



HAL
open science

Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur

Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Gwenaëlle Nogatchewsky. Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2004. Français. NNT : . tel-00498699

HAL Id: tel-00498699

<https://theses.hal.science/tel-00498699>

Submitted on 8 Jul 2010

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.

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS
ECOLE DOCTORALE DE GESTION COMPTABILITE FINANCE (EDOGEST)
CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE)

**LES CONFIGURATIONS DE CONTROLE
DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR**

THESE

pour l'obtention du titre de
DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 25 avril 2002)

soutenue publiquement par
Gwenaëlle NOGATCHEWSKY
le 8 octobre 2004

JURY

Directeur de thèse :

Monsieur Michel FIOL
Professeur à HEC Paris

Rapporteurs :

Monsieur Alain BURLAUD
Professeur au CNAM

Monsieur Robert TELLER
Professeur à l'IAE de Nice

Suffragants :

Monsieur Henri BOUQUIN
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Madame Anne PEZET
Professeur à l'Université de Marne-La-Vallée

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

*A Stéphane,
A Clara et Erwan,*

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent tout naturellement au Professeur Michel Fiol, mon directeur de thèse, pour sa disponibilité et ses conseils judicieux. Je lui suis tout particulièrement reconnaissante d'avoir su m'orienter aux moments clés de ce travail, de m'avoir encouragée et soutenue tout au long de cette recherche.

J'exprime également toute ma gratitude au Professeur Henri Bouquin, Directeur du Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE), qui m'a accueillie dans son laboratoire depuis quatre ans, m'a donné des conseils précieux aux différents stades de mon parcours, en particulier lors de ma pré-soutenance, et a accepté de participer à ce jury.

Je suis très reconnaissante aux Professeurs Alain Burlaud et Robert Teller qui ont bien voulu examiner ce travail et en être les rapporteurs. Je remercie sincèrement le Professeur Anne Pezet d'avoir accepté de participer à ce jury, de m'avoir souvent écoutée et encouragée.

Je remercie le Professeur Bernard Colasse, Directeur du DEA « Comptabilité Décision Contrôle », pour la confiance qu'il m'a accordée dès le DEA et pour ses conseils avisés.

Je remercie Carole Donada pour ses encouragements, son aide et ses commentaires sur ce document. Je suis très reconnaissante à Isabelle Gignon-Marconnet qui s'est montrée particulièrement disponible au cours de cette thèse. Elle a lu et relu ces pages avec une patience infinie et m'a largement aidée à en améliorer le contenu. Je remercie également Bernard Viossat pour sa relecture minutieuse. Sa précision de chimiste et sa rigueur n'ont eu d'égal que sa persévérance dans cette tâche fastidieuse. Merci à Ségolène et à Cyrille de l'avoir quelque peu relayé.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser cette étude : celles qui m'ont mise en relation avec les équipes Achat et les fournisseurs et celles

qui ont accepté de me consacrer du temps pour échanger sur les relations client-fournisseur et répondre à mes questions.

Mes amitiés vont également aux membres actuels et anciens du CREFIGE qui ont partagé avec moi ces quatre années. Merci pour les échanges et l'ambiance sympathique qu'ils contribuent à créer au sein du centre.

Enfin, du fond du cœur, je voudrais remercier Stéphane, Clara et Erwan, ainsi que mes parents, mes soeurs et tous mes amis qui m'ont écoutée, ont accepté mes doutes et ont partagé mes joies tout au long de cette grande aventure.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION.....	6
PARTIE 1 : APPROCHE DE LA PROBLEMATIQUE PAR LA LITTERATURE	24
CHAPITRE 1 : LES FORMES DE RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	27
Section 1 : Les raisons de l'existence des relations client-fournisseur.....	28
Section 2 : La conception transactionnelle des relations inter-organisationnelles	35
Section 3 : L'approche par le pouvoir et la dépendance	52
Conclusion du chapitre 1.....	64
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR.....	65
Section 1 : La théorie de l'agence appliquée aux relations client-fournisseur	66
Section 2 : D'une conception économique à une approche relationnelle du contrôle inter-organisationnel .	73
Section 3 : Une conception intégrée et multi-dimensionnelle des relations client-fournisseur : implications en termes de contrôle	93
Conclusion du chapitre 2.....	103
CHAPITRE 3 : L'APPORT DU CONTROLE ORGANISATIONNEL POUR ETUDIER LE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR.....	105
Section 1 : Les travaux d'Ouchi (1977, 1980) appliqués au contrôle inter-organisationnel : apports et limites	106
Section 2 : Le contrôle dans la relation client-fournisseur : définition et finalités.....	113
Section 3 : Proposition d'une grille d'analyse des modes de contrôle du client sur ses fournisseurs	128
Conclusion du chapitre 3.....	143
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	145
PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET ETUDE DU CAS PILOTE	147
CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODES DE RECHERCHE.....	149
Section 1 : L'architecture de la recherche	150
Section 2 : Le recueil des données	166
Section 3 : L'analyse et le traitement des données.....	178
Conclusion du chapitre 4.....	198

CHAPITRE 5 : ETUDE DU CAS PILOTE	199
Section 1 : Présentation du cas Equipauto	200
Section 2 : Les types de relations entre Equipauto et ses fournisseurs.....	203
Section 3 : Le contrôle du client sur ses fournisseurs	217
Section 4 : Synthèse et perspectives de l'étude pilote.....	232
Conclusion du chapitre 5.....	240
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	241
PARTIE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE DES CONFIGURATIONS DE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR.....	242
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES CAS	244
Section 1 : Les cas Consauto et Autoplus	246
Section 2 : Les cas Airindustrie et Pharmacop.....	277
Section 3 : Le cas Telecom	302
Section 4 : Le cas Agro	322
Conclusion du chapitre 6.....	340
CHAPITRE 7 : INTERPRETATION DES RESULTATS	344
Section 1 : Les quatre configurations du contrôle client-fournisseur.....	345
Section 2 : L'influence de l'organisation Achat sur le contrôle des fournisseurs par le client.....	375
Section 3 : Les apports de la recherche au regard de la littérature inter-organisationnelle	392
Conclusion du chapitre 7.....	405
CONCLUSION DE LA PARTIE 3	406
CONCLUSION.....	407
BIBLIOGRAPHIE	422
TABLE DES MATIÈRES	447
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	457
ANNEXES.....	461

INTRODUCTION

Dans les deux dernières décennies, le développement des relations inter-organisationnelles s'est logiquement accompagné d'une multiplication des travaux de recherche sur ce sujet dans les différentes disciplines de sciences de gestion : marketing, stratégie, organisation et, plus récemment, comptabilité et contrôle de gestion.

En effet, en 1994, Otley fut l'un des premiers auteurs à appeler les chercheurs en contrôle de gestion à élargir le cadre d'application de leurs travaux à la sphère inter-organisationnelle. Il expliquait alors : « *L'étendue du domaine du contrôle de gestion s'est élargie et ne se trouve plus confinée à l'intérieur des limites légales de l'organisation. Il existe un monitoring et un contrôle croissants entre organisations le long de la chaîne d'approvisionnement. Là où l'intégration verticale prévalait dans les années soixante et soixante-dix, la collaboration et les alliances deviennent dominantes dans les années quatre-vingt dix. [...] Ce changement requiert de nouvelles pratiques de contrôle de gestion pour le soutenir* » (p. 293).

En 1996, Hopwood renchérisait et regrettait le manque d'attention des chercheurs de cette discipline pour les relations inter-organisationnelles, soulignant par ailleurs le caractère stratégique de leurs enjeux pour les organisations : « *La planification, la budgétisation et les processus de contrôle passent d'une organisation à d'autres, créant ainsi une conscience plus explicite de l'interdépendance de l'action et du rôle que l'action jointe peut jouer dans le succès organisationnel. A ce jour, la recherche en comptabilité [et contrôle de gestion] a largement ignoré ces changements et leurs implications en termes de prise de décision financière et de contrôle. [...] La communauté des chercheurs en comptabilité [et contrôle de gestion] continue largement de se satisfaire en se focalisant sur l'organisation hiérarchique traditionnelle* » (p. 589).

Aujourd'hui, on peut dénombrer quelques études sur le contrôle inter-organisationnel dans le contexte des *joint-ventures* internationales (Groot et Merchant, 2000), des réseaux d'entreprises (Dumoulin, 1997 ; Dumoulin et Gbaka, 1997 ; Hakansson et Lind, 2004), des relations client-fournisseur (Anderson et al., 2000 ; Gietzmann, 1996 ; Guibert et Dupuy, 1997 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) ou encore des alliances stratégiques (Das et Teng, 1998 ; Dekker, 2004 ; Tomkins, 2001). Elles restent toutefois très peu nombreuses au regard de la diversité des relations inter-

organisationnelles et des problèmes de contrôle qui leur sont liés¹. C'est pourquoi nous proposons d'étudier le contrôle dans les relations inter-organisationnelles et, plus précisément, dans les relations client-fournisseur² industrielles.

1. Pourquoi les relations client-fournisseur industrielles ?

Les relations client-fournisseur sont au cœur de la dynamique industrielle actuelle pour deux raisons principales : la part désormais prépondérante du coût des achats dans le coût de revient des produits d'une part, et les caractéristiques des produits achetés et des méthodes de production qui impliquent une coopération très étroite entre les entreprises d'autre part.

En effet, au cours des vingt dernières années, les organisations ont accru l'externalisation de leurs activités, se reposant ainsi sur la collaboration avec d'autres organisations pour atteindre leurs buts. Pour preuve, en 1985, les achats de production de Renault représentaient 40% du prix de revient de la R5. En 1994, cette part s'élevait à 70% du prix de revient de la Twingo (Midler, 1993). Aujourd'hui, les achats représentent entre 75% et 80% du coût de revient des véhicules (Brocart et Donada, 2003). Ce phénomène n'est pas propre à cette entreprise, mais il s'observe dans la plupart des industries.

Donada (1997) expose l'histoire récente de cette évolution et du changement des formes de relations client-fournisseur.

Dans les années 80, un certain nombre d'entreprises alors très intégrées (e.g. General Motors, IBM) ont été victimes de leur gigantisme, étant devenues trop bureaucratiques pour pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement face à des concurrents plus flexibles qui leur ont pris des parts de marché. Dans ce contexte, ces entreprises se sont recentrées sur leur cœur de métier, laissant à des sous-traitants le soin d'exécuter les tâches simples pour leur compte. Le recours à la sous-traitance³ s'est alors effectué sous la forme d'une mise en concurrence systématique des fournisseurs sur la base d'un cahier des charges entièrement spécifié par le client. Cette politique d'externalisation a conduit à la multiplication du nombre de

¹ Une étude d'Ireland et al. (2002) montre que le fort taux d'échec des relations inter-organisationnelles peut être attribué la plupart du temps à des problèmes de management de ces relations.

² Nous excluons de notre étude les relations client-fournisseur internes à une organisation.

³ Le Conseil économique et social définit la sous-traitance comme « *une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services, dont elle se réserve la responsabilité finale* », in *Livre blanc sur le partenariat*, Commission technique de la sous-traitance, Afnor, p. 75, 1986.

fournisseurs, chaque fournisseur ne réalisant qu'une petite partie de la production. Les limites de ce système ont été largement développées dans la littérature⁴. Elles tiennent essentiellement au coût et à la difficulté pour le client de coordonner un grand nombre de fournisseurs ainsi qu'à la faiblesse des incitations pour le fournisseur à améliorer les produits qu'il offre ou à faire profiter le client de ses gains de productivité.

A la fin des années 80, le système de production « au plus juste » importé du Japon⁵ s'est généralisé dans l'industrie occidentale, remplaçant ainsi l'ancien système de production de masse. Cette évolution s'est également accompagnée d'un changement dans la nature des relations client-fournisseur qui, d'après Donada (1997), ont pris deux formes : la coopération⁶ opérationnelle et la coopération stratégique⁷. La figure 0.1 illustre l'histoire de cette évolution.

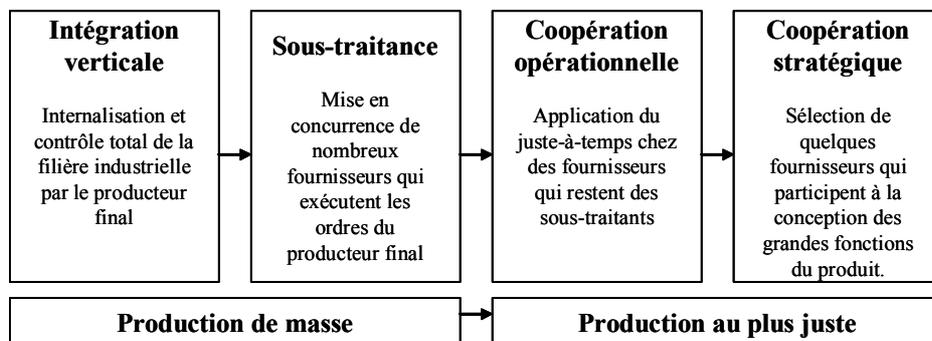


Figure 0.1 : L'évolution des relations verticales dans l'industrie (Donada, 1997, p. 96, adapté par nous)

La coopération opérationnelle est en fait une application des principes du « juste-à-temps » aux anciennes relations de sous-traitance. Elle implique une réelle coordination entre les unités de production du client et celles du fournisseur, mais le client reste responsable des spécifications techniques du produit inscrites dans le cahier des charges. La coopération stratégique est tout autre puisque, cette fois, le client précise les spécifications fonctionnelles et économiques du produit et s'adresse à un fournisseur-spécialiste pour qu'il le conçoive et le

⁴ Powell (1987), Kalwani et Narayandas (1995), Delannoy et Defebvre (1990), Dyer et Ouchi (1993) ont, entre autres, dénoncé ce modèle traditionnel de relations client-fournisseur.

⁵ Dès les années cinquante, Toyota avait développé le système de production au plus juste pour concurrencer les constructeurs automobiles occidentaux. Ce système de production a été appliqué dans les pays occidentaux à partir des années 80.

⁶ La coopération est définie comme étant un accord entre deux entreprises juridiquement indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs (souvent spécifiques) afin d'atteindre des buts communs et individuels (Ingham, 1994).

⁷ Déjà, en 1988, Spekman indiquait que la nature des relations client-fournisseur était en train de changer, passant d'un modèle adversaire traditionnel à une coopération plus stratégique. Donada (1997) parle dans ce cas de partenariat. Nous préférons le terme de coopération stratégique.

réalise. Le fournisseur peut, à son tour, décider d'externaliser une partie du projet. Cette forme de coopération a des implications irréversibles pour le client qui, se désengageant de la conception des produits achetés, perd l'expertise de certaines technologies pourtant indispensables à la réalisation du produit final.

Ainsi, les enjeux de l'externalisation pour les entreprises clientes sont considérables. D'une part, les achats représentent une part importante du coût de revient des produits dans l'industrie, et d'autre part, les entreprises sont impliquées de manière quasi-définitive avec des fournisseurs auxquels elles confient la conception et la réalisation de certains composants stratégiques. Dès lors, on comprend la nécessité pour les clients que ces échanges soient organisés aussi bien à un niveau macro qu'à un niveau micro (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Au niveau macro, les échanges doivent être soutenus par un cadre légal et institutionnel (e.g. les lois contractuelles, les règles de branches, les positions des syndicats). Au niveau micro, le développement des relations client-fournisseur implique pour les entreprises clientes d'organiser leurs propres activités, de se coordonner avec leurs fournisseurs, de vérifier qu'ils agissent conformément à leurs attentes, etc.

Notre recherche se focalisera sur les exigences du développement des échanges inter-firmes pour les entreprises clientes à un niveau micro. En particulier, nous analyserons la manière dont les entreprises clientes essaient de structurer leurs relations avec leurs fournisseurs et de développer des mécanismes pour contrôler les actions de ces derniers afin d'atteindre leurs propres buts.

2. Les questions de recherche

A partir d'une question principale sur le contrôle client-fournisseur, nous avons développé deux axes de recherche qui impliquent chacun des questions secondaires.

2.1. Question principale et définition des concepts primordiaux

Notre question principale de recherche est la suivante :

Pourquoi et comment les clients contrôlent-ils leurs fournisseurs ?

Pour analyser cette question, nous proposons de définir ce que nous entendons par relation client-fournisseur et par contrôle d'un client sur son fournisseur.

Nous appuyant sur la conception des relations inter-organisationnelles de Van de Ven (1976), nous définissons **la relation client-fournisseur** comme **un système d'action social ouvert sur son environnement**. Dans cette définition, la relation client-fournisseur n'est pas considérée comme une relation entre deux entités indivisibles mais comme une relation entre de multiples individus des deux firmes. Ces relations (e.g. entre les acheteurs et les vendeurs, entre les acheteurs et les qualitatifs, entre les équipes de R&D des deux entreprises) sont imbriquées les unes dans les autres à des niveaux divers et les activités des uns sont interdépendantes de celles des autres. Chaque acteur a des finalités propres tout en étant engagé dans une double action collective : au sein de son entreprise d'une part, et dans la relation client-fournisseur d'autre part.

Par ailleurs, nous définissons **le contrôle du client sur son fournisseur** comme **le processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'entreprise cliente) influence les actions du fournisseur (ou des sous-groupes de l'entreprise fournisseur) dans le sens de ses attentes**.

Cette définition comporte plusieurs éléments à expliciter. Tout d'abord, nous considérons que le contrôle est processuel, c'est-à-dire qu'il se déroule dans le temps. Ainsi, chaque épisode de contrôle ne peut être étudié indépendamment de ceux qui l'ont précédé et de ceux qui le suivront. De plus, nous considérons le contrôle comme un processus d'influence. Or, l'influence est une notion très proche de celle du pouvoir puisque le pouvoir est souvent

considéré comme un potentiel d'influence (Emerson, 1962 ; Katz et Kahn, 1978 ; Scott, 2003). En définissant le contrôle comme processus d'influence, nous plaçons ainsi les questions de pouvoir au centre de nos préoccupations. Enfin, nous considérons que le client sait dans quel sens il souhaite orienter les actions de son fournisseur, même s'il n'est pas toujours capable lui définir précisément des objectifs. Le contrôle du client sur son fournisseur est donc un processus orienté vers les attentes du client.

2.2. Axes de recherche et questions secondaires

L'analyse de notre question initiale nous a conduite à privilégier deux axes de recherche plus précis visant à :

- élaborer une typologie du contrôle dans les relations client-fournisseur ;
- étudier l'influence de l'organisation Achat du client (stratégie, structure, contrôle des acheteurs) sur le contrôle que celui-ci exerce sur ses fournisseurs.

