

QUID DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE ? UNE REVUE DE LA LITTERATURE

François Geoffroy

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Picardie Jules Verne
IAE Amiens – CRIISEA (EA 4286)
10 Placette Lafleur – BP 2716
80 027 Amiens cedex 1
francois.geoffroy@u-picardie.fr

Pascal Koeberlé

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Picardie Jules Verne
IUT Amiens – CRIISEA (EA 4286)
Avenue de Facultés – Le Bailly
80 025 Amiens cedex 1
pascal.koeberle@u-picardie.fr

Résumé

L'intérêt des chercheurs a été, dans un premier temps, motivé par la problématique de la gouvernance formelle, focalisée sur les contrats et délaissant ainsi une dimension informelle. Le but de cette contribution est de comprendre le lien formel-informel et de proposer des pistes de gestion de l'informel dans la gouvernance inter-organisationnelle.

Mots-clés

Relations inter-organisationnelles, Gouvernance informelle, Gouvernance formelle, Complémentarité, Substituabilité

Abstract

While governance has been a central issue in organization studies, authors have mainly examined its formal features and processes, including contracts and transactions. This paper contributes to the literature in clarifying the relationship between the formal as well as informal dimensions of governance, specifically in an inter-organizational context.

Keywords

Inter-organizational relationships, Informal Governance, Formal Governance, Complementarity, Substitution

QUID DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

La gouvernance des relations inter-organisationnelles (RIO), par son intérêt et son importance empirique, a connu un engouement sans précédent ces dernières années. L'intérêt des chercheurs a d'abord été motivé par la problématique de la gouvernance formelle, figée et focalisée sur les contrats explicites. Ce corpus théorique (*contractual governance*) passe à côté d'une réalité bien souvent oubliée : une dimension informelle (*relational governance*)¹. Parent pauvre de la gouvernance dans les RIO, l'informel n'a pas eu les mêmes égards que le formel ; et force est de constater que les recherches sur ce sujet ont été reconnues tardivement et demeurent rares (Schepker, Oh, Martynov et Poppo, 2014). Si les recherches récentes s'approprient cet axe porteur, la relation complexe entretenue entre ces deux dimensions de la gouvernance reste peu connue: allant d'une lutte « à couteaux tirés » à une union en bons termes (Grafton et Mundy, 2017). Pour surmonter ce défi managérial, les universitaires étudient la combinaison idéale entre ces deux éléments, et ce dans des champs disciplinaires différents : soulignons l'apport du marketing (e.g. Cavusgil, Deligonul et Zhang, 2004), du contrôle inter-organisationnel (e.g. Srivastava et Teo, 2012), de la logistique (e.g. Brito et Miguel 2017), de la stratégie (e.g. Pittino et Mazzurana 2013; Zenger, Lazzarini et Poppo 2002) et de l'entrepreneuriat (Chen, Zhu, Ao et Cai, 2013).

Fait organisation et inter-organisationnel, la gouvernance peut désigner différentes réalités. En outre, l'usage généralisé de ce terme a brouillé sa signification, d'où l'importance d'en déterminer les contours. Dans cette contribution, nous définissons la gouvernance des RIO comme un phénomène multi-dimensionnel constitué d'outils pour établir, structurer et contrôler les relations d'échanges. Autrement dit, elle désigne « *la coordination caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles* » (Jones, Hesterly et Borgatti 1997, p. 911). La gouvernance se conçoit comme un « méta-management », c'est-à-dire « le management du management » qui dépasse la simple activité de l'organisation (Perez, 2003). De nombreuses entreprises recherchent à travers cette gouvernance des RIO des retombées escomptées : la réduction des coûts de production et de transaction, la transmission de connaissances, la mutualisation des ressources, l'acquisition d'un avantage concurrentiel, *etc.* (Pittino et Mazzurana, 2013). Cependant, la gouvernabilité des RIO n'est pas toujours optimale (Poppo, Zhou et Zenger, 2008) et ne bénéficie pas nécessairement aux deux membres de la dyade (Brito et Miguel, 2017), voire engendre de l'opportunisme (Paswan, Hirunyawipada, et Iyer, 2017). D'où l'importance de s'interroger à ce sujet pour que la gouvernance devienne source d'avantage pour les partenaires.

Les questions qui se posent sont alors les suivantes : comment concilier gouvernance formelle et informelle ? Quid de la gouvernance informelle ? Existe-t-il des pistes managériales pour y arriver ? Dans cette contribution théorique, notre objectif est double. Premièrement, présenter une synthèse des travaux traitant de la gouvernance des RIO. Nous faisons le choix de prendre en compte l'apport de deux courants théoriques (*i.e.* théorie des organisations et théorie des institutions) qui sont, selon nous, complémentaires dans la compréhension d'une notion aussi complexe et ambiguë que la gouvernance. Deuxièmement, enrichir cette analyse en mobilisant l'informel, thème dont l'étude fait l'objet du présent article. Enfin, proposer des pistes managériales pour canaliser la gouvernance informelle. Ainsi, cet écrit répond aux voies futures de recherche mentionnées dans l'article de (Grafton

¹ A l'instar de plusieurs auteurs, nous substituons le terme de gouvernance relationnelle par celui de gouvernance informelle et gouvernance contractuelle par gouvernance formelle (e.g. Calabrò et Mussolino, 2013; Zhang et Zhou, 2013).

& Mundy, 2017) : comprendre la nature et le rôle des arrangements informels dans la gouvernance des RIO.

