administrative. Les cadres existants permettent certes une régulation, mais leur incomplétude est manifeste au regard d'un réel pilotage de performance.

Conclusion

Notre propos était de présenter quelques hypothèses concernant les modes de pilotage de la performance dans un cas de système complexe d'organisations. Nos réflexions nous ont amenée à mieux définir ce qu'était le système lui-même, les représentations que l'on pouvait en faire pour piloter sa performance. Ce travail présente des limites, qui tiennent aux spécificités du cas observé, et à la méthode utilisée pour l'aborder. Afin d'approfondir et tester nos hypothèses, nous nous concentrons maintenant plus spécifiquement sur deux points. D'une part, sur les structures et les modes de gestion utilisés, nous étudions **longitudinalement** le processus de prise de décision, au niveau du pilotage du Dispositif, depuis 2001. Cette étude a été négociée avec la Préfecture et le Conseil Général. Dans un souci de triangulation de données, et pour couvrir une période plus longue, nous consultons les documents relatifs au Plan Départemental d'insertion depuis le début des années 1990, c'est à dire depuis sa création.

¹³ « La compétence collective est la résultante d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant » (Dupuich-Rabasse, Zarifian, 2001, p.530).

D'autre part, nous entreprenons actuellement une **intervention** plus **localisée** territorialement, à l'autre bout de la chaîne décisionnelle, celle qui est au contact du terrain. Le lieu choisi est localement circonscrit à quelques cantons, ce qui permet un meilleur repérage des structures en présence. Les interactions et coopérations y sont très régulières. Nous travaillons là sur les représentations que construisent les acteurs en présence sur la performance et ses inducteurs.

En définitive, notre investigation aura lieu à différents niveaux d'un même système, ce qui en fait équivaut à travailler sur plusieurs systèmes, poupées russes qui ne s'encastrent pas exactement les unes dans les autres. Le dernier temps de notre terrain sera consacré à une comparaison avec d'autres départements, afin d'élargir la validité de notre analyse. Enfin, nous comparerons nos résultats à d'autres recherches sur des questions comparables, pour étendre leur validité théorique.

BIBLIOGRAPHIE

- Alecian Serge, Aerts Jean-Pierre (1996), *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Edition d'Organisation, Collection Service Public "de la mission au métier", Management Service Public
- Amintas A. (1999), Contrôle de gestion et sociologie des organisations: les règles et les jeux, *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? - De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Yves Dupuy, Vuibert, FNEGE, Paris, p.173-185
- Bessire D. (1999), Définir la performance, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, vol. 2, sept., 127-150
- Bidault F. (1993), Apprentissage et réseaux, *Economies et Sociétés*, Série Dynamique Technologique et Organisation, W., n°1, 5/1993, 79-101
- Bouquin Henri (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?
- Boyd Harper W. Jr, Westfall Ralph (1972), Procédure d'élaboration d'un questionnaire, *Encyclopédie du marketing*, 2-27 A, 19 pages (1-19)
- Cohendet P. (1996), Réseaux, pertinence et cohérence, *Cohérence, pertinence et évaluation*, ECOSIP, sous la direction de Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, Economica, Gestion, 308 p.
- Dupuich-Rabasse F., Zarifian P. (2001), La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication, *Actes du 12ème congrès de l'AGRH*, vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre 2001, p.527-541
- Friedberg Erhard (1993), *Le pouvoir et la règle*, dynamiques de l'action organisée, Editions du Seuil, 405 p.
- Grand L., Leyronas C. (1998), Réseaux et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs, *XIVèmes journées nationales des I.A.E.*, Marketing, stratégie et organisation, vol.3, Presses académiques l'ouest, 382-400
- Jaques E. (1990), In praise of Hierarchy, *Harvard Business Review*, January-February, p.127-133
- Knoke D., Kuklinski J. H. (1991), Network analysis: basic concepts, *Markets, Hierarchies and Networks*, sous la direction de G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.173-182
- Lacroux F. (1999), Fonder le contrôle de gestion sur la science des systèmes ?, *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Y. Dupuy, Vuibert ó Fnege, p.221-228
- Lorino Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation
- Lorino P. (1999), A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et Management Public*, vol. 17, n°2, 21 ó 34
- Mitchell J. (1991), Hierarchies ó Introduction, *Markets, Hierarchies and Networks*, sous la direction de G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.105-107

Rousseau F., Salauin-Bidart A. (1999), Autonomie et contrôle des salariés et performance de réseau, *10ème congrès de l'AGRH*, La GRH : contrôle et autonomie, vol. 2, 879-887