Premier axe de recherche : élaborer une typologie du contrôle dans les relations client-fournisseur

Une recherche sur le contrôle dans les relations client-fournisseur exige une réflexion préalable sur les formes de relations inter-organisationnelles. En effet, il n'existe pas une relation client-fournisseur type mais plutôt des types de relations, et l'on peut penser que le contrôle est très différent d'un type de relations à un autre. La littérature offre plusieurs référents pour distinguer les relations en fonction des caractéristiques des transactions, du caractère statique ou dynamique de l'environnement des relations ou encore du rapport de pouvoir-dépendance entre les parties. Ne disposant pas des éléments pour opter *a priori* pour l'un ou l'autre de ces critères typologiques, nous nous appuierons sur l'étude empirique pour répondre aux questions suivantes :

Quels types de relations client-fournisseur peut-on identifier ? Et quels types de contrôle les clients exercent-ils sur leurs fournisseurs pour chaque type de relations ?

Second axe de recherche : étudier l'influence de l'organisation du client sur le contrôle de ses fournisseurs

Par ailleurs, les chercheurs qui ont étudié les relations client-fournisseur s'intéressent rarement à l'organisation interne des entreprises. Or, nous pensons que les modalités d'organisation de chaque entreprise peuvent avoir une influence sur le contrôle inter-organisationnel. Dès lors, il nous paraît important d'étudier l'articulation entre l'intra-organisation et l'inter-organisation. Pour ce faire, nous avons choisi de porter notre attention sur l'organisation Achat du client, dans la mesure où ce sont les équipes Achat qui ont la responsabilité des relations avec les fournisseurs. Pour étudier l'organisation Achat du client, nous avons retenu trois éléments : la stratégie Achat, la structure Achat (formelle et informelle) et le contrôle des acheteurs par la direction des achats. Nous proposons ainsi deux questions :

Comment les clients organisent-ils leurs Achats ? Quelle est l'influence de l'organisation Achat (stratégie Achat, structure Achat, contrôle des acheteurs) de l'entreprise cliente sur le contrôle que celle-ci exerce sur ses fournisseurs ?

Ces questions impliquent des choix d'étude particuliers (e.g. se concentrer sur les équipes Achat). Nous proposons d'exposer ces choix et de les mettre en regard de la complexité du contrôle inter-organisationnel.

3. Exposé des choix opérés face à la complexité de la problématique

La relation client-fournisseur est souvent décrite comme une relation entre deux entreprises appréhendées comme des « boîtes noires » (Heide, 1994), parfois même isolées de leur contexte (i.e. les autres « boîtes noires » de leur environnement). Pourtant, quand on analyse la situation, le phénomène paraît beaucoup plus compliqué et ce, pour deux raisons. D'une part, chaque entreprise est en fait composée d'une multitude d'acteurs concernés par la relation client-fournisseur qui ont chacun un rôle spécifique. Ceci implique un enchevêtrement de nombreuses relations inter-individuelles locales aussi bien au sein de chaque entreprise qu'entre les deux entreprises. D'autre part, la relation client-fournisseur n'est pas isolée de son environnement. Elle s'inscrit dans un réseau de relations inter-

organisationnelles qui dépasse largement la relation étudiée. Les différentes relations inter-entreprises n'ont pas la même force au même moment, mais elles s'inscrivent dans une dynamique, évoluent et se modifient sans cesse.

La figure 0.2 présente une schématisation du contrôle dans la relation client-fournisseur telle que nous l'avons envisagé dans notre étude (les flèches en gras indiquent les relations que nous avons privilégiées pour notre étude).

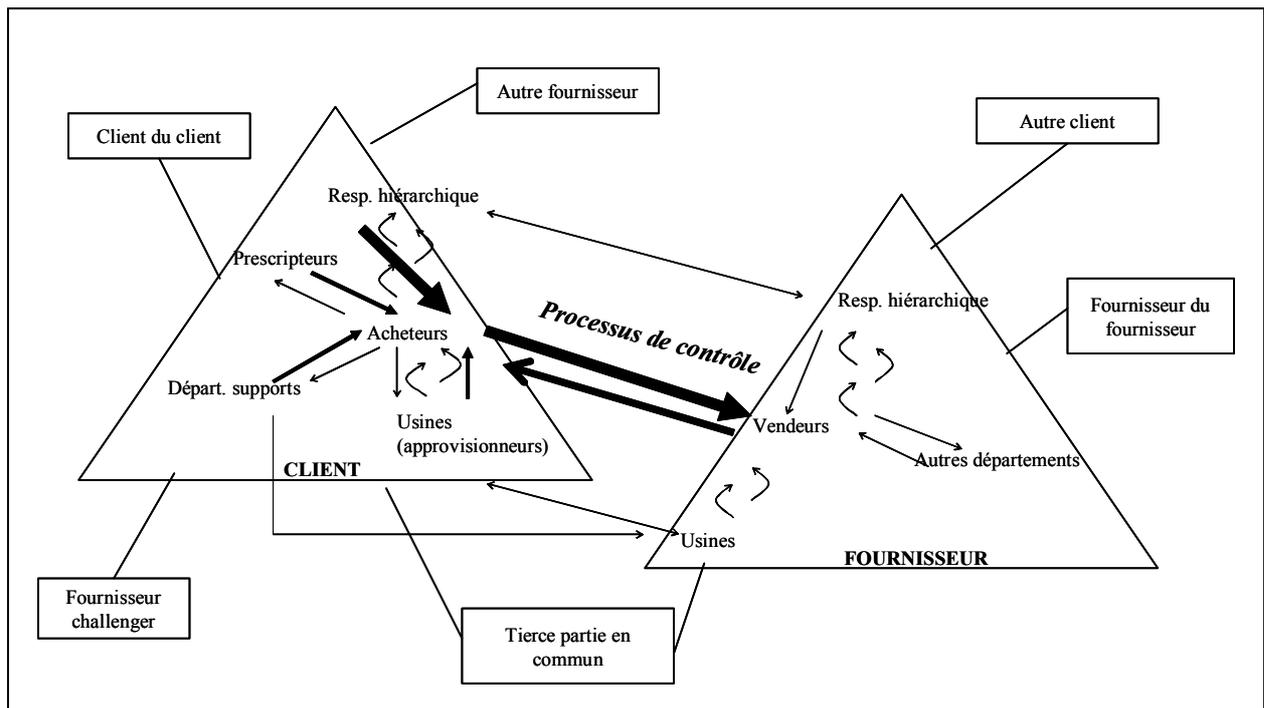


Figure 0.2 : La complexité du contrôle dans la relation client-fournisseur

3.1. L'enchevêtrement des relations entre les acteurs des deux entreprises

Sur la figure 0.2, la relation client-fournisseur apparaît comme une combinaison de relations locales entrelacées aussi bien au sein des entreprises cliente et fournisseur qu'entre les deux entreprises.

En effet, chaque organisation est composée d'individus qui ont des rôles spécifiques au sein de leur entreprise et dans la relation qu'ils entretiennent avec les membres de l'autre entreprise (e.g. les acheteurs, les qualitéiciens, les ingénieurs R&D, les approvisionneurs au sein de l'entreprise cliente, les vendeurs, les qualitéiciens, les ingénieurs R&D, les logisticiens au sein de l'entreprise fournisseur). Les différents acteurs ont des intérêts propres (compte

tenu de leur histoire, de leur personnalité et de leur fonction) qui ne sont pas nécessairement convergents avec ceux des membres de leur propre entreprise, ni avec ceux des membres de l'autre entreprise⁸.

Chaque individu (ou chaque groupe d'individus) qui est acteur de la relation client-fournisseur a ainsi deux types de relations à gérer : des relations internes à sa propre entreprise (cliente ou fournisseur) et des relations avec les membres de l'autre entreprise. Ceci implique un enchevêtrement de relations inter-individuelles intra-organisationnelles et inter-organisationnelles.

Le traitement du problème : la nécessaire simplification de la relation client-fournisseur

Quand on analyse la manière dont les chercheurs appréhendent les relations client-fournisseur, on se rend compte que la plupart ignorent la complexité intra-organisationnelle de ces relations.

En effet, certains⁹ considèrent la relation client-fournisseur comme une relation entre deux institutions. Dans ce cas, les relations informelles entre individus sont exclues *a priori* de l'objet de l'étude et seuls les éléments du contrôle institutionnel (i.e. les contrats et plus largement les dispositifs formels) sont pertinents pour l'analyse. D'autres¹⁰ reconnaissent que les relations inter-entreprises sont nécessairement des relations inter-individuelles. Toutefois, ils occultent souvent l'existence des relations internes entre les acteurs de chaque entreprise et limitent finalement la relation client-fournisseur à une relation acheteur-vendeur. Seuls les chercheurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) ont évoqué la complexité des contacts interpersonnels et des schémas de communication (Gadde et Hakansson, 1993).

Il faut reconnaître qu'il paraît difficile de traiter toutes les relations entre les acteurs locaux qui forment la relation client-fournisseur. C'est pourquoi nous avons également opéré des choix qui impliquent nécessairement une simplification du problème. En effet, nous postulons que, malgré la multitude de relations locales, il existe **une relation principale entre le**

⁸ Par exemple, au sein de l'entreprise cliente, l'acheteur pourra être intéressé par des baisses de prix, tandis que l'ingénieur privilégiera l'innovation technologique. En outre, du côté de l'entreprise fournisseur, le commercial pourra avoir intérêt à maintenir les prix à un niveau élevé.

⁹ Il s'agit des chercheurs de l'approche transactionnelle. Nous développerons cette approche dans le chapitre 1, section 2 de la revue de littérature.

¹⁰ Il s'agit des chercheurs de l'approche relationnelle. Nous développerons leur approche dans le chapitre 2, section 2 de la revue de littérature.

département Achat de l'entreprise cliente et le département commercial de l'entreprise fournisseur car ces deux acteurs sont investis par leur propre entreprise du rôle d'interface (Ring et Van de Ven, 1994). Cela ne signifie pas que nous limitons la relation client-fournisseur à une relation entre le département Achat et le département commercial, mais que ces derniers sont des acteurs privilégiés du contrôle. C'est pourquoi nous essaierons de comprendre comment le client, par l'intermédiaire des acheteurs en relation avec les autres acteurs de l'entreprise cliente (en particulier les bureaux d'étude et les unités de production), contrôle son fournisseur.

3.2. L'insertion de la relation client-fournisseur dans un réseau de relations inter-organisationnelles

La figure 0.2 illustre également le fait qu'une relation client-fournisseur est insérée dans un réseau de relations inter-organisationnelles. Les clients, les fournisseurs, les concurrents et d'autres parties prenantes sont bien souvent en relation les uns avec les autres, ce qui implique un enchevêtrement de relations inter-entreprises.

Le traitement du problème : la prise en compte de l'environnement de la relation client-fournisseur

Un grand nombre de travaux de recherche portent sur les réseaux de relations inter-entreprises¹¹. Développant l'axe de complexité inter-organisationnelle, ces chercheurs ignorent souvent la complexité intra-organisationnelle de la relation client-fournisseur que nous avons exposée précédemment¹² (i.e. les nombreux acteurs des deux entreprises concernés par la relation).

Notre étude, bien que principalement axée sur la complexité intra-organisationnelle de la relation client-fournisseur, prend également en compte son environnement. En particulier, pour chaque relation étudiée, nous avons analysé l'environnement local de la relation (e.g. les fournisseurs potentiels pour le client, les clients potentiels pour le fournisseur), ainsi que l'environnement global des achats pour le client (i.e. le nombre de fournisseurs potentiels sur

¹¹Voir Anderson et al. (1994), Dumoulin (1996), Jarillo (1988), Larson (1992), Thorelli (1986) ou encore Uzzi (1997)

¹² Notons toutefois que les membres du groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing) proposaient d'étudier dans leurs premiers travaux l'organisation interne des entreprises (voir Hakansson, 1982). Par la suite, ces chercheurs ont privilégié les études sur les réseaux d'entreprises, délaissant quelque peu l'axe de complexité interne.

le marché du client, le nombre de clients potentiels pour les fournisseurs de ce marché, la concentration des échanges pour le client et les fournisseurs du marché).

En définitive, nous avons identifié deux aspects de la complexité des relations client-fournisseur. Le tableau 0.1 présente une synthèse de cet exposé et rappelle les choix qui seront les nôtres pour aborder le contrôle dans la relation client-fournisseur.

Relation client-fournisseur	Aspects de la complexité	Choix pour l'étude
Complexité intra-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - De nombreux acteurs sont concernés par la relation au sein de chaque entreprise. - Chaque acteur gère des relations en interne et des relations avec ses interlocuteurs externes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Postulat : il existe une relation principale entre le département Achat du client et le département commercial du fournisseur. - Focalisation sur la relation acheteur-vendeur, tout en tenant compte des relations intra-organisationnelles de l'entreprise cliente du point de vue des acheteurs.
Complexité inter-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - La relation client-fournisseur est insérée dans un réseau de relations inter-organisationnelles qui la dépassent largement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de l'environnement local de la relation client-fournisseur et de l'environnement global des achats pour le client.

Tableau 0.1 : Les deux axes de complexité de la relation client-fournisseur : les choix opérés pour l'étude

4. L'étude du contrôle dans la relation client-fournisseur

Nos choix d'étude ayant été précisés, nous pouvons explorer l'objet même de notre étude. Nous souhaitons, en effet, comprendre pourquoi et comment les clients contrôlent leurs fournisseurs. Six questions fondamentales nous paraissent pertinentes pour cerner le problème : pourquoi ? qui ? quand ? quoi ? comment ? pour quelle réaction du contrôlé ? Ces six questions sont représentées sur la figure 0.3.

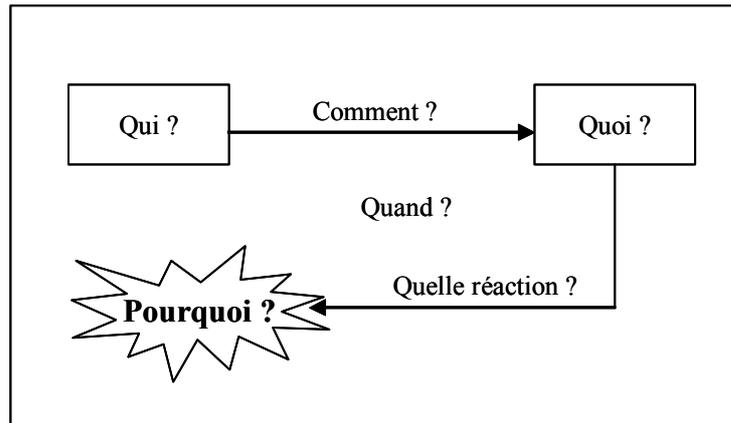


Figure 0.3 : Les questions du contrôle (Schéma de Chiapello, 1996, p. 54, simplifié et complété par nous)

Les différentes questions posées sont presque celles proposées par Chiapello (1996) pour définir les dimensions des modes de contrôle organisationnel. L'une d'elles n'était toutefois pas présente dans sa typologie et nous semble sous-tendre toutes les autres. C'est **la question de la finalité du contrôle (pourquoi ?)**. En effet, identifier la ou les finalités visées par celui qui contrôle permet de comprendre « l'esprit » du contrôle au-delà de l'exposé des mécanismes utilisés. Ainsi, les modalités du contrôle qui sont appréhendées par les autres questions de la figure 0.3 n'ont de sens que par rapport à la finalité qu'elles servent de façon implicite ou explicite, consciente ou inconsciente. La dimension « finalité du contrôle » sera donc primordiale dans notre étude.

Ainsi, nous avons cherché à identifier les finalités proposées par les chercheurs en contrôle inter-organisationnel. Chacune des trois approches majeures de la littérature inter-organisationnelle¹³ (approche transactionnelle, approche par le pouvoir et la dépendance, approche relationnelle) propose une finalité première au contrôle. En effet, pour les théoriciens de l'approche transactionnelle dont les propositions reposent sur des fondements économiques, le contrôle sert à réduire l'incertitude afin de lutter contre l'opportunisme éventuel de l'autre partie. La réponse à ce problème réside alors dans les arrangements contractuels sur le marché ou dans l'organisation. Pour ceux qui s'inscrivent dans l'approche relationnelle, le contrôle est avant tout un moyen d'atteindre un but collectif dans une perspective où ce qui unit les parties (i.e. le projet commun) est plus fort que ce qui peut les diviser. La confiance et les normes relationnelles sont ainsi au cœur du dispositif de contrôle.

¹³ Nous développerons les différentes approches dans notre revue de littérature (partie 1).

Enfin, pour les chercheurs s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, le contrôle sert à exercer son pouvoir ou à éviter l'influence de celui qui a le pouvoir. Dans cette perspective, les stratégies d'influence ou de protection sont les éléments clés du contrôle. Ainsi, les chercheurs de chaque approche exposent naturellement des modalités de contrôle qui répondent à la finalité qu'ils proposent.

Toutefois, en se focalisant sur une seule finalité du contrôle inter-organisationnel¹⁴, ces chercheurs opèrent, nous semble-t-il, une trop grande simplification du problème. Dekker (2004) critique par exemple le caractère mono-fonction de la théorie des coûts de transaction. Nous pourrions appliquer cette même critique à l'approche relationnelle ou à l'approche par le pouvoir et la dépendance. Or, nous pensons que **la richesse du contrôle dans la relation client-fournisseur réside précisément dans le fait que les finalités du contrôle pour le client peuvent être multiples et surtout différentes** en fonction du type de relation entretenue avec le fournisseur. Se cantonner à une seule finalité nous semble réduire considérablement la compréhension du phénomène étudié.

Pour appréhender la complexité du contrôle dans la relation client-fournisseur, nous nous sommes tournée vers un champ déjà très structuré, celui du contrôle organisationnel¹⁵. Les modes de contrôle proposés par les auteurs de ce champ sont riches et variés (voir Chiapello, 1996). Nous avons cherché à repérer les finalités que les chercheurs de ce champ proposent, souvent de manière implicite. Nous avons ainsi identifié trois finalités principales du contrôle organisationnel :

- assurer la convergence des buts ;
- exercer son pouvoir ;
- réduire l'incertitude.