Cet article sera constitué de 3 parties. La première partie portera sur un état des lieux des deux approches de la gouvernance, à savoir formelle et informelle. La deuxième partie traitera des interactions formel et informel dans une relation inter-organisationnelle : trois théories – substituabilité, complémentarité et une vue plus contextuelle – seront abordées. Chemin faisant, à côté de cette revue de la littérature, il s’agira de penser la gouvernance et de proposer des pistes managériales.

1. GOUVERNANCE FORMELLE VS GOUVERNANCE INFORMELLE

Saisir la gouvernance et ses mécanismes, en dresser un état des lieux, qui au demeurant ne pourra être que partiel, consiste toujours en un travail de classification en partant des notions admises, celle de gouvernance formelle (1.1.) puis informelle (1.2.).

1.1. GOUVERNANCE FORMELLE

1.2. GOUVERNANCE INFORMELLE

2. INTERACTION FORMEL ET INFORMEL

Après avoir défini ce que nous entendons par gouvernance formelle et informelle et précisé les tenants et les aboutissants de ces deux pôles, nous examinons leurs interactions. Ce lien est largement discuté dans la littérature et deux pôles théoriques sont mis en évidence : la théorie de la substitution (2.1.) et la théorie de la complémentarité (2.2.). Nous verrons aussi que les travaux les plus récents, en prenant en compte le contexte, souhaitent dépasser cette vision bipolaire, simpliste (2.3.).

2.1. SUBSTITUABILITÉ

2.2. COMPLÉMENTARITÉ

2.3. TANTÔT SUBSTITUABLE TANTÔT COMPLÉMENTAIRE

3. DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Sujet bien souvent évité, on ne peut traiter la problématique de gouvernance sous l’angle des sciences de gestion sans évoquer des implications managériales. A relire Hunter (2016) ou Zenger, Lazzarini et Poppo (2002), pointant cette nécessité, on peut s’étonner de l’absence de ce débat dans la discipline. Pour cette raison, nous proposons à présent plusieurs pistes managériales car il est possible de mettre en place un ensemble de techniques, et d’outils de contrôle devant agir sur l’informel : soit en l’augmentant soit en le diminuant. Deux tentatives de management de la gouvernance informelle sont proposées : la gouvernance indirecte (3.1.) et la gouvernance oscillante (3.2.).

3.1. GOUVERNANCE INDIRECTE

3.2. GOUVERNANCE OSCILLANTE

CONCLUSION

Si la gouvernance informelle est généralement érigée en opposition à la gouvernance formelle dans la théorie, les deux restent fortement liées dans la pratique. Cette vision bipolaire apparaît excessive dès lors qu’il s’agit de comprendre les mécanismes de gouvernance et de saisir leurs complémentarités : les deux fusionnent et s’équilibrent mutuellement. Lorsqu’on étudie l’interaction gouvernance formelle *versus* informelle, deux visions coexistent dans la littérature. Pour certains auteurs, formel et informel agissent l’un sur l’autre (théorie de la complémentarité). Pour d’autres, ils se substituent l’un l’autre

(théorie de la substituabilité). Notons avec intérêt l'existence d'une conception plus nuancée et qui serait, à défaut d'une autre appellation, une approche contextualisée (combinant la substituabilité et la complémentarité).

Dans la dernière partie de ce travail, nous avons montré que la gouvernance informelle doit non seulement être acceptée et comprise, mais aussi encadrée. La gouvernance informelle est certes la plus difficile à piloter, mais elle peut l'être, sans tomber pour autant dans une intention formalisatrice, irréaliste. Son pilotage est difficile pour au moins deux raisons : d'une part, une gestion directe de l'informel semble impossible du fait même de sa nature informelle ; et d'autre part, l'informel ne peut être encadré qu'en partie car une portion restera inévitablement incontrôlable.

Pour permettre néanmoins ce pilotage, plusieurs pistes ont été avancées. La gouvernance indirecte suggère la possibilité d'orienter l'informel par le biais du formel ; la gouvernance oscillante envisage quant à elle l'alternance régulière de politiques formelles afin d'influencer l'informel. Aucune de ces gouvernances n'est à écarter, chacune mérite au contraire d'être approfondie si l'on admet l'impossibilité d'un type de management universel. Le pilotage de la gouvernance informelle nécessite à notre avis une approche contingente, contextualisée. De même, le chercheur ou le praticien, comme toujours, doit utiliser ces gouvernances avec le plus de réflexivité possible et en accord avec les réalités organisationnelles et/ou inter-organisationnelles qu'il perçoit.

Bibliographie

- Brito, R. P., & Miguel, P. L. S. (2017). Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 61–87.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34, 15–42.
- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance : the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058–1077.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7–27.
- Chen, C., Zhu, X., Ao, J., & Cai, L. (2013). Governance Mechanisms and New Venture Performance in China. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(3), 383–397.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a competitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24–42.
- Hunter, S. (2016). If Ever the Twain Shall Meet: Graph Theoretical Dimensions of Formal and Informal Organization Structure. *International Journal of Social Science Studies*, 4(10), 79–90.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory Of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911–945.
- Paswan, A. K., Hirunyawipada, T., & Iyer, P. (2017). Opportunism, governance structure and relational norms: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 77, 131–139.
- Pittino, D., & Mazzurana, P. A. M. (2013). Alliance Governance and Performance in SMEs:

- Matching Relational and Contractual Governance with Alliance Goals. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 62–83.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Zenger, T. R. (2008). Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1195–1216.
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). *The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation*. *Journal of Management* (Vol. 40).
- Srivastava, S. C., & Teo, T. S. H. (2012). Contract Performance in Offshore Systems Development: Role of Control Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 115–158.
- Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2002). Informal and formal organization in new institutional economics. *Advances in Strategic Management*, 19, 277–305.
- Zhang, Q., & Zhou, K. Z. (2013). Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 783–791.