Nous nous attacherons à étudier ce que recouvrent plus précisément ces finalités et à expliquer en quoi elles trouvent un écho pertinent dans les relations client-fournisseur. Plus largement, nous verrons que les concepts du contrôle organisationnel peuvent nous aider à analyser le contrôle client-fournisseur (en particulier sur les six axes qui répondent aux six questions fondamentales énoncées précédemment).

¹⁴ La finalité du contrôle proposée indique implicitement les postulats sur lesquels repose chaque approche.

¹⁵ Dans notre travail, le terme de « contrôle organisationnel » fera référence au contrôle intra-organisationnel.

5. Le traitement empirique des questions de recherche

Nous avons traité notre recherche selon deux phases empiriques en mettant en œuvre une méthodologie qualitative par études de cas, le but étant de comprendre un phénomène complexe et peu étudié dans la littérature.

La première phase de la recherche : une étude d'un cas pilote auprès d'un équipementier automobile

La première phase empirique de la recherche a consisté en une étude d'un cas pilote auprès d'un équipementier automobile (Equipauto¹⁶) et de certains de ses fournisseurs. Le but de cette étude pilote était d'identifier différents types de relations client-fournisseur et d'analyser le contrôle du client sur ses fournisseurs pour chacun de ces types de relations. Le choix du secteur automobile n'est pas neutre. En effet, l'industrie automobile est considérée comme pionnière en ce qui concerne la coopération entre clients et fournisseurs. Les achats sont appréhendés comme étant un enjeu stratégique pour les entreprises et les méthodes de suivi des fournisseurs sont des plus avancées. C'est d'ailleurs pour ces raisons qu'un certain nombre de chercheurs ont focalisé leurs travaux de recherche au sein de cette industrie (voir Anderson *et al.*, 2000 ; Donada et Garrette, 2001 ; Dyer et Chu, 2000 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Kotabe *et al.*, 2003).

La deuxième phase de la recherche : six études de cas

La deuxième phase empirique avait deux objectifs : d'une part, confronter les résultats de la première phase sur les types de contrôle dans les relations client-fournisseur à d'autres contextes, et d'autre part, analyser l'influence des organisations Achat d'entreprises clientes sur le contrôle que ces entreprises exercent sur leurs fournisseurs. Pour cette deuxième phase, nous avons choisi six entreprises clientes : deux constructeurs automobiles (Autoplus et Consauto), un équipementier en télécommunications (Telecom), un industriel de l'agro-alimentaire (Agro), la branche industrielle d'une compagnie aérienne (Airindustrie) et un laboratoire pharmaceutique (Pharmacop). Même si les entreprises sélectionnées appartiennent à des secteurs divers, elles présentent certains points communs : ce sont de grandes entreprises industrielles françaises qui ont réalisé en 2002 plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. En outre, au sein de chacune de ces entreprises, nous nous sommes exclusivement intéressée aux achats de production (ceux qui entrent directement dans le process de

¹⁶ Par souci de confidentialité, tous les noms d'entreprises ont été modifiés.

fabrication) en laissant de côté les achats hors production (e.g. achats de services, de matériel informatique, de fournitures de bureau). Nous voulions ainsi totalement intégrer à notre étude la dimension industrielle des relations client-fournisseur et nous concentrer sur « *les activités du cœur de métier*¹⁷ » (Bouvier-Patron, 2002, p. 14).

6. Présentation du plan de la thèse

La thèse est organisée en trois parties.

La **première partie** est consacrée à une **revue de littérature** sur les différents éléments de notre problématique et comporte trois chapitres (chapitres 1 à 3).

Le **chapitre 1** étudie les **formes des relations client-fournisseur** dans la littérature afin d'explorer l'axe typologique de notre recherche. Nous commençons par présenter les raisons qui expliquent l'existence des relations inter-organisationnelles et des formes qu'elles peuvent prendre. Celles-ci varient en fonction du référent théorique des auteurs. Le premier référent étudié est la théorie des coûts de transaction qui, parmi les théories de l'approche transactionnelle¹⁸, définit des types de relations inter-organisationnelles à partir des caractéristiques des transactions et indique la structure de gouvernance adaptée à chacun de ces types. Puis, nous présentons l'approche par le pouvoir et la dépendance qui constitue le second référent théorique de la littérature inter-organisationnelle que nous étudions. Les tenants de cette approche proposent des modes de gouvernance et des stratégies d'influence en fonction du rapport de pouvoir-dépendance entre les parties.

Le **chapitre 2** vise à approfondir l'étude des **mécanismes de contrôle** dans les relations client-fournisseur. Nous commençons par présenter les propositions de la théorie de l'agence qui s'inscrit dans l'approche transactionnelle¹⁹. Puis, nous développons les travaux des chercheurs de l'approche relationnelle qui sont vivement opposés à une conception transactionnelle des relations inter-organisationnelles. L'approche relationnelle constitue le troisième référent théorique principal de la littérature inter-organisationnelle. A la fin de ce deuxième chapitre, nous discutons l'apport des trois référents théoriques principaux de la

¹⁷ Les achats industriels sont considérés par Bouvier-Patron comme étant liés au cœur de métier car ils sont vitaux pour réaliser les produits de l'entreprise.

¹⁸ Nous désignons par théories de l'approche transactionnelle les théories d'inspiration économique qui s'attachent à étudier les mécanismes d'incitation, de surveillance et de coercition dans les relations d'échange (i.e. la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des incitations ou encore la théorie des contrats). Brousseau (1996) rassemble ces théories sous le nom générique de « théorie standard ».

¹⁹ L'approche transactionnelle, qui constitue un référent majeur dans la littérature inter-organisationnelle, sera traitée dans le premier chapitre à travers la théorie des coûts de transaction et dans le second chapitre à travers la théorie de l'agence.

littérature inter-organisationnelle pour notre recherche (approche transactionnelle, approche par le pouvoir et la dépendance et approche relationnelle), compte tenu des axes que nous souhaitons étudier.

Le **chapitre 3** propose d'appliquer les concepts du contrôle organisationnel au contrôle dans les relations inter-organisationnelles. Nous développons ainsi **notre propre conception du contrôle** dans les relations client-fournisseur que nous confrontons aux conceptions des chercheurs en théorie inter-organisationnelle. A partir des travaux en contrôle organisationnel, nous construisons une **grille d'analyse** en trois parties (les caractéristiques de l'environnement, celles de l'organisation Achat du client et celles du contrôle client-fournisseur) qui nous servira pour notre recherche empirique.

La **deuxième partie** présente les **méthodes de recherche employées et l'analyse du cas pilote**. Elle est composée de deux chapitres (chapitres 4 et 5).

Le **chapitre 4** explicite notre positionnement épistémologique et ses implications méthodologiques qui nous ont conduite à privilégier les études de cas dans notre recherche empirique. Nous exposons également les méthodes de recueil et d'analyse des données.

Le **chapitre 5** présente l'analyse du cas pilote de la première phase empirique et les perspectives de recherche qu'il ouvre.

La **troisième partie** est consacrée aux **résultats de la recherche et à leur interprétation**. Elle comporte deux chapitres (chapitres 6 et 7).

Le **chapitre 6** présente l'analyse des six cas.

Le **chapitre 7** est consacré à l'interprétation des résultats. Nous répondons aux questions de la thèse et confrontons nos résultats avec la littérature.

La figure 0.4 ci-dessous schématise le plan de la thèse en montrant les liens entre les différents chapitres.

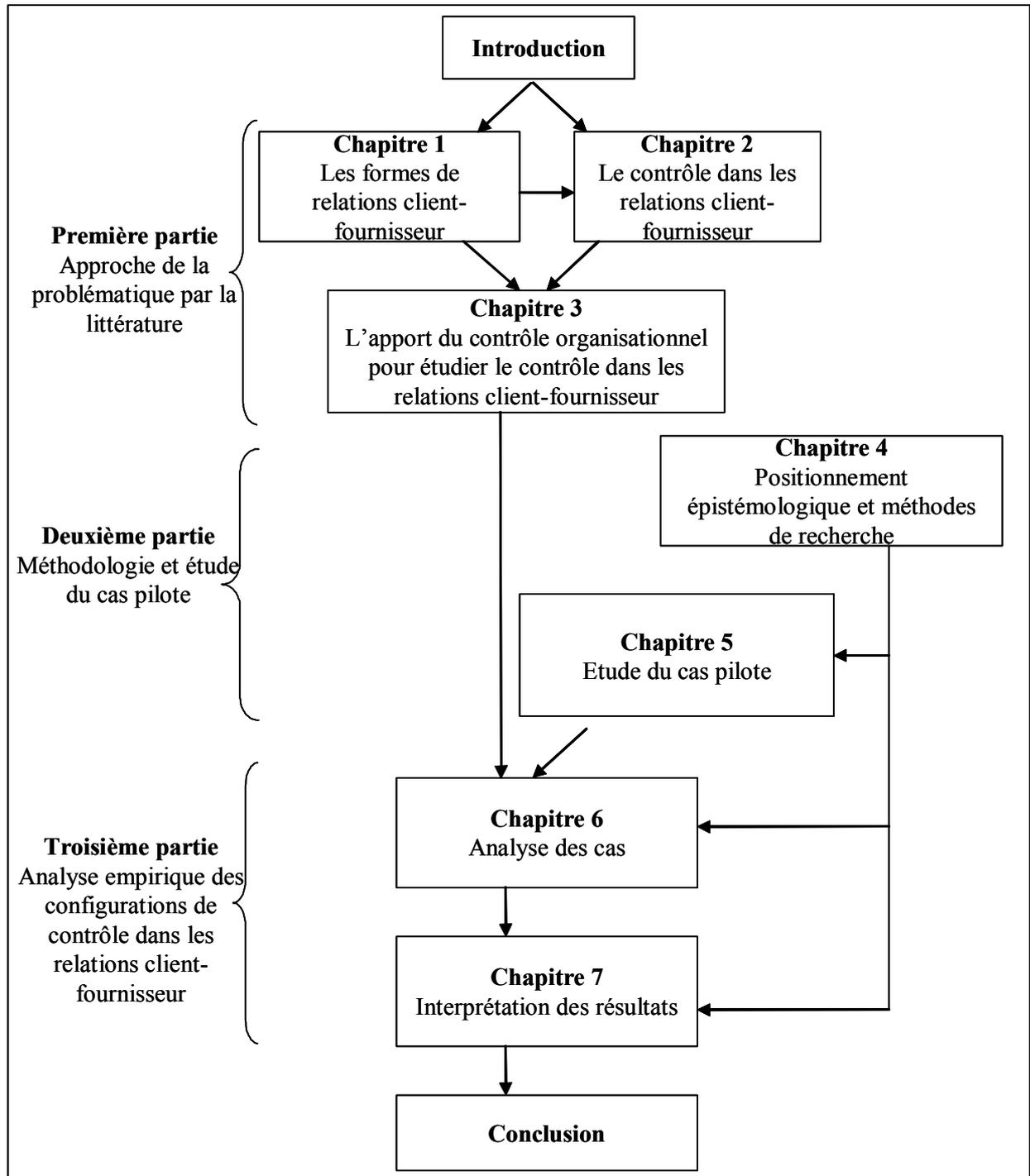


Figure 0.4 : Schématisation du plan de la thèse

**PARTIE 1 : APPROCHE DE LA PROBLEMATIQUE
PAR LA LITTERATURE**

Cette première partie développe les différentes théories inter-organisationnelles et propose le cheminement qui nous a conduit à emprunter les concepts du contrôle organisationnel pour étudier le contrôle dans la relation client-fournisseur.

Après avoir rappelé les raisons de l'existence des relations client-fournisseur, le **chapitre 1** présente les deux courants fondamentaux expliquant les formes de relations inter-organisationnelles²⁰ que sont la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources. Ces deux théories proposent différents arrangements contractuels ou organisationnels pour gérer l'incertitude et la dépendance entre les parties de manière efficace et efficiente. Elles ont toutefois peu à dire sur le déroulement concret de la relation et sur les processus de contrôle qui lui sont associés. Dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, nous étudions également les différentes stratégies d'influence qui peuvent être utilisées comme des moyens de contrôle par les parties.

Pour poursuivre notre réflexion, nous étudions au **chapitre 2** les mécanismes du contrôle inter-organisationnel. Nous développons les thèses de la théorie de l'agence sur les mécanismes formels d'incitation, puis les travaux de l'approche relationnelle qui placent les mécanismes informels (e.g. la confiance et les normes relationnelles) au premier plan du contrôle inter-organisationnel. Enfin, nous développons le modèle du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) qui intègre les différentes théories inter-organisationnelles. A la fin de ce chapitre, nous proposons notre conception de la relation client-fournisseur, puis discutons les apports et limites des différentes théories inter-organisationnelles pour traiter les aspects du contrôle que nous souhaitons étudier.

Pour mener notre étude sur le contrôle dans les relations client-fournisseur, nous souhaitons dépasser ces clivages et menons une réflexion sur notre conception du contrôle dans la relation client-fournisseur et sur les finalités de ce contrôle (**chapitre 3**). Pour ce faire, nous nous tournons vers le contrôle organisationnel. Nous expliquons en quoi les concepts développés par les chercheurs de ce champ trouvent un écho pertinent dans la sphère inter-organisationnelle et ouvrent des perspectives théoriques intéressantes quant à leur application aux relations inter-organisationnelles. Enfin, nous proposons une grille d'analyse pour notre

²⁰ Les chercheurs en théorie inter-organisationnelle proposent des cadres théoriques pour toutes les relations inter-organisationnelles, y compris pour les relations client-fournisseur. C'est pourquoi nous écrivons sans distinction contrôle inter-organisationnel ou contrôle client-fournisseur, même si notre domaine de recherche concerne uniquement les relations client-fournisseur en milieu industriel.

étude empirique qui prend en compte l'environnement des relations, l'organisation Achat du client et les différentes dimensions du contrôle du client sur ses fournisseurs.

La figure 0.5 présente notre démarche théorique dans cette première partie.

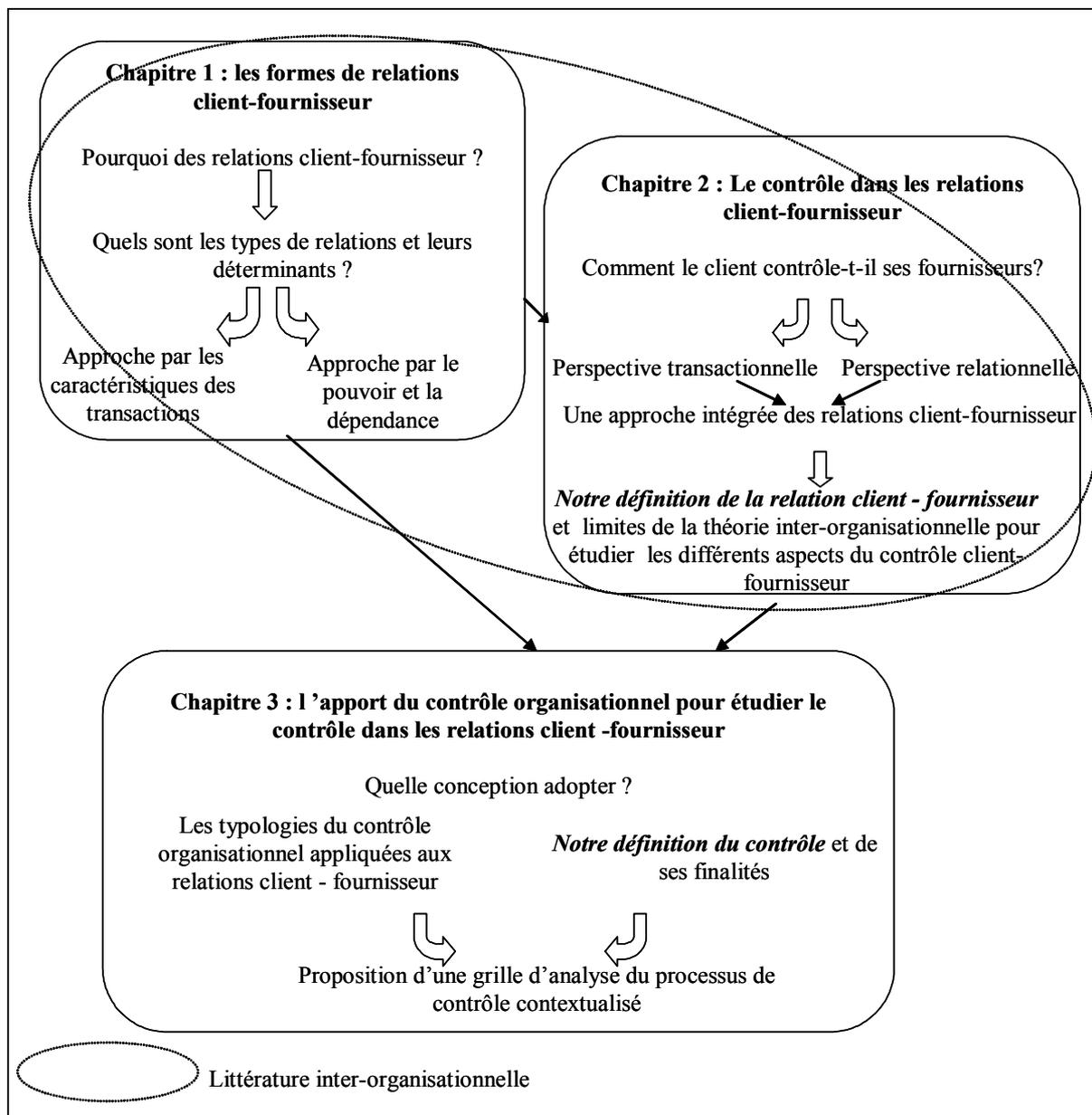


Figure 0.5 : La démarche théorique de la première partie

CHAPITRE 1 : LES FORMES DE RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

Ce premier chapitre est consacré à l'étude des formes de relations client-fournisseur. Nous nous sommes tout d'abord penchée sur les raisons de l'existence des relations client-fournisseur et des différentes formes qu'elles peuvent prendre (section 1). L'identification des facteurs explicatifs de l'existence de ces relations demande de mobiliser différents cadres théoriques de la littérature inter-organisationnelle. Nous commencerons par étudier la théorie des coûts de transaction qui propose des formes de relations inter-organisationnelles en y associant des modes de gouvernance (section 2). Puis, nous étudierons les relations inter-organisationnelles au travers de l'approche par le pouvoir et la dépendance (section 3).

Section 1 : Les raisons de l'existence des relations client-fournisseur

Il nous semble difficile de traiter des relations client-fournisseur sans nous interroger sur les raisons qui conduisent une organisation à externaliser certaines de ses activités. Nous présenterons tout d'abord une logique explicative de la formation des relations inter-organisationnelles, puis proposerons une réflexion stratégique sur l'internalisation ou l'externalisation des activités.

1. Une logique explicative : les déterminants de la formation des relations inter-organisationnelles

Dans un article de synthèse, Oliver (1990) fait appel aux différents cadres théoriques de la littérature inter-organisationnelle et propose six déterminants qui expliquent la formation et le développement des relations entre organisations :

- la **nécessité** légale ou réglementaire : certaines organisations développent des relations inter-organisationnelles dans le but de satisfaire à une requête légale ou réglementaire d'une autorité supérieure. Whetten (1981) a ainsi distingué les relations inter-organisationnelles volontaires, fondées sur l'ajustement mutuel, les alliances, qui sont pour lui des structures intermédiaires et les structures obligatoires (par exemple entre une entreprise d'armement et une agence gouvernementale).
- l'**asymétrie** : les organisations développent des relations avec d'autres organisations pour s'assurer un contrôle sur les ressources dont elles ont besoin et dont elles ne sont pas propriétaires. Ancré dans la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), ce facteur explicatif de la formation des relations inter-organisationnelles repose sur la nécessité de contrôler les ressources critiques pour l'organisation. La rareté des ressources incite les organisations à s'engager dans des relations de coopération afin d'exercer une influence ou un contrôle sur ces ressources, même si ces relations d'interdépendance limitent leur degré d'action. Les relations inter-organisationnelles sont des relations de pouvoir-dépendance et prennent des formes différentes selon les besoins des parties.

- la **réciprocité** : les relations inter-organisationnelles sont fondées sur la réciprocité. Elles reposent davantage sur la coopération que sur la domination ou sur le pouvoir. Les buts des organisations sont communs et les intérêts, mutuels. Le modèle de réciprocité est ancré dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Thibaut et Kelley, 1959) et développé par les chercheurs de l'approche relationnel (Dwyer et *al.*, 1987 ; Macneil, 1980) pour lesquels la rareté des ressources encourage davantage la coopération que la concurrence. Le processus de formation des relations inter-organisationnelles est ainsi caractérisé par l'équilibre, l'harmonie, le soutien mutuel dans des relations de confiance et d'engagement.
- l'**efficience** : l'organisation cherche à optimiser son ratio de productivité (ressources employées / résultats obtenus). Elle peut être amenée à faire appel à d'autres organisations susceptibles de lui fournir à moindre coût les produits dont elle a besoin. Le recours au marché génère un coût d'achat et un coût de transaction, tandis que l'intégration implique des coûts de production et d'organisation interne. C'est la comparaison entre les coûts liés à l'externalisation et les coûts d'intégration qui détermine la formation des relations inter-organisationnelles. S'inscrivant dans cette perspective, Williamson (1975) a énoncé une théorie explicative de l'intégration ou de l'externalisation des activités. Pour autant, le calcul des coûts de transaction par l'entrepreneur reste difficile. Certains tests empiriques (Walker et Weber, 1984) ont montré que la décision est établie avant tout sur le critère des coûts de production qui sont directement calculables par la comptabilité analytique. Les coûts de transaction, plus difficilement mesurables, interviendraient de manière informelle dans ce processus.
- la **stabilité** : un certain nombre de chercheurs ont analysé la formation des relations inter-organisationnelles comme une réponse à l'incertitude de l'environnement (Aldrich, 1979 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Thompson, 1967 ; Williamson, 1975). Cette incertitude est due à l'impossibilité de prévoir les fluctuations de l'environnement, à la rareté des ressources et au degré de concentration des partenaires d'échange. Elle conduit les organisations à établir et à développer des relations inter-organisationnelles qui peuvent prendre des formes variées, afin de réduire cette vulnérabilité et de créer une certaine stabilité.
- la **légitimité** : les organisations développent des relations avec d'autres dans le but d'asseoir leur légitimité, c'est-à-dire d'accroître leur réputation, leur image ou simplement

d'être en phase avec les normes prévalant dans leur environnement. Dans cette perspective, l'ajustement structurel de l'organisation n'est pas lié à la poursuite des buts de l'organisation, mais il est dicté par la croyance en des règles institutionnelles issues de l'environnement. C'est l'idée d'isomorphisme développée par DiMaggio et Powell (1983) : l'organisation cherche à être en conformité avec les normes, règles, croyances ou attentes de son environnement institutionnel.

Le tableau 1.1 présente un récapitulatif des déterminants de la formation des relations inter-organisationnelles et des théories qui leur sont associées.

Déterminants des RIO ²¹	Explication	Conditions nécessaires	Théories mobilisées	Remarques et Mots clés
Nécessité	Afin de se conformer à une loi ou un règlement, certaines organisations s'engagent dans des RIO	Existence d'une loi et d'une autorité supérieure en mesure de faire appliquer cette loi	Pas de théorie particulière mais certains chercheurs ont étudié différentes structures de RIO en fonction du caractère volontaire ou obligatoire de la structure (Whetten, 1981)	Déterminant lié à l'environnement externe Mots clés : règle, règlement, loi
Asymétrie	Une organisation s'engage dans une RIO afin de développer un contrôle et donc un pouvoir sur une autre organisation ou sur ses ressources	Existence de menaces externes ou de contraintes sur la disponibilité des ressources	Théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)	Déterminant lié à l'environnement externe Mots clés : Dépendance, pouvoir, stratégie d'influence, rapport de force
Réciprocité	Les RIO reposent sur une coopération saine, sur la collaboration entre des entreprises qui poursuivent des buts communs	Compatibilité entre partenaires	Théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Thibaut et Kelley, 1959) développée par les chercheurs de l'approche relationnelle (Dwyer et al., 1987 ; Macneil, 1980)	Déterminant lié aux propriétés relatives comparatives des participants et au degré de congruence entre eux Mots clés : normes relationnelles, soutien mutuel, confiance, engagement
Efficience	Les RIO naissent quand le coût du recours au marché (coût d'acquisition et coûts de transaction) est plus faible que le coût d'intégration (coût de production et coût d'organisation interne)	Connaissance des coûts et des bénéfices liés à la relation	Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975)	Déterminant lié aussi bien aux facteurs internes qu'au coût de la relation elle-même Mots clés : coûts de transaction, coûts de production, efficience
Stabilité	La création des RIO est une réponse des acteurs à l'incertitude de l'environnement	Incertitude et risque environnemental	Théories diverses : Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)	Déterminant lié à l'environnement externe Mots clés : incertitude, évolution de l'environnement
Légitimité	Afin d'obéir aux normes, croyances et attentes du métier dans lequel elles évoluent, les organisations développent des liens avec d'autres	Existence de normes institutionnelles	Théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983)	Déterminant lié à l'environnement externe Mots clés : isomorphisme, imitation organisationnelle

Tableau 1.1 : Récapitulatif des éléments explicatifs de la formation des relations inter-organisationnelles selon les différentes théories

²¹ Relations inter-organisationnelles

Cette synthèse sur les facteurs explicatifs de la formation des relations inter-organisationnelles nous donne un aperçu des différentes théories inter-organisationnelles mobilisables pour notre étude et offre une approche conceptuelle du problème de l'externalisation des activités. Avant d'approfondir la revue de ces théories, nous proposons de mener une réflexion stratégique des raisons de l'existence des relations client-fournisseur. Cette approche stratégique mobilise certaines des théories évoquées ci-dessus en leur donnant souvent une traduction pragmatique.

2. Une réflexion stratégique sur l'intégration versus l'externalisation des activités

Barreyre (1978) et Porter (1980) privilégient une approche stratégique de l'externalisation des activités (qui ne peut reposer sur le seul calcul économique) étant donné qu'un tel choix affecte durablement les relations de l'entreprise avec le monde extérieur, le rôle qu'elle entend exercer dans son environnement, sa nature et son succès.

Pour Barreyre (1978), l'impartition²² est facteur de productivité (économies d'échelle et atteinte de la masse critique grâce à la spécialisation sur les compétences clés, réduction des coûts d'apprentissage d'une technologie) et source d'innovations (transferts de technologie intersectoriels). L'externalisation des activités permet également d'alléger les structures et de faciliter la décentralisation des décisions. Toutefois, elle rend l'entreprise plus vulnérable en ce qui concerne la sécurité de ses approvisionnements et induit des risques de confidentialité d'autant plus importants que l'entreprise a besoin de préserver des secrets techniques et / ou commerciaux.

Pour Porter (1980), l'étude de la filière industrielle détermine les choix stratégiques des entreprises. Porter propose ainsi une analyse stratégique de l'intégration verticale issue de l'économie industrielle. Il présente les avantages de l'intégration verticale : des économies²³ (opérations combinées, contrôle et coordination moins coûteux, économies tenant à l'information), une fenêtre ouverte sur une technologie, des approvisionnements garantis, une capacité de différenciation accrue, un renforcement des obstacles à l'entrée et à la mobilité. Il en présente également les coûts : un accroissement des effets de chaîne (supporter plus de

²² Terme employé par Barreyre pour désigner le choix stratégique du recours à la sous-traitance.

²³ Notons que Porter suggère que l'intégration apporte des économies liées à la combinaison des opérations. Barreyre indique, quant à lui, que l'externalisation permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle en se focalisant sur ses compétences clés. Ainsi, l'intégration et l'externalisation sont sources d'économies, mais de manière différente.

coûts fixes), une moins grande souplesse pour changer de partenaire, des obstacles à la sortie plus élevés, des besoins en capitaux pour investir, une mise à l'écart de la recherche et / ou du savoir-faire des fournisseurs, un équilibre entre capacités de production en amont et en aval difficile à maintenir et des exigences de gestion différentes. Les avantages et les coûts liés à l'intégration verticale nous font comprendre par un effet de miroir les avantages et les coûts liés à l'externalisation des activités.

L'analyse stratégique de Porter est complétée par la théorie des ressources et compétences, appliquée dans les années quatre-vingt dix aux relations inter-organisationnelles par des chercheurs comme Barney (1992), Doz et Prahalad (1991) ou encore Jap (1999). Cette théorie est fondée sur la conception de Penrose (1959) pour qui la firme est une « *collection de ressources productives* » (p. 24) qui ont des poids stratégiques différents. Certaines ressources sont génériques. Elles sont indispensables à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mais elles sont largement disponibles sur le marché et reproductibles par les concurrents. D'autres ressources sont spécifiques à l'organisation qui les exploite. Elles ne sont pas disponibles sur le marché et procurent de ce fait une rente potentielle à l'organisation qui les détient. Ces ressources spécifiques sont stratégiques dès qu'elles sont non imitables, non substituables, uniques ou rares et qu'elles ont une valeur pour la firme. Ainsi, la tâche des dirigeants n'est pas simplement de constituer des stocks de ressources pour définir, mettre en œuvre leur stratégie et développer un avantage concurrentiel comme le suggère l'analyse de Porter, mais elle est également d'identifier celles qui sont spécifiques, stratégiques et qui peuvent apporter une rente durable à l'entreprise. C'est l'analyse de l'exploitation des ressources et de leurs compétences stratégiques qui conduit les firmes à entrer dans des relations avec d'autres, ce qui permet aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et de profiter de l'expertise de spécialistes extérieurs (Gosse et *al.*, 2002).

Cette approche offre une explication complémentaire du développement des relations inter-organisationnelles par rapport aux arguments proposés par les théoriciens des coûts de transaction ou par les économistes industriels (Donada, 1998). La performance de l'entreprise et les formes d'échanges ne sont pas déterminées uniquement en référence à la quantité d'*inputs* nécessaires à sa production, à la réduction de ses coûts ou au développement de sa part de marché, mais aussi à sa capacité de se procurer des ressources productives, de les exploiter et de les valoriser dans le temps. Les relations inter-organisationnelles sont ainsi un moyen pour les entreprises de combiner et de valoriser des ressources stratégiques.

Critères de choix pour l'externalisation ou l'intégration des activités		
Approche stratégique (Barreyre, 1978 ; Doz et Prahalad, 1991 ; Jap, 1999, Porter, 1980)	La décision d'externaliser ou d'intégrer les activités est une décision stratégique qui engage l'organisation à long terme. Cette décision repose sur une analyse du contexte concurrentiel du secteur concerné et de la stratégie de l'organisation, au regard des avantages et des inconvénients de chacune des options. Cette décision peut également reposer sur une identification des ressources spécifiques et stratégiques de l'organisation.	
	<u>Ce que permet l'externalisation :</u> <ul style="list-style-type: none"> - utiliser le savoir-faire des fournisseurs et leur capacité d'innovation (transferts de technologie intersectoriels), profiter de l'expertise de spécialistes externes - accroître sa flexibilité en allégeant ses structures et en simplifiant la gestion interne - partager le risque - accroître son aptitude au redéploiement stratégique - améliorer la rentabilité de ses investissements en réalisant des économies d'échelle - développer des synergies avec ses fournisseurs - combiner et valoriser des ressources stratégiques - se recentrer sur son cœur de métier 	<u>Ce que permet l'intégration :</u> <ul style="list-style-type: none"> - assurer la sécurité des approvisionnements - assurer la confidentialité des savoir-faire techniques et des stratégies commerciales - renforcer les obstacles à l'entrée et à la mobilité - accroître sa capacité de différenciation - réaliser des économies sur les opérations combinées, sur le contrôle et la coordination

Tableau 1.2 : Intégration versus externalisation des activités dans l'approche stratégique

Conclusion de la section 1

Nous avons présenté dans cette section les raisons qui peuvent expliquer la formation des relations client-fournisseur. Ces raisons diffèrent d'un référent théorique à l'autre, tout comme les formes que ces relations peuvent prendre. Nous proposons d'approfondir, dans la suite de cette revue de littérature, les principales théories expliquant les structures de gouvernance et les modalités de contrôle dans les relations inter-organisationnelles.

Section 2 : La conception transactionnelle des relations inter-organisationnelles

Les formes de relations inter-organisationnelles ont été largement abordées par les économistes néo-institutionnels des coûts de transaction²⁴. Dans cette section, nous présenterons la typologie issue de leurs travaux, axée autour des deux structures opposées que sont le marché et la hiérarchie. Ensuite, nous discuterons cette typologie à partir des nombreuses critiques émises à l'encontre des postulats de la théorie et de ses résultats.

1. Présentation de la théorie des coûts de transaction

S'inscrivant dans le prolongement de la théorie de la firme (Coase, 1937), la théorie des coûts de transaction étudie les différents arrangements institutionnels utilisés pour organiser l'activité économique. Pour Williamson (1975, 1985), chaque transaction crée des besoins de contrôle spécifiques et s'organise de manière optimale dans un arrangement organisationnel particulier. La théorie des coûts de transaction indique ainsi qu'il existe une correspondance entre les problèmes contractuels liés aux différents types de transaction et les formes organisationnelles qui permettent de gérer de manière efficace et efficiente ces transactions (Speklé, 2001).

1.1. Les caractéristiques des transactions

La transaction, unité de base de l'analyse économique (Commons, 1934), génère un coût (de transaction) directement issu de la confrontation entre deux agents économiques individuels ou collectifs (Joffre, 1987). Les coûts de transaction désignent les coûts de recherche de partenaires, de négociation, de conclusion des contrats (Leblebici, 1985) qui viennent s'ajouter au seul coût du produit échangé. Le coût de l'échange a donc un contenu organisationnel et pas simplement technique (Dumoulin, 1996).

Les transactions sont caractérisées de manière discriminante par trois dimensions :

- l'incertitude ;

²⁴ La théorie des coûts de transaction est la théorie principale s'inscrivant dans l'approche transactionnelle qui traite des relations d'échange inter-firmes. Nous verrons au chapitre 2 (section 1) que d'autres théories transactionnelles (e.g. théorie de l'agence) ont été appliquées aux relations inter-entreprises.

- la fréquence (occasionnelle ou récurrente) ;
- le degré d'investissement spécifique nécessaire à la réalisation de la transaction : les investissements spécifiques sont des actifs matériels ou humains dédiés à une relation particulière et peu susceptibles d'usages alternatifs (peu redéployables).

1.2. Les facteurs influençant les coûts de transaction

Des trois dimensions des transactions [incertitude, fréquence et spécificité des actifs] vont dépendre les comportements des acteurs économiques qui influenceront sur les coûts de transaction. Deux types de facteurs interdépendants influencent les comportements des acteurs : les facteurs humains et les facteurs environnementaux.

Les facteurs humains

Les aspects comportementaux qui influencent les coûts de transaction sont principalement la rationalité limitée et l'opportunisme dans un contexte d'incertitude et de concentration des acteurs.

La rationalité limitée

Bien que les être humains tentent de se comporter de manière rationnelle, leurs décisions sont rarement optimales dans le sens (néo) classique parce qu'ils manquent de capacités cognitives pour arriver à de telles décisions. Williamson emprunte à Simon (1961) le concept de rationalité limitée des individus pour désigner les difficultés de l'individu à stocker et à traiter l'information de manière fiable.

L'opportunisme

L'opportunisme, défini comme la « *poursuite de l'intérêt personnel avec malhonnêteté* » (Williamson, 1985, p. 47), est l'une des caractéristiques du comportement humain qui soutient la théorie des coûts de transaction. Williamson ne postule pas que tous les être humains se comportent de manière opportuniste chaque fois qu'ils en ont l'occasion, mais que certains sont opportunistes de temps en temps. Ainsi, la possibilité de faire confiance à quelqu'un ne se distingue pas *ex ante*. Il est donc plus sage d'anticiper l'opportunisme afin d'éviter les mauvaises surprises *ex post*.

Les facteurs environnementaux

Ils sont de deux ordres : l'incertitude et le petit nombre d'acteurs. L'incertitude est liée à la complexité du produit échangé et à l'impossibilité de prévoir et d'anticiper tous les événements possibles, ce qui pose un problème de décision adaptative et séquentielle (Williamson, 1985). Par ailleurs, le petit nombre d'acteurs potentiels sur le marché laisse une large place à l'opportunisme, les acteurs n'ayant pas la possibilité de lutter contre cet opportunisme par le recours à d'autres partenaires.

La rationalité limitée et l'opportunisme étant considérés comme inhérents aux comportements humains, la nature et l'amplitude des problèmes de contractualisation sont liées aux caractéristiques des transactions et au contexte environnemental dans lequel elles ont lieu. La figure 1.1 illustre les facteurs influençant la formation des coûts de transaction.

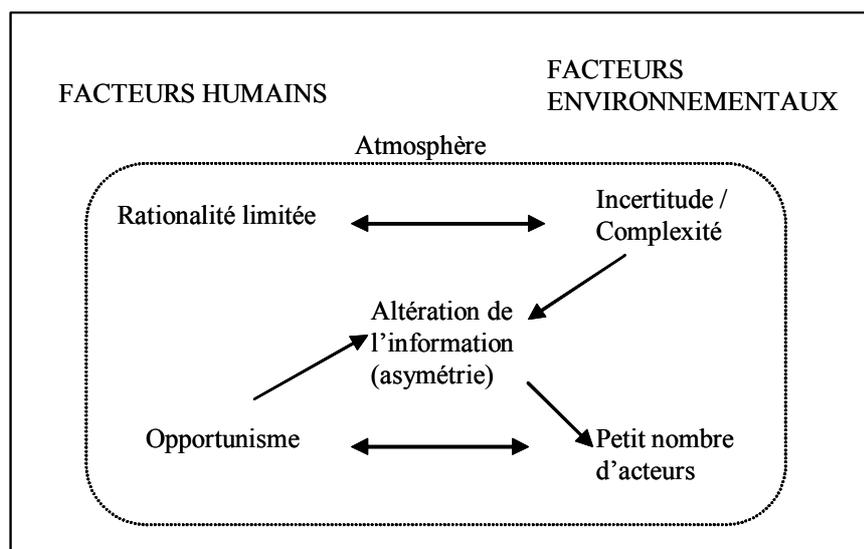


Figure 1.1 : Les imperfections organisationnelles (Williamson, 1975, p. 40)

1.3. L'échec du marché, le recours à la hiérarchie

La combinaison des facteurs humains (rationalité limitée et comportement opportuniste) et environnementaux (incertitude et petit nombre d'acteurs) explique dans certains cas l'échec du marché et le recours à la hiérarchie. En effet, dès que l'on se projette dans le futur, l'incertitude s'accroît et la rationalité limitée du comportement humain rend impossible la prise en compte de tous les états possibles de la nature dans un contrat. De plus, les produits du contrat étant souvent uniques, le fournisseur s'engage dans des investissements spécifiques

pour honorer la transaction. Ces actifs spécifiques lui procurent un avantage compétitif qui l'éloigne des autres fournisseurs potentiels. Le client ne peut alors se reposer que sur un petit nombre de fournisseurs et se retrouve confronté à leur opportunisme²⁵.

Dans ce cadre, le recours à la hiérarchie présente deux avantages (Ouchi, 1980). D'une part, il permet d'utiliser le contrat incomplet qu'est la relation d'emploi. L'individu accepte, en échange d'un salaire, de se soumettre à l'autorité légitime d'un supérieur hiérarchique qui peut diriger les activités de l'employé au jour le jour et contrôler de manière proche la performance de celui-ci, ce qui minimise le risque d'opportunisme de l'employé. Le *fiat* (autorité hiérarchique) est ainsi une réponse aux problèmes d'incertitude et d'opportunisme des acteurs. D'autre part, les relations de proximité à l'intérieur d'une organisation génèrent la confiance car elles sont fondées sur un système d'incitation (sanctions / récompenses)²⁶ à long terme et non à court terme comme sur le marché.

Ainsi, la firme n'est donc plus considérée comme une fonction de production abstraite, mais comme une forme d'organisation alternative au marché. Cette explication de l'échec du marché et du recours à la hiérarchie nous conduit à développer les structures de gouvernance proposées par Williamson qui s'appuient sur différents types de contrat.

1.4. Les structures de gouvernance

A partir des caractéristiques des transactions et compte tenu des facteurs qui les influencent, Williamson (1975, 1985) identifie trois types de contrats associés à quatre structures de gouvernance :

- le **contrat classique** : parfaitement délimité, il prévoit toutes les éventualités, s'intéresse uniquement au contenu des transactions et néglige l'identité des parties. Il est associé à la **structure de marché** et est adapté aux transactions non spécifiques dans lesquelles les nombreuses solutions alternatives protègent les parties des comportements opportunistes.

²⁵ Cette analyse explique l'échec du marché pour le client, mais ne prend pas en compte la situation du fournisseur qui, investissant dans des actifs spécifiques, est lui-même confronté à l'opportunisme de son client.

²⁶ L'idée selon laquelle un système d'incitation génère la coopération est très discutée dans la littérature. Tenbrunsel et Messick (1999) ont montré que la mise en place d'un système d'incitation conduit les individus à considérer les décisions comme étant de nature économique et non plus éthique. Le système opère un déplacement des buts chez les individus (selon le concept développé par Merton en 1940). L'étude montre que, pour qu'il génère la coopération, le système de sanction doit être suffisamment fort pour compenser la perte du caractère éthique de la coopération des individus. Un système de sanction faible est, quant à lui, contre-productif.

- le **contrat néo-classique** : il repose sur l'assistance d'une tierce partie (e.g. l'état ou une autorité légitime) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution du contrat. Il est associé à la **structure trilatérale** et est adapté aux transactions dont la fréquence est suffisamment faible pour ne pas nécessiter une structure spéciale mais qui exigent toutefois des investissements trop spécifiques pour pouvoir recourir au contrat classique.
- Le **contrat personnalisé** : il lie les deux parties dans le temps sur les caractéristiques de la relation, sans qu'il y ait nécessairement un accord préalable sur le contenu précis des transactions comme c'est le cas dans le contrat classique. Il s'applique à la **structure bilatérale**, lorsque les transactions sont moyennement spécifiques et récurrentes et à la **structure internalisée** (i.e. la hiérarchie) lorsque les transactions sont hautement spécifiques et récurrentes. Pour Williamson (1985), « *l'avantage de l'intégration verticale réside dans le fait que les adaptations peuvent être effectuées de manière séquentielle sans avoir besoin de consulter, de compléter ou de réviser les accords inter-firmes.* » (p. 105). Le contrôle est suscité par des mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité (le *fiat*), les structures d'incitation internes ainsi que le *monitoring*.

La figure 1.2 présente les structures de gouvernance des transactions proposées par Williamson.

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Marché <i>Bien de consommation durable</i> <i>Bien de consommation courante</i>	<i>Equipement industriel sur mesure</i>	<i>Usine clés en main</i>
	Récurrente		Gouvernance bilatérale (contrat personnalisé) <i>Matériel sur mesure</i>	Gouvernance internalisée <i>Produits intermédiaires</i>

Figure 1.2 : La gouvernance efficace (Williamson, 1985, p. 79, adapté par nous)

Comme le souligne Joffre (1987), les différents types de contrat laissent apparaître des structures de gouvernance différentes qui se situent entre deux pôles extrêmes qui sont, d'une part, le marché et, d'autre part, la hiérarchie. Dans ses développements ultérieurs, Williamson (1991) passe de quatre structures de gestion à trois formes de gouvernance (le marché, la forme hybride et la hiérarchie) qui s'appuient sur les trois types de contrats exposés précédemment. La forme hybride couvre toute forme de coopération (Dumoulin, 1996), c'est-à-dire toutes les relations inter-entreprises qui ne sont pas des relations de marché pures.

2. Les critiques de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est la référence de multiples travaux sur les relations inter-organisationnelles. Toutefois, elle a également fait l'objet d'un grand nombre de critiques que nous avons organisées en trois catégories : celles qui portent sur l'unité d'analyse qu'est la transaction, celles qui portent sur les postulats concernant les comportements des acteurs, les fonctionnements du marché et de l'organisation, et enfin, celles qui portent sur le statut de la forme hybride.

2.1. La transaction comme unité d'analyse

Dans la tradition de la théorie économique, la transaction individuelle est l'unité d'analyse qui permet de prédire la forme organisationnelle la plus efficace. Or, cette unité d'analyse ignore la nature temporelle des relations inter-organisationnelles (Nooteboom, 1996 ; Rindfleisch et

Heide, 1997), ce qui conduit à des prescriptions statiques (Doz et Prahalad 1991 ; Madhok, 1996) et hors contextes (Heide, 1994). Or, une transaction est généralement « *un épisode dans une relation sociale continue* » (Sahlins, 1972, p. 185). Etendre l'unité d'analyse au-delà de la transaction discrète peut amener à modifier les prescriptions de la théorie des coûts de transaction.

La prise en compte du passé

Tout d'abord, les interactions ou épisodes passés avec un partenaire donné peuvent influencer la manière dont une nouvelle transaction est organisée. L'étude de Gulati (1995) montre, par exemple, que l'expérience avec un partenaire d'échange peut réduire les besoins de contrôle formel dans les échanges futurs.

Plus largement, la gouvernance de toute nouvelle transaction est inséparablement liée à la gouvernance des autres transactions dans lesquelles la firme est déjà engagée (Argyres et Liebeskind, 1999). Il convient donc de prendre en compte l'histoire de la firme et ses choix de gouvernance passés, puisqu'ils ont une influence sur les choix futurs. Deux organisations peuvent ainsi opérer des choix organisationnels différents pour une même transaction donnée. Deux facteurs expliquent l'inséparabilité²⁷ de gouvernance :

- l'engagement contractuel : toute firme est nécessairement engagée dans des relations avec d'autres firmes ;
- l'évolution du pouvoir de négociation : la capacité d'influencer en sa faveur les actions de l'autre partie peut évoluer au cours de l'exécution du contrat.

L'anticipation du futur

De la même manière, les anticipations sur les échanges futurs peuvent influencer la manière dont l'échange actuel est organisé. Construite sur l'expérience des jeux répétés d'Axelrod (1984), l'étude de Heide et Miner (1992) montre par exemple que « l'ombre du futur » représentée par l'horizon temporel attendu de la relation favorise la coopération.

En définitive, la dimension temporelle dans les relations inter-organisationnelles a des implications sur la manière dont les transactions sont gouvernées, ce qui n'est pas pris en compte dans la théorie des coûts de transaction. L'histoire de la firme et de ses relations avec

²⁷ L'inséparabilité de gouvernance désigne la condition selon laquelle les choix de gouvernance passés influencent significativement les types de gouvernance futurs.

les autres, aussi bien que la structure d'incitation, qui implique des anticipations concernant les transactions futures, influencent les choix de gouvernance.

A cette première critique, s'en ajoute une seconde. Elle porte sur les postulats concernant les comportements des acteurs et sur les logiques sous-jacentes de la théorie.

2.2. Le problème de l'opportunisme et de son traitement sur le marché et dans l'organisation

D'après la théorie des coûts de transaction, les organisations existent parce qu'elles permettent de lutter contre l'opportunisme des individus lorsque les transactions sont fortement incertaines. Or, l'idée selon laquelle l'opportunisme est une caractéristique de la condition humaine, indépendante de tout environnement (social, technologique, institutionnel) a été vivement critiquée. En outre, un certain nombre de chercheurs doutent de la capacité de l'organisation, telle qu'elle est présentée dans la théorie, à décourager les comportements malveillants et à encourager la coopération.

2.2.1. De la critique des fondements et de la logique de la théorie à la proposition d'un modèle alternatif combinant marché et organisation

2.2.1.1. Le concept d'opportunisme et la prophétie auto-réalisatrice de la théorie

L'opportunisme est un concept central dans la logique de la théorie des coûts de transaction, puisque c'est la « *cause ultime de l'échec des marchés et de l'existence des organisations* » (Williamson, 1993, p. 102). Or, certains auteurs soulignent que l'individu ne saurait être réduit à ses préférences égoïstes qui le conduisent à se comporter de manière opportuniste ; il peut également être bienveillant et altruiste. Selon les circonstances, la propension des individus à l'altruisme peut même être supérieure à leur inclination pour l'égoïsme (Adler, 2001 ; Ring et Van de Ven, 1992). Ainsi, des mécanismes non coercitifs comme la confiance peuvent être plus efficaces que les mécanismes de sauvegarde proposés par Williamson.

Plus largement, la critique porte sur la décontextualisation du comportement des individus (Ghoshal et Moran, 1996). En effet, le contexte (social, technologique, institutionnel) dans lequel l'opportunisme émerge ou est réduit n'est jamais spécifié dans la théorie. En postulant que la nature humaine est la seule et unique cause de l'opportunisme, « *Williamson*

transforme un phénomène encore aujourd'hui relativement inexpliqué en postulat comportemental qui a été décrit comme une « caricature extrême », même par ceux qui soutiennent la cause de la théorie » (Ghoshal et Moran, 1996, p. 18). De plus, Williamson fait un amalgame entre l'attitude opportuniste des individus (i.e. leur propension à être malhonnête), qui est indépendante de tout contexte, et le résultat (i.e. le comportement opportuniste) qui, lui, dépend des mécanismes de sauvegarde élaborés pour le contrecarrer.

Au-delà de la caricature sur le comportement humain, Ghoshal et Moran critiquent la logique même du modèle qui conduit, d'après eux, à une prophétie auto-réalisatrice. Selon la théorie, lorsque les transactions sont trop incertaines, l'organisation est la plus à même d'offrir les sauvegardes nécessaires à la lutte contre l'opportunisme, car les contrôles hiérarchiques tels que le *fiat* (autorité hiérarchique) ou le *monitoring* peuvent être assez incitatifs pour décourager les comportements malveillants. Toutefois, en se focalisant sur les éléments observables et mesurables, les contrôles rationnels risquent d'affecter négativement les perceptions des individus (*managers* et employés). En effet, les employés peuvent développer une sorte de ressentiment à l'encontre de ce contrôle serré, axé uniquement sur des critères quantitatifs. Ce mauvais « *feeling* » augmente alors la propension des employés à se comporter de manière opportuniste (i.e. profiter des failles du système). De leur côté, les *managers*, qui perçoivent la désaffection des employés, sont enclins à renforcer les mécanismes de contrôle (i.e. plus de contrôles rationnels) pour lutter contre leur défaillance éventuelle. Ils sont donc confortés dans l'idée que l'autorité hiérarchique est effectivement le seul mécanisme à même de gérer le risque d'opportunisme en situation d'incertitude. Ainsi, le raisonnement sur la capacité de la hiérarchie à contrôler les comportements malveillants s'alimente de lui-même. L'une des conséquences négatives de cette prophétie auto-réalisatrice est l'accroissement des coûts de gouvernance pour les organisations qui contrôlent de plus en plus leurs membres, ce qui implique *in fine* une diminution progressive de leur compétitivité. Poussant la logique à l'extrême, Ghoshal et Moran en concluent que les firmes, perdant de leur compétitivité, devraient finir par succomber au marché²⁸. C'est pourquoi ils avertissent sérieusement les *managers* contre les dangers d'application de cette théorie dont les prescriptions sont, d'après eux, contre-productives.

²⁸ Pour Ghoshal et Moran, décrire notre économie comme étant une économie de marché est un faux ami. Il faudrait plutôt parler d'économie des organisations, le marché intervenant quand l'organisation échoue.

Sans en rester à cette critique, ces détracteurs de la théorie des coûts de transaction expliquent la logique propre de l'organisation, logique qui peut se trouver combinée à celle du marché dans des formes de relations telles que le réseau.

2.2.1.2. Pour une combinaison de la logique du marché et de la logique de l'organisation

Pour Ghoshal et Moran (1996), le marché et l'organisation sont deux systèmes de gouvernance possédant leur propre logique²⁹. Ce qui différencie les deux, c'est leur capacité à atteindre l'efficacité et à faciliter l'adaptation (i.e. la coordination) de différentes manières.

Sur le marché, l'adaptation est autonome et s'opère par les prix qui reflètent toute l'information nécessaire à la réalisation de la transaction. Un changement des conditions du marché (i.e. de l'offre et de la demande) se traduit immédiatement par un changement de prix.

La logique de l'organisation est tout autre. L'adaptation ne s'opère pas par le prix comme sur le marché, mais par le but partagé qui est l'élément unificateur des membres de l'organisation formelle³⁰. Ainsi, le but commun est ce qui permet aux membres de coopérer et de se coordonner.

L'adaptation de but a plusieurs avantages sur l'adaptation autonome. D'abord, elle est possible même en l'absence de marchés et donc de prix. En outre, elle permet aux organisations de développer une efficacité à long terme (« efficacité dynamique »), alors que le marché se concentre sur l'efficacité à court terme. Enfin, le but partagé transforme le contexte institutionnel dans lequel les relations sont encadrées, ce qui influence les comportements et les préférences des acteurs. Le rôle essentiel du but est justement de créer un contexte qui guide ce processus évolutif. Ainsi, les organisations deviennent imprégnées de valeurs et sont transformées en institutions qui peuvent s'adapter, sans que les besoins en contrôles rationnels ne soient accentués. En définitive, le but partagé est pour l'organisation ce que le prix est pour le marché. Ceci ne signifie pas pour autant que tous les marchés soient fondés sur les prix et toutes les organisations, sur les buts partagés. Les deux logiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre. C'est pourquoi des éléments organisationnels (des buts

²⁹ Williamson considère l'organisation comme un autre type d'instrument contractuel que le marché, ce que réfutent Ghoshal et Moran pour qui les logiques institutionnelles des deux sont différentes. La critique de Madhok (1996) va dans le même sens. Pour lui, la firme n'est pas un ensemble de transactions ou de contrats, mais un ensemble de connaissances qui se développent.

³⁰ Ghoshal et Moran font largement référence à Barnard (1938) pour leur théorie des organisations.

partagés) s'observent sur le marché (i.e. dans les réseaux stratégiques, les partenariats) et des éléments de marché se retrouvent dans les organisations (i.e. dans les structures d'incitation internes). Or, Williamson n'a pas distingué ces deux logiques (l'organisation fonctionnant uniquement par des incitations comme sur le marché), ce qui confine sa théorie à des cas très particuliers où les marchés sont peu institutionnalisés.

La vive critique de Ghoshal et Moran concernant les postulats sur les comportements des acteurs et les fonctionnements du marché et de l'organisation n'est pas isolée. Des sociologues de l'organisation ont, eux aussi, dévoilé les failles de cette approche transactionnelle et proposé des alternatives au modèle.

2.2.2. Le problème de la socialisation des individus dans les relations d'échange

Certains considèrent que la théorie des coûts de transaction, reposant sur des postulats issus des sciences économiques, ne propose pas un modèle pertinent des relations d'échange. Ces sociologues suggèrent alors un encastrement des relations sociales dans les échanges économiques.

2.2.2.1. Les hypothèses réductrices des sciences sociales et la critique du marché

Le fonctionnement du marché, tel que le présente Williamson, renvoie directement à l'économie classique et néoclassique qui présente l'action humaine comme atomisée et sous-socialisée. En effet, l'individu rationnel est supposé être mû par la recherche de son intérêt personnel (i.e. la maximisation de son profit). Il agit ainsi de manière autonome, sans prendre en compte les décisions d'autres groupes ou l'histoire de ses propres relations. Cette analyse néglige la socialisation des individus. « *La théorie micro-économique conventionnelle laisse l'interaction entre deux personnes indéterminée car c'est une théorie orientée vers la décision individuelle et le marché asocial composé de nombreux agents. Quand deux parties s'engagent dans une relation réciproque [...], le mécanisme de marché est remplacé par une interaction sociale et la théorie économique a peu à dire du résultat.* » (Cook et Emerson, 1978, p. 722).

Poursuivant dans cette voie, Granovetter (1992) articule sa critique de la conception sous-socialisée du marché en trois points :

- la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne d'objectifs qui ne le sont pas, tels que la sociabilité, le statut, le pouvoir, l'approbation ;
- l'action économique est socialement située et ne peut être expliquée uniquement par des motivations individuelles. Elle est encadrée dans des réseaux de relations personnelles ;
- les institutions économiques (comme toutes les institutions) n'émergent pas de circonstances externes mais elles sont socialement construites³¹.

Ainsi, pour Granovetter, le marché décrit par les modèles économiques classiques n'existe pas dans la réalité. En effet, des relations sociales qui s'y développent rendent caduque l'idée d'un marché *spot*, reflétant parfaitement l'état de l'offre et de la demande. Or, la thèse de l'efficacité des marchés n'a de sens qu'en l'absence de relations sociales. Face à cette critique, Williamson (1996) reconnaît qu'il peut exister des normes comportementales issues de la socialisation des individus au sein du marché. Toutefois, il préfère traiter de telles situations comme des exceptions ou des erreurs résiduelles³² (Freeland, 1999).

2.2.2.2. La critique de la hiérarchie

A l'opposé du marché, la théorie des coûts de transaction propose la hiérarchie comme forme de gouvernance optimale pour gérer des transactions complexes³³. Au sein des organisations, le *fiat* ou l'autorité inhérente à la hiérarchie sont supposés régler les conflits et décourager les comportements malfaisants. Pour Granovetter (1985), Williamson surestime l'efficacité du pouvoir hiérarchique. L'idée que l'information interne est nécessairement plus précise et circule mieux qu'entre individus de deux firmes lui semble naïve, de même que la puissance idéale de la structure d'incitation à l'intérieur de la firme.

³¹ Terme emprunté à Berger et Luckman (1966).

³² L'exemple du diamantaire est éloquent. Les incitations et les sanctions, et non la confiance personnelle, font, pour Williamson (1996), le succès de la communauté juive dans le marché du diamant. La solidarité ethnique renforce l'efficacité de telles sanctions qui punissent les comportements opportunistes. Si, à la fin de sa carrière, le diamantaire juif ne se comporte pas de manière opportuniste, c'est, pour Williamson, à cause de ses croyances religieuses. Ce cas du diamantaire ne satisfait pas aux postulats de la théorie et est considéré comme un cas résiduel.

³³ Nous qualifions de complexes les transactions incertaines, fréquentes et qui requièrent un investissement spécifique.

2.2.3. L'encastrement des relations sociales dans la vie économique

Pour Granovetter (1985, 1992), la théorie des coûts de transaction ne prend pas en compte le contexte social dans lequel ont lieu les transactions économiques, contexte qui a un fort impact sur le comportement des acteurs : les bonnes relations personnelles et la confiance mutuelle atténuent l'opportunisme là où Williamson ne propose que des arrangements institutionnels fondés sur des systèmes d'incitations ou des structures d'autorité rendant la malfaisance trop coûteuse. Ces arrangements ne produisent en définitive qu'un substitut fonctionnel de la confiance.

S'appuyant sur la sociologie, Granovetter met en valeur le rôle des relations personnelles et les structures de telles relations pour générer la confiance et décourager la malfaisance. Pour lui, les individus préfèrent traiter avec des personnes qu'ils connaissent (personnellement ou par leur réputation) plutôt que de se reposer sur une moralité généralisée (conception sur-socialisée) ou sur des arrangements institutionnels (conception sous-socialisée). Les réseaux de relations sociales pénètrent les différents secteurs de la vie économique de manière irrégulière et à des niveaux divers. Le comportement coopératif est suscité par la préférence de travailler avec un partenaire avec lequel les interactions sont suffisamment développées pour parvenir à une transaction humainement satisfaisante plutôt qu'économiquement optimale. Granovetter substitue à une coopération désincarnée le rôle prépondérant de l'individu dans l'explication de la naissance et du développement de ces relations.

En réponse à la critique, Williamson (1993) affirme que la théorie des coûts de transaction reste valable avec l'encastrement. Pour lui, l'encastrement social (réduit aux dispositifs sociétaux tels que les règles de branches ou les syndicats) est une partie de l'environnement institutionnel des transactions et influence le choix de gouvernance. Toutefois, en réduisant l'encastrement social à un facteur environnemental, Williamson nie la possibilité pour la confiance inter-personnelle d'être un moyen de réduire l'opportunisme. Or, la confiance est une variable qui peut se traduire en actes dans les relations transactionnelles et qui se trouve renforcée lorsque les parties entreprennent les bonnes actions (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000).

Enfin, notons toutefois que le concept d'encastrement est peu spécifié. Granovetter parle de réseau de relations sociales comme d'une évidence. Il laisse en suspens le niveau d'analyse

auquel il faut placer les liens interpersonnels. La confiance peut, par exemple, exister à des niveaux hiérarchiques très élevés (entre les dirigeants) sans pour autant être relayée à des niveaux inférieurs (entre les acheteurs et les vendeurs), ce qui, d'après Dumoulin (1996), peut entraîner de graves dysfonctionnements dans la coopération. Pour Uzzi (1997), Granovetter a réuni les approches économiques et sociologiques dans une théorie organisationnelle, mais il n'explique pas concrètement comment les relations sociales affectent le comportement économique. La mise en évidence de l'encastrement social constitue toutefois un apport majeur pour la compréhension des relations inter-firmes.

En définitive, les critiques de Ghoshal et Moran et de Granovetter sur les postulats qui soutiennent les logiques du marché et de la hiérarchie ouvrent la voie à la remise en cause du fonctionnement de la forme hybride.

2.3. Le statut de la forme hybride

Pour certains, la forme hybride est un amalgame entre le marché et la hiérarchie. Or, la coopération semble procéder d'une autre logique que ne peut expliquer la théorie des coûts de transaction.

2.3.1. La forme hybride : un amalgame entre le marché et la hiérarchie

Le statut de la forme hybride est ambigu. Pour Williamson (1991, p. 294), «*La forme hybride n'est pas un amalgame entre le marché et la hiérarchie, mais elle possède sa propre logique disciplinée.* ». Pourtant, l'adaptation par les mécanismes de prix (gouvernance par le marché) et l'adaptation concertée et étudiée (hiérarchie) sont toutes deux présentes dans cette structure, ce qui place la forme hybride de manière résiduelle entre deux pôles caricaturaux (Dumoulin, 1996 ; Stinchcombe, 1990). Ainsi, la forme hybride ne serait en définitive pour Williamson qu'une forme secondaire (Zaheer et Venkatraman, 1995), la théorie des coûts de transaction reconnaissant bien davantage l'opportunisme que la coopération (Uzzi, 1997).

Or, l'émergence et le développement de la coopération inter-firmes méritent qu'on se penche sur l'explication de cette forme et de son fonctionnement.

2.3.2. La coopération : une forme d'organisation à part entière

Dans des travaux précurseurs, Richardson (1972) indique que la coopération est une forme d'organisation distincte ignorée de la théorie de la firme. Pour lui, les firmes sont liées entre elles par des relations de coopération et d'affiliation. La coopération repose sur des arrangements plus ou moins formels dans lesquels chaque partie accepte des obligations en ce qui concerne les échanges futurs. Les activités des firmes en relation peuvent être similaires lorsqu'elles requièrent les mêmes aptitudes, ou complémentaires lorsqu'elles font partie du même processus de production et demandent des capacités différentes. Ainsi, la coopération est dite de « similitude » quand des firmes, connaissant des problèmes identiques, groupent des moyens de même nature pour atteindre une masse critique autrement inaccessible. Elle est dite de « différence » quand elle repose sur la combinaison d'activités complémentaires.

Richardson distingue trois modalités possibles de coordination des activités :

- le marché, lorsque les activités ne sont ni complémentaires, ni similaires ou lorsqu'elles sont complémentaires mais qu'elles ne requièrent pas de coordination *ex ante* ;
- la firme, lorsque les activités sont similaires et complémentaires ;
- la coopération, lorsque les activités sont complémentaires, mais qu'elle requièrent une coordination *ex ante* entre les organisations. Cette coordination se traduit par une planification qualitative et quantitative des activités.

Ainsi, la coopération n'est pas un amalgame entre marché et hiérarchie mais elle possède sa propre logique. Pour Desreumaux (1996, p. 89), « *elle se caractérise par le fait que plusieurs organisations indépendantes s'accordent pour harmoniser leurs plans et se fournissent ainsi réciproquement un certain degré de garantie quant à leur conduite future* ».

A la suite des travaux de Richardson, de ceux de Macaulay (1963), de Macneil (1980) et de Granovetter (1985), un certain nombre de chercheurs ont appréhendé les formes hybrides de coopération (appelées contrat relationnel, partenariat ou réseaux) comme des structures d'échanges alternatives au marché et à la hiérarchie (Anderson et *al.*, 1994 ; Larson, 1992 ; Letourneur, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Powell, 1990 ; Uzzi, 1997). Contrairement à Williamson qui considère les structures de gouvernance exclusivement en termes de minimisation des coûts, ces chercheurs mettent l'accent sur les normes de réciprocité, les relations personnelles, la réputation et la confiance comme étant les facteurs explicatifs de la

stabilité des échanges. Ces travaux, se rapportant à l'approche relationnelle des relations inter-organisationnelle, seront développés au chapitre 2, section 2.

Conclusion section2

La théorie des coûts de transaction propose des structures de gouvernance permettant de gérer les transactions de manière efficace et efficiente. Ainsi, l'incertitude, la fréquence et le degré d'actifs spécifiques nécessaires à la réalisation des transactions sont les facteurs explicatifs du choix entre le recours au marché, à la forme hybride ou à la hiérarchie, compte tenu du comportement des acteurs (rationalité limitée et opportunisme).

Les critiques relatives à la théorie des coûts de transaction sont de trois ordres :

Tout d'abord, la transaction comme unité d'analyse ne permet pas de prendre en compte la dimension temporelle des relations inter-organisationnelles. Or, l'histoire de la firme et de ses relations avec les autres, aussi bien que les anticipations concernant les futurs échanges influencent les choix de gouvernance.

En outre, la théorie des coûts de transaction repose sur des postulats concernant les individus (i.e. opportunisme, isolement social, intérêt économique) qui ne reflètent pas la complexité des êtres humains (leur histoire, leurs aspirations) et de leurs relations avec les autres. Ainsi, les deux idéaux-types proposés (marché et hiérarchie), fondés sur ces postulats réducteurs, ne s'articuleraient pas comme le propose la théorie. D'une part, le marché sous-socialisé et atomisé est très rare dans la réalité puisque les individus préfèrent traiter avec des acteurs qu'ils connaissent (par la réputation ou par leurs relations antérieures). Les relations sociales semblent ainsi encadrées dans la vie économique. D'autre part, le recours à l'autorité hiérarchique en cas d'échec du marché paraît utopique voire contre-productif. En effet, il n'y a pas de raisons que les individus n'essaient pas de profiter des failles du système de contrôle au sein de l'organisation. En définitive, la théorie ne distingue pas vraiment le fonctionnement spécifique de chaque forme de gouvernance. Or, sur le marché, l'adaptation (ou coordination) s'opère par les prix, tandis que dans l'organisation, l'adaptation s'opère par les buts. Ces deux logiques ne sont pas opposées, mais complémentaires. Ainsi, les échanges inter-

organisationnels s'exécutent sur le marché (d'où l'importance des mécanismes d'incitation), mais ils possèdent certaines caractéristiques organisationnelles (e.g. partage des buts entre les partenaires).

Enfin, la critique sur le fonctionnement du marché et de la hiérarchie appelle celle sur le statut de la forme hybride. Cette forme apparaît dans la théorie comme un amalgame entre les deux pôles caricaturaux. Or, les organisations poursuivent des objectifs divers impliquant des dépendances réciproques qui requièrent le développement de la coopération. Les relations stables sont une alternative viable à l'intégration verticale. Le système d'échange serait alors fondé sur la réciprocité, la confiance, la collusion tacite et l'absence relative de comportement calculateur et opportuniste dans une perspective de gain mutuel.

Toutes ces critiques visent généralement les fondements économiques de la théorie des coûts de transaction qui, pour certains, ne sont pas les seuls pertinents pour comprendre les relations inter-organisationnelles. L'approche présentée dans la section suivante se concentre sur les aspects de pouvoir et de dépendance qui lient les organisations développant des relations d'échange.

Section 3 : L'approche par le pouvoir et la dépendance

Dans cette section, nous présenterons les travaux qui appréhendent les relations inter-organisationnelles comme des relations de pouvoir et de dépendance à l'égard des ressources. Après avoir défini les termes de pouvoir et de dépendance, nous étudierons la théorie de la dépendance des ressources qui propose différentes formes de relations inter-organisationnelles en fonction des conditions d'incertitude et de dépendance inter-firmes. Puis, nous verrons comment le rapport de pouvoir-dépendance se traduit concrètement dans les relations inter-entreprises par la mise en œuvre de stratégies d'influence. Enfin, nous étudierons les études empiriques qui ont traité des effets de la dépendance dans les relations client-fournisseur.

1. Le pouvoir et la dépendance

1.1. Les fondements de la dépendance

Dès 1962, Emerson propose une analyse des implications de la dépendance mutuelle dans les échanges sociaux. Pour lui, A dépend de B s'il aspire à des buts ou à des gratifications dont l'accomplissement est facilité par des actions appropriées de la part de B. « *La dépendance d'un acteur [un individu, un groupe ou une organisation] A vis-à-vis de l'acteur B est (1) directement proportionnelle à la motivation de A pour les enjeux contrôlés par B et (2) inversement proportionnelle à la disponibilité de ces enjeux en dehors de la relation A-B* » (1962, p. 32).

Blau (1964) approfondit les travaux d'Emerson sur la dépendance et identifie quatre conditions pour qu'un acteur A préserve son indépendance vis à vis d'un acteur B qui détient les ressources qui lui sont nécessaires pour l'atteinte de ses buts :

- l'existence de sources alternatives ;
- la capacité d'utiliser un pouvoir coercitif (par exemple la loi) obligeant B à fournir les ressources dont A a besoin sans devoir répondre à ses exigences ;
- la disponibilité et le contrôle des ressources stratégiques de A dont B a besoin ;
- la modification éventuelle des besoins de A qui pourrait l'exempter d'avoir besoin de recourir aux ressources détenues par B.

Considérant que les organisations sont dépendantes de leur environnement, puisqu'elles y puisent les ressources dont elles ont besoin, certains chercheurs ont étendu le concept de dépendance développé dans un contexte de relations interpersonnelles aux relations inter-organisationnelles (Aldrich, 1979 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Thompson, 1967). Ainsi, dans la lignée des travaux sociologiques sur la dépendance, Thompson (p. 31) indique qu' « *une organisation est dépendante de certains éléments de son environnement de tâches 1) en proportion du besoin de l'organisation concernant les ressources et performances que cet élément peut fournir, et 2) en proportion inverse de la capacité d'autres éléments à fournir cette même ressource ou performance* ». Dans la même perspective, Pfeffer et Salancik déterminent trois facteurs critiques qui permettent d'évaluer la dépendance d'une organisation à l'égard d'autres groupes :

- l'importance de la ressource pour l'organisation dépendante ;
- le caractère exclusif ou non d'un groupe d'intérêt qui peut fournir la ressource ;
- l'étendue du pouvoir du groupe d'intérêt sur la ressource.

1.2. Le pouvoir, la traduction d'un déséquilibre dans les niveaux de dépendance

Peu de concepts ont une signification aussi centrale pour les individus que celui de pouvoir. Pour Mintzberg (1986), le pouvoir est la capacité à produire ou à modifier les résultats organisationnels. Cette conception, volontairement large, ne prend toutefois pas en compte le caractère relationnel du pouvoir qui nous paraît central dans les relations client-fournisseur. En effet, pour Aubert et *al.* (1991), le pouvoir n'est pas un attribut, mais il s'inscrit dans une relation³⁴ et est inséparable du processus d'échange auquel il est associé. Cette notion d'échange dans les relations de pouvoir sous-tend trois idées :

La dépendance est inversement corrélée au pouvoir : Si A a du pouvoir sur B, c'est parce que B dépend de A, parce que B a besoin d'échanger avec A pour atteindre ses buts. Dès lors, le pouvoir d'un acteur réside dans le fait de contrôler les ressources dont l'autre est dépendant. « *Le pouvoir de diriger ou d'influencer l'autre réside dans le contrôle qu'on a sur les choses qui peuvent aller des ressources en pétrole à la satisfaction des besoins de son moi et de son psychisme. En bref, le pouvoir réside implicitement dans la dépendance de l'autre.* » (Emerson, 1962, p. 32).

³⁴ S'il s'inscrit dans une relation, le pouvoir n'est pas forcément transitif (Aldrich, 1979 ; Dahl, 1957) : dire que A a un pouvoir sur B et que B a un pouvoir sur C ne signifie pas pour autant que A ait un pouvoir sur C. Toutefois, le pouvoir peut être bilatéral ou multi-latéral (Friedberg, 1993).

Analyser le pouvoir comme une relation d'échange, c'est l'inscrire dans *une réciprocité*. Dans cette perspective, le pouvoir ne se situe jamais d'un seul côté, mais chacun détient une parcelle de pouvoir sur l'autre, même celui qui est *a priori* soumis. Un subordonné à qui l'on donne un ordre peut s'exécuter de manière plus ou moins zélée et exerce, de ce fait, un certain pouvoir sur son supérieur. Crozier (1964), dans son analyse des dysfonctionnements du système bureaucratique, a remarqué la répugnance des employés pour les situations qui les mettent sous la coupe des échelons supérieurs. Il a souvent observé que ceux qui ont l'information (les employés) n'ont pas le pouvoir de décider, tandis que ceux qui ont le pouvoir de décider (les supérieurs) se voient refuser l'information dont ils ont besoin. Ainsi, le pouvoir ne saurait être affirmé unilatéralement par un individu sur les autres, mais il fait l'objet de négociations conscientes ou non. Comme l'explique Weber (1921, p. 219), « *tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt extérieur ou intérieur à obéir.* ». La domination n'est donc pas un processus descendant (affirmation unilatérale du pouvoir d'un individu sur les autres), mais un processus plutôt ascendant : les individus n'obéissent à une autorité³⁵ que s'ils croient à la légitimité³⁶ de cette autorité.

La troisième idée qui sous-tend le concept de pouvoir est *le déséquilibre*. C'est la différence du niveau de dépendance entre les acteurs qui détermine la « quantité » de pouvoir de l'un sur l'autre. Gundlach et Cadotte (1994) distinguent ainsi l'amplitude et l'asymétrie relative de la dépendance qui déterminent le pouvoir de chacune des parties.

- L'amplitude se réfère au concept de cohésion d'Emerson (1962) et désigne la quantité de dépendance. Cette amplitude tient compte de l'environnement de l'interaction et évolue au cours des échanges. Dans les échanges inter-organisationnels, les quatre premières phases du processus de développement de la relation présentées par Dwyer et *al.* (1987) – la prise

³⁵ D'après Aubert et *al.* (1991), l'autorité désigne le type de pouvoir qu'on exerce en vertu des lois et règlements. Elle peut également être une qualité propre à une personne qui suscite l'adhésion des autres. Dans ce cas, l'autorité se rapproche du charisme.

³⁶ Weber distingue trois formes de légitimité qui sont des sources de pouvoir. La légitimité rationnelle-légale correspond à la structure formelle de l'organisation et renvoie à l'ensemble des règles explicites qui régissent l'organisation pour en assurer le bon fonctionnement et qui sont acceptées par ses membres. La légitimité traditionnelle repose sur le respect de l'héritage et de la tradition. Au sein de l'organisation, cette légitimité se réfère davantage à son histoire, ses coutumes, ses connaissances accumulées. C'est l'autorité qui s'appuie sur les usages. La légitimité charismatique se réfère aux aptitudes d'un leader qui démontre aux autres des qualités supérieures, ce qui suscite leur adhésion.

de conscience, l'exploration, l'expansion et l'engagement – suggèrent un accroissement de l'amplitude de la dépendance.

- L'asymétrie relative : elle renvoie à la notion d'« avantage de pouvoir » d'Emerson (1962). Plus concrètement, c'est la différence entre les niveaux de dépendance des deux acteurs (i.e. des deux organisations).

Ces trois idées qui sous-tendent le concept de pouvoir (dépendance, réciprocité et déséquilibre) nous amènent à en préciser la définition. Pour Dahl (1957, p. 203), « *A a un pouvoir sur B tant qu'il peut obtenir de B d'avoir un comportement qu'il n'aurait pas eu autrement* » (p. 203). Dahl développe une conception offensive du pouvoir avec une idée de contrainte sur le comportement de l'autre. Toutefois, même si les deux acteurs (A et B) sont présents dans cette conception, les idées de réciprocité et de dynamique de l'échange n'y sont pas développées. Or, nous l'avons vu, il peut exister un pouvoir défensif ou de résistance. C'est pourquoi nous retiendrons la définition de Friedberg (1993) pour qui le pouvoir est « *la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorable à ses intérêts* » (p. 118). Ainsi, le pouvoir de chaque acteur évolue dans le temps et chacun peut détenir, à un certain moment, une parcelle de pouvoir sur l'autre.

2. L'incertitude et la dépendance : facteurs explicatifs des formes organisationnelles

La relation de pouvoir-dépendance, explicitée au niveau de l'acteur, se retrouve dans les relations inter-organisationnelles. D'après Pfeffer et Salancik (1978, p. 53), « *lorsque l'échange net entre deux organisations est asymétrique, un pouvoir net naît de l'organisation la moins dépendante sur l'autre. Ce pouvoir peut être utilisé pour tenter d'influencer ou de contraindre l'organisation la plus dépendante.* ». Ainsi, à partir de la théorie de l'échange social, Pfeffer et Salancik élaborent une théorie de la dépendance des ressources au niveau organisationnel. Après avoir présenté les propositions de cette théorie, nous nous intéresserons à ses apports et à ses limites pour notre étude.

2.1. Les propositions de la théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources considère la gouvernance inter-firmes comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978). Les organisations n'étant pas autosuffisantes, deux problèmes surviennent. D'une part, le manque d'autosuffisance engendre une dépendance potentielle envers ceux qui disposent des ressources. D'autre part, ceci crée une incertitude dans la prise de décision de la firme. En effet, les flux de ressources n'étant pas sous contrôle, ils ne peuvent être prédits de manière précise.

D'après la théorie, les organisations commencent par satisfaire les exigences des acteurs qui contrôlent leurs ressources les plus critiques. Toutefois, elles ne se contentent pas de répondre aux demandes extérieures en y cédant de manière sélective, mais elles entreprennent diverses stratégies pour modifier la situation à laquelle elles sont confrontées.

Ainsi, elles peuvent tenter d'éviter l'influence des autres groupes d'intérêts en retréignant l'accès à l'information sur le fonctionnement des échanges, ce qui crée une asymétrie informationnelle. De leur côté, les organisations qui émettent des demandes ne connaissent pas les demandes des autres et ne savent pas évaluer dans quelle mesure leurs propres demandes ont été correctement satisfaites par rapport à celles des autres.

Par ailleurs, grâce à leur capacité d'adaptation, les organisations prennent en compte les pressions externes auxquelles elles sont soumises, mais elles font tout pour préserver au maximum leur autonomie et exercer elles-mêmes des pressions sur leur environnement.

En outre, les firmes peuvent également tenter de réduire leur incertitude et de gérer leur dépendance en structurant leurs relations d'échange par l'intermédiaire de liens formels et semi-formels avec les autres firmes (Ulrich et Barney, 1984). Ces liens peuvent être des contrats (Miles et *al.*, 1974), des *joint-ventures* (Pfeffer et Nowak, 1976) ou des fusions (Pfeffer, 1972). La réponse apportée par les firmes à leurs problèmes d'incertitude et de dépendance est d'étendre la coordination avec les partenaires d'échange appropriés, créant ainsi des « environnements négociés »³⁷.

³⁷ Terme emprunté à Cyert et March (1963).

En définitive, la théorie de la dépendance des ressources répond à la question de l'efficacité des organisations au sein de leur environnement³⁸ : les organisations doivent se procurer les ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs buts. La rareté des ressources n'incite pas les organisations à coopérer, comme le suggèrent les approches relationnelles (voir chapitre 2, section 2), mais les motive à développer diverses stratégies pour éviter l'influence (ou au contraire accroître leur influence sur) les organisations qui détiennent ces ressources.

2.2. Apports et limites de la théorie pour notre travail de recherche

La théorie de la dépendance des ressources est intéressante à double titre pour notre réflexion :

D'abord, les propositions de Pfeffer et Salancik portent une attention particulière au contexte des échanges, aux motivations des acteurs et aux actions. Les organisations, dirigées par des acteurs sociaux, sont impliquées dans un combat permanent pour préserver leur autonomie et leur libre arbitre. Prendre en compte cette dynamique nous semble fondamental pour comprendre les problèmes de contrôle entre organisations.

Par ailleurs, la dépendance et l'incertitude sont abordées comme des variables explicatives des formes de relations inter-organisationnelles qui peuvent être utiles dans l'identification des déterminants possibles des types de relations client-fournisseur.

Toutefois, la théorie de la dépendance des ressources n'offre que peu d'éléments sur les mécanismes spécifiques qui peuvent être utilisés dans les relations gouvernées, en dehors d'alternatives stratégiques globales que sont le contrat ou la *joint-venture* (Heide, 1994). Or, les stratégies proposées pour gérer l'incertitude et la dépendance varient largement en termes d'exigences imposées aux firmes et de bénéfices qu'elles apportent (Scott, 2003).

Certains chercheurs se sont toutefois intéressés aux modalités concrètes d'exercice du pouvoir en étudiant la mise en œuvre des stratégies d'influence dans divers contextes de dépendance. Ces stratégies d'influence s'appuient sur différentes bases du pouvoir.

³⁸ Cette efficacité est toujours évaluée au final par des instances externes à l'organisation (i.e. les clients finals) (Charreire, 2002, p. 159), alors que l'efficacité visée par la théorie des coûts de transaction est un « standard interne » de performance.

3. Les bases du pouvoir pour mettre en œuvre les stratégies d'influence

3.1. Les bases du pouvoir

En 1959, French et Raven ont proposé une classification des bases du pouvoir largement adoptée par la suite. Ils distinguent cinq bases qui constituent les différents moyens qu'ont les acteurs pour agir sur le comportement des autres (pp. 155-165) :

- la récompense : la perception de B que A peut lui accorder un bien matériel ou immatériel dont il a besoin ;
- la coercition : la perception de B que A peut le punir ;
- l'expertise : la perception de B que A a un savoir ou une connaissance, et même une information qui l'intéresse ;
- le référent : l'identification de B à A ;
- la légitimité : la perception de B que A a un droit légitime à lui prescrire son comportement.

Certains auteurs ont identifié ces bases de pouvoir dans les relations inter-firmes (e.g. Gaski, 1986 ; Kutschker, 1982). D'après eux, la récompense et la coercition sont les bases du pouvoir les plus visibles dans les relations inter-organisationnelles. La capacité à récompenser ou à sanctionner l'autre dépend des ressources possédées par l'entreprise (le client ou le fournisseur) dont l'autre a besoin. En outre, le pouvoir d'expertise s'observe dès qu'une partie a un savoir (ou une information) que l'autre considère comme crédible compte tenu des expériences antérieures. Par ailleurs, le pouvoir de référence s'observe, selon Kutschker (1982), lorsque certaines firmes cherchent à faire partie d'un groupe de fournisseurs afin d'en partager les normes. Enfin, le pouvoir de légitimité est largement présent dans les relations inter-organisationnelles de long terme ; au cours du développement de la coopération, les attentes mutuelles et les rôles de chacun se clarifient, ce qui peut conduire l'un à considérer les demandes de l'autre comme étant légitimes.

En dehors de ces bases formelles du pouvoir issues, pour la plupart, d'une source de légitimité³⁹ (Aubert et *al.*, 1991), il existe des situations où des acteurs disposent de pouvoir

³⁹ Aux trois premiers types de légitimité (rationnelle-légale, traditionnelle et charismatique) qui sont issus des travaux de Weber (1921), Aubert et *al.* ajoutent la légitimité issue de l'expertise. Ceci est le fait, pour un

parce qu'ils parviennent à maîtriser leur « zone d'incertitude » (Crozier, 1964). C'est un pouvoir « de fait », lié à une certaine position stratégique. Au sein d'une organisation (et *a fortiori* entre deux organisations), tous les comportements ne peuvent être contrôlés. Les acteurs disposent donc d'une zone de liberté qu'ils cherchent à accroître en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés. Cette marge de manœuvre constitue une zone d'incertitude pour les autres acteurs dépendants et est créatrice de pouvoir pour celui qui sait la préserver. Cette zone d'incertitude est fondamentale dans les travaux de Pfeffer et Salancik (1978) qui l'appliquent au niveau inter-organisationnel. En effet, les organisations cherchent à préserver leur autonomie en restreignant les informations sur les échanges vis-à-vis des autres organisations. Elles se créent ainsi une zone d'ombre et de flou qui représente un pouvoir potentiel et souvent insoupçonné des autres. Chacune des organisations attend finalement l'opportunité de circonstances favorables pour mettre en œuvre son pouvoir sur les autres.

3.2. Les stratégies d'influence

Un certain nombre de chercheurs s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance se sont logiquement intéressés à la manière dont ces bases de pouvoir sont transformées en stratégies d'influence pour affecter le comportement ou les décisions de l'autre partie.

S'inspirant de la littérature psycho-sociologique, Frazier et ses collègues ont identifié six stratégies d'influence plus ou moins coercitives de la source (e.g. le client) à la cible (e.g. le fournisseur⁴⁰) (Frazier et Summers, 1986 ; Frazier et *al.*, 1989 ; Frazier et Rody, 1991)

- *la menace* : la source informe la cible qu'un refus d'obéissance se traduira par des sanctions ;
- *l'argument juridique* : la source soutient que l'obéissance de la cible est inscrite dans un contrat formel ;
- *la promesse* : la source certifie une récompense en contrepartie de l'obéissance de la cible ;
- *la requête* : la source demande à la cible d'agir, mais ne fait pas référence à des sanctions éventuelles ;
- *la recommandation* : la source souligne qu'une action spécifique de la cible lui est nécessaire pour que celle-ci puisse atteindre les résultats attendus ;

individu, d'être reconnu par les autres comme étant détenteur d'un savoir particulier, d'une connaissance essentielle pour l'ensemble de la communauté.

⁴⁰ Le fournisseur peut également être la source de l'influence et le client la cible de cette influence.

- *l'échange d'information* : la source discute avec la cible des affaires commerciales en général et de la philosophie des opérations (e.g. les effets des niveaux d'inventaires sur les ventes) sans pour autant requérir quelque action que ce soit ;

L'argument juridique et la menace sont des stratégies d'influence coercitives, étant donné qu'elles impliquent l'application par la source de sanctions négatives à l'égard de la cible si les résultats attendus ne sont pas atteints. En revanche, la requête, la recommandation et l'échange d'information sont clairement des stratégies d'influence non coercitives. Le statut de la promesse est plus ambigu. French et Raven (1959) suggèrent que la mise en œuvre honnête de la stratégie de la promesse implique à long terme un accroissement de la dépendance de la cible et un renforcement de son identification à la source. Elle n'apparaît pas comme étant une stratégie coercitive car elle n'implique pas la sanction en cas de non obéissance. Beier et Stern (1969) puis Frazier et Summers (1986) suggèrent au contraire que la promesse est une forme subtile mais réelle d'influence coercitive puisque celui qui promet quelque chose tente d'amener l'autre à se soumettre. Nous souscrivons à cette analyse et classerons la promesse dans les stratégies d'influence coercitive.

Les mises en œuvre de ces stratégies plus ou moins coercitives ont été testées dans différents contextes de dépendance entre clients et fournisseurs.

4. Tests empiriques des effets de la dépendance entre organisations

Les liens entre la dépendance, les stratégies d'influence (coercitives ou non coercitives), le conflit (latent ou manifeste), la confiance et la satisfaction ont fait l'objet de nombreuses recherches empiriques. Certains ont étudié l'influence de l'asymétrie de dépendance, tandis que d'autres se sont attachés à expliquer les implications de l'interdépendance.

4.1. Les effets de l'asymétrie de dépendance

Traditionnellement, la littérature se concentre sur les inconvénients de l'asymétrie de dépendance : la firme qui contrôle les ressources dont l'autre a besoin peut se comporter de manière coercitive en influençant ses décisions stratégiques (Frazier et *al.*, 1989). En cas de dépendance unilatérale, celui qui est dépendant obtient une performance moindre dans la transaction (Buchanan, 1992 ; Lusch et Brown, 1996). De plus, un rapport de force

déséquilibré affecte négativement le niveau de confiance et fragilise la relation dans la durée (Anderson et Weitz, 1989). Plus un acteur est dépendant, plus il est sujet à l'opportunisme de l'autre (Joshi et Arnold, 1997). Enfin, des études ont montré que les parties dépendantes essaient de résister à l'influence du partenaire, ce qui conduit à un accroissement du conflit relationnel et réduit la satisfaction des parties (Anderson et Weitz, 1989 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Frazier et *al.*, 1989 ; Frazier et Summers, 1986).

L'étude empirique menée par Frazier et Rody (1991) sur les relations fournisseurs – distributeurs dans le cas de dépendance bilatérale modérée montre que l'utilisation d'une stratégie coercitive n'est pas forcément l'apanage de celui qui a le pouvoir. En effet, l'utilisation capricieuse de ce type d'influence est à terme autodestructrice. Il convient de distinguer deux cas de figures. Dans un contexte où le besoin de coordination entre les parties est faible, le pouvoir de l'un peut l'encourager à utiliser des stratégies d'influence coercitive envers l'autre. Dès que le besoin de coordination est plus important, les parties (même celle qui a le pouvoir sur l'autre) acceptent de consacrer du temps pour joindre leurs efforts et adoptent des stratégies d'influence moins coercitives qui exigent une plus grande implication dans la relation. Une telle stratégie peut par ailleurs renforcer la dépendance de l'autre. Le choix d'une stratégie d'influence s'effectue en fonction des coûts à court et à moyen terme et s'inscrit dans un jeu de réciprocité : un acteur répond à la (non) coercition par la (non) coercition.

Enfin, les études de Boyle et *al.* (1992) et de Kim (2000) suggèrent que la modération de l'influence coercitive dans des situations de dépendance asymétrique pourrait également provenir des liens de confiance, de solidarité qui unissent les individus lorsqu'ils sont dans des relations d'échange.

4.2. Les effets de l'interdépendance

Plus l'amplitude de l'interdépendance est forte, moins les parties adoptent des stratégies d'influence coercitives (menaces, punitions). La relation paraît donc moins conflictuelle entre clients et fournisseurs et plus satisfaisante (Frazier et Summers, 1986 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Skinner et *al.*, 1992). En fait, l'interdépendance est propice au développement des

normes relationnelles⁴¹ et la confiance (Guibert, 1999b), et améliore la performance des parties (Buchanan, 1992).

En définitive, l'utilisation d'une stratégie d'influence est inversement proportionnelle à son coût (temps, argent, engagement). Alors que la stratégie coercitive apparaît comme étant moins coûteuse lorsque l'interdépendance est faible, elle est réservée aux enjeux importants dans le cas d'une interdépendance forte, étant donné que le coût éventuel de la rupture de la relation augmente avec l'amplitude de l'interdépendance (Gundlach et Cadotte, 1994).

⁴¹ Les normes relationnelles peuvent être définies comme étant les valeurs partagées et les attentes des parties sur ce qui constitue le comportement approprié ou inapproprié au cours de la relation au-delà du contrat (voir chapitre 2, section 2, §3.1)

Conclusion section 3 :

Les concepts de dépendance et de pouvoir, développés par des sociologues dans le cadre de relations inter-personnelles, ont été largement appliqués aux relations inter-organisationnelles. Nous avons identifié deux types de travaux se rapportant à cette approche par le pouvoir et la dépendance.

D'une part, pour les théoriciens de la dépendance des ressources, les firmes essaient de réduire l'incertitude et de gérer leur dépendance en développant diverses stratégies parmi lesquelles l'évitement, l'adaptation ou la structuration de leurs relations d'échange par des liens plus ou moins formels : contrats, *joint ventures*, fusions, etc. Toutefois, les études des chercheurs s'inscrivant dans cette perspective restent très macroscopiques, le fonctionnement concret des échanges demeurant peu spécifié.

D'autre part, certains se sont appuyés sur la littérature psycho-sociologique pour analyser l'influence de la dépendance sur le déroulement des échanges, et en particulier sur l'utilisation des stratégies d'influence plus ou moins coercitives. Cet axe nous semble intéressant à retenir pour notre étude. En effet, dans notre chapitre introductif, nous avons posé la question des moyens du contrôle (comment ?) et celle de la réaction du contrôlé (pour quelle réaction du contrôlé ?). L'étude des stratégies d'influence des clients et des fournisseurs pourrait nous permettre d'apporter certains éléments de réponse à ces questions.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a été consacré aux formes des relations client-fournisseur et à leurs modes de gouvernance.

Nous avons commencé par exposer les raisons qui expliquent la formation des relations inter-organisationnelles. Ces raisons varient en fonction du référent théorique adopté. Nous avons ainsi développé deux théories (s'inscrivant, pour l'une, dans l'approche transactionnelle et, pour l'autre, dans l'approche par le pouvoir et la dépendance) qui proposent différentes formes de relations inter-organisationnelles et leur mode de gouvernance en fonction des caractéristiques des transactions (incertitude, spécificité des actifs et fréquence des transactions) pour la théorie des coûts de transaction et en fonction de l'incertitude et de la dépendance pour la théorie de la dépendance des ressources. Les déterminants des relations sont, pour ces deux théories, très proches si l'on considère la spécificité des actifs comme étant un motif de dépendance. La finalité des relations inter-organisationnelles diffère toutefois d'une théorie à l'autre, la première recherchant l'efficacité dans l'organisation des transactions, la seconde privilégiant des considérations d'efficacité.

Ces deux théories proposent des déterminants des relations inter-organisationnelles qui nous paraissent pertinents *a priori* pour différencier les types de relations client-fournisseur. Toutefois, les mécanismes de gouvernance présentés sont assez macroscopiques et principalement formels (i.e. contrats, *joint ventures*). Le fonctionnement concret des relations inter-organisationnelles, et en particulier le processus de contrôle, sont peu abordés. Certains auteurs s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance ont toutefois analysé l'impact de la dépendance sur l'utilisation de stratégies d'influence plus ou moins coercitives. Leurs études montrent que les implications de la dépendance sont différentes de celles de l'interdépendance sur la performance ou sur la satisfaction des parties. En particulier, certains éléments relationnels (i.e. la confiance, les normes) semblent modérer les effets négatifs de la dépendance (i.e. le risque d'opportunisme).

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

Ce chapitre vise à approfondir l'étude des mécanismes de contrôle dans les relations client-fournisseur.

Dans la première section, nous aborderons la conception économique du contrôle et plus spécifiquement celle de la théorie de l'agence⁴² qui propose une réponse contractuelle au problème d'incertitude et d'asymétrie informationnelle dans un contexte de divergence d'intérêts. Appliquée aux relations inter-firmes, cette théorie a fait l'objet de critiques quant à son approche transactionnelle et formelle de la coopération.

La deuxième section sera consacrée à la conception relationnelle de la coopération client-fournisseur⁴³. La prise en compte du caractère processuel des relations inter-organisationnelles permet de proposer une approche évolutive de la coopération et des modes de contrôle qui lui sont associés. Au cours du développement de la relation, la confiance et les normes relationnelles se construisent favorisant l'engagement réciproque des parties.

La troisième section présentera les travaux des chercheurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) qui adoptent une conception intégrée des relations inter-organisationnelles et s'appuient sur les différents référents théoriques pour élaborer leurs modèles. Nous verrons comment ces travaux peuvent nous aider à mieux comprendre le phénomène du contrôle dans la relation client-fournisseur.

A la fin de ce chapitre, nous aurons étudié les principales contributions des chercheurs en théorie inter-organisationnelle. Nous serons en mesure de proposer notre propre conception de la relation client-fournisseur.

⁴² Nous inscrivons la théorie de l'agence appliquée aux relations client-fournisseur dans l'approche transactionnelle des relations inter-organisationnelles.

⁴³ Cette conception relationnelle est la troisième approche principale de la littérature inter-organisationnelle après les deux approches exposées précédemment (l'approche transactionnelle et l'approche par le pouvoir et la dépendance).

Section 1 : La théorie de l'agence appliquée aux relations client-fournisseur

La théorie de l'agence est aussi populaire que controversée. Elle a été appliquée à des domaines aussi divers que la comptabilité, la finance, le marketing, la politique, le contrôle organisationnel ou encore la sociologie (Dumoulin, 1996). Pour autant, elle compte autant de partisans que d'opposants. Tandis que ses promoteurs parlent d'une théorie des organisations puissante et universelle (Jensen, 1983 ; Ross, 1973), ses détracteurs la disent triviale, déshumanisante et même dangereuse (Perrow, 1986).

C'est dans une approche que nous essaierons pragmatique que nous aborderons la théorie de l'agence pour éclairer les relations de contrôle entre clients et fournisseurs. Tout d'abord, nous verrons que l'incertitude et l'asymétrie informationnelle dans un contexte de divergence d'intérêt posent un problème d'agence et de partage des risques entre le principal et l'agent. Nous étudierons alors les différents contrats que propose la théorie pour résoudre ce problème. Ensuite, nous verrons que les contrats réels semblent bien loin des préconisations de la théorie de l'agence et plus largement des prescriptions des théories reposant sur des fondements économiques. Enfin, nous aborderons la théorie des transactions informelles qui prolonge la théorie de l'agence en prenant en compte certains aspects informels de l'échange.

1. Le problème d'agence

Initialement développée pour expliquer les relations entre les propriétaires et les dirigeants, la théorie de l'agence s'étend à de nombreux aspects de l'organisation et notamment au contrôle organisationnel (Eisenhardt, 1989a). La relation d'agence est un « *contrat dans lequel une personne (ou plusieurs), appelée principal, a recours aux services d'une autre personne, l'agent, pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308).

Une relation de coopération donne lieu à un problème d'agence sous deux conditions : la divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, et l'incertitude associée à l'imparfaite observabilité du comportement de l'agent. En effet, si la coopération se déroule dans un univers certain où tous les comportements sont parfaitement observables, un contrat classique

devrait permettre au principal de résoudre le problème de la divergence d'intérêts. Cependant, dans un contexte d'incertitude où les actions de l'agent ne sont pas parfaitement observables, il est généralement coûteux pour le principal de mesurer les efforts déployés par l'agent pour accomplir ses obligations et de spécifier par contrat son comportement. C'est ce qui crée le problème d'agence.

En outre, l'asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent entraîne des risques de sélection adverse et de hasard moral :

- *la sélection adverse* : c'est une forme d'opportunisme pré-contractuelle. Elle survient lorsque l'agent offre une représentation fautive ou inexacte de ses caractéristiques que le principal ne peut évaluer. Cette incapacité à vérifier la qualité de la prestation de l'agent peut même se poursuivre après la signature du contrat (Eisenhardt, 1989a).
- *le hasard moral* : c'est une forme d'opportunisme qui survient après la signature du contrat lorsque le comportement de l'agent change. En effet, les actions de l'agent n'étant pas directement contrôlables et les contrats, pas toujours complets, l'agent peut choisir de privilégier son propre intérêt⁴⁴.

Dans la relation principal-agent, les coûts d'agence sont de trois sortes :

- *les coûts de surveillance* : ils sont supportés par le principal pour contrôler l'agent. Ils se décomposent en coûts de conception et de mise en place d'un système d'incitations d'une part, et en coûts de surveillance générés par la mise en place d'un système d'information censé maîtriser le comportement de l'agent d'autre part.
- *les coûts d'obligation* : ils sont supportés par l'agent lorsqu'il entreprend certaines actions de manière à mettre le principal en confiance⁴⁵.

⁴⁴ Le terme de « hasard moral », issu des problèmes d'assurance, traduit le fait que l'assuré risque de prendre davantage de risque (i.e. de changer de comportement) une fois qu'il se sait assuré (Dumoulin, 1996).

⁴⁵ La publicité ou la contraction d'une assurance responsabilité civile peuvent être interprétées comme étant des coûts d'obligation (Charreaux, 1987).

- *la perte résiduelle* : elle est supportée par le principal (ou par l'agent) et correspond à la perte d'utilité subie par le principal (ou par l'agent) à cause de leur divergence d'intérêts. C'est un coût d'opportunité.

La théorie de l'agence semble pouvoir être appliquée aux relations client-fournisseur. En effet, le contrat d'achat (entre un client et un fournisseur) peut s'apparenter à la relation d'agence (Favereau et Picard, 1996). Les statuts des partenaires commerciaux sont asymétriques (le client choisit ses fournisseurs) et les intérêts, divergents. En outre, on retrouve les problèmes d'agence présentés ci-dessus puisqu'il existe une incertitude qualitative relative à la « qualité marchande » du fournisseur (potentiel évalué *ex ante*) et à sa « qualité d'usage » (performance évaluée *ex post*) (Neuville, 1999).

2. Une réponse contractuelle au problème d'agence

Au delà du problème d'agence lié à la divergence d'intérêts entre le principal et l'agent et à la difficulté pour le principal à vérifier les actions de son agent, un problème de partage des risques survient lorsque le principal et l'agent ont des attitudes différentes vis-à-vis du risque (Eisenhardt, 1989a). Le tableau 2.1 présente de manière synthétique la théorie.

Idées principales	Les relations principal-agent doivent refléter une organisation efficiente des coûts d'information et de partage des risques
Unité d'analyse	Le contrat entre le principal et l'agent
Postulats comportementaux	Recherche de l'intérêt personnel Rationalité limitée Aversion au risque
Postulats organisationnels	Conflits dans les buts des participants Efficience comme critère de performance Asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent
Postulats informationnels	L'information est une valeur marchande
Problèmes contractuels	Problème d'agence (hasard moral et sélection adverse) Partage des risques
Domaine d'application	Les relations dans lesquelles le principal et l'agent ont des objectifs partiellement divergents et des attitudes différentes vis-à-vis du risque.

Tableau 2.1 : Présentation synthétique de la Théorie de l'Agence (Eisenhardt, 1989a, p. 59)

Alors que la théorie positive de l'agence identifie différents types de contrats, la théorie principal-agent (i.e. la théorie normative⁴⁶) indique quel type de contrat (sur les résultats ou sur les comportements) est le plus efficient compte tenu de l'incertitude sur les résultats, de l'aversion au risque des acteurs et de l'asymétrie informationnelle.

Dans le cas où le comportement de l'agent n'est pas observable (dû au hasard moral ou à la sélection adverse), le principal a deux options :

Le principal peut investir dans des systèmes d'information (procédures à suivre, *reporting*, tableaux de bord, budgets, réunions, etc.). Ces mécanismes de contrôle lui permettent de mieux connaître le comportement de l'agent. Le principal « achète » l'information. Il s'agit dans ce cas d'un contrôle des comportements.

Le principal peut contractualiser sur les résultats de son agent. Par des mécanismes d'incitations, il aligne l'intérêt de l'agent sur son propre intérêt en transférant le risque sur l'agent.

La question du risque survient parce que les résultats ne sont que partiellement la conséquence des comportements. Des variables exogènes à la relation telles que le climat économique, le changement technologique ou les actions des concurrents ont également une influence sur le résultat de l'agent, ce qui introduit une incertitude pour ce dernier. Tant que cette incertitude est faible, les contrats fondés sur le résultat sont attractifs pour lui. A mesure que l'incertitude s'accroît, le risque devient trop important pour que l'incitation liée au contrat fondé sur des résultats soit motivante pour l'agent et le principal doit alors privilégier les contrats fondés sur le comportement. Cette idée rejoint l'analyse de Baudry (1993) qui a étudié les relations client-fournisseur au travers de la théorie des incitations. Il distingue ainsi deux types de contrats : le contrat à « prix fixe » et le contrat de « type coût ». Dans le contrat à prix fixe, le prix est déterminé *ex ante*. Il incite le fournisseur à produire de manière efficiente puisque celui-ci garde tous les gains issus des économies qu'il réalise, mais il supporte tous les risques liés à l'augmentation du coût des *inputs*. Dans le contrat de « type

⁴⁶ Deux branches de la théorie de l'agence se distinguent dans la littérature (Charreaux, 1987). La théorie normative, principalement développée par les économistes, analyse les comportements en termes de maximisation de fonction d'utilité. Elle s'attache à proposer des contrats optimaux entre le principal et l'agent sous diverses conditions. La théorie positive de l'agence explique, quant à elle, les mécanismes de contrôle au sein des contrats mis en œuvre par les acteurs économiques lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes d'agence.

coût », le client assume l'intégralité du risque d'augmentation du coût des *inputs*, ce qui nécessite une parfaite connaissance de la décomposition des coûts du fournisseur, et donc de ses comportements.

Celly et Frazier (1996) ont testé les propositions de la théorie normative de l'agence dans les relations client-fournisseur. Les résultats de leur étude montrent que, plus la situation pour le client est complexe (incertitude de l'environnement, difficulté à remplacer le fournisseur, peu de familiarité avec le couple produit / marché), plus le client privilégie le contrôle des comportements sur le contrôle des résultats, ce qui tend à valider les prescriptions de la théorie

En définitive, les propositions de la théorie de l'agence appliquées aux relations client-fournisseur concernent l'arbitrage du principal (le client) entre le coût du contrôle du comportement de son agent (le fournisseur) et le coût de la mesure des résultats et du transfert du risque sur l'agent (le fournisseur). La coopération est formalisée par le contrat entre le principal et l'agent. Or, la mise au point d'un contrat optimal suppose une bonne connaissance (sinon parfaite) des stratégies de l'agent compte tenu de son aversion au risque, ce qui est difficile si l'on considère que celui-ci a intérêt à préserver l'asymétrie informationnelle avec le principal.

En outre, pour que les contrats encouragent les agents économiques à renoncer à leurs comportements opportunistes, et donc à coopérer, il faut qu'ils soient totalement explicites et aménagent des systèmes « parfaits » d'incitation.

3. Une inadéquation entre les propositions de la théorie standard et la réalité des relations inter-entreprises

Brousseau (1996) critique vivement la théorie de l'agence et plus largement les théories d'inspiration économique (regroupées sous le terme de « théorie standard ») qui analysent les mécanismes d'incitation, de surveillance et de coercition telles que la théorie des incitations ou encore la théorie des coûts de transaction, théories qu'il considère comme étant trop éloignées de la réalité des relations inter-firmes. En effet, les contrats réels présentent des

systèmes d'incitation très « grossiers » et « imparfaits »⁴⁷. Ils ressemblent peu aux contrats théoriques. Ils ne mettent pas en œuvre des systèmes d'incitation *a priori*, pas plus qu'ils n'instaurent des mécanismes de compensation *a posteriori*, même gérés par un superviseur. Cette analyse s'ajoute à celle de Macaulay (1963) qui indique que les entreprises se servent des contrats pour planifier et décrire la performance de leur partenaire, un peu moins pour envisager les effets de la performance défectueuse et très peu pour sanctionner le partenaire.

En outre, Macaulay avait également observé lors de son étude que le client peut faire pression sur son fournisseur sans recourir au contrat, en lui promettant des marchés futurs ou en retardant les paiements. De plus, le fournisseur (comme le client) n'a généralement pas intérêt à se comporter de manière opportuniste car il doit protéger sa réputation dans un contexte où les organisations évoluent souvent au sein de réseaux informels d'entreprises du même secteur. De même, Brousseau (1996) indique que les contrats réels entre clients et fournisseurs sont largement implicites, tacites et informels⁴⁸. Baudry (1991) abonde dans le même sens. Il s'appuie sur une étude (pourtant économique) des contrats de partenariat pour souligner les insuffisances d'une approche exclusivement transactionnelle des relations client-fournisseur. Il indique notamment que les conflits sont la plupart du temps réglés par des systèmes de négociations bilatérales non inscrites au contrat.

4. Pour un dépassement de la théorie standard : la prise en compte de l'informel

En réponse à la critique sur le caractère résolument formel des prescriptions de la théorie de l'agence, Breton et Wintrobe (1982) prolongent la théorie de l'agence en prenant en compte les phénomènes informels de l'échange, tout en s'inscrivant dans une approche résolument transactionnelle. Charreaux (1990) élabore une synthèse de cette théorie des transactions informelles qui, d'après lui, propose la « *première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles* » (p. 137). Breton et Wintrobe se focalisent en fait

⁴⁷ La simplicité des contrats est d'ailleurs, d'après certaines études (Harvard Business School, 1987) relatées par Brousseau (1996, p. 34), un gage d'efficacité, les systèmes complexes étant dans la pratique coûteux et inefficaces.

⁴⁸ Selon Brousseau, la menace pour le fournisseur ne viendrait pas de la rupture du contrat, mais du fait que si le fournisseur est défaillant, il change une situation « confortable » et faiblement incertaine pour une situation radicalement incertaine. Pour Aoki (1988), c'est la perte de la quasi-rente relationnelle qu'engendrerait la rupture du contrat qui explique la conformité du comportement du fournisseur aux attentes du client. La quasi-rente relationnelle est générée par le cercle vertueux de la coopération. En effet, chaque partie dispose d'un savoir individuel qui ne peut être valorisé en dehors du cadre collectif. Les partenaires ont alors tout intérêt à coopérer et à partager l'information. Le résultat collectif dépend de la circulation de l'information entre les parties.

sur un mécanisme informel aujourd'hui largement étudié : la confiance. Cependant, contrairement à la conception sociologique de la confiance à laquelle nous consacrerons l'essentiel de la section suivante, ces chercheurs appréhendent la confiance comme résultant d'un calcul économique des individus. La confiance, liée aux interactions passées réussies, s'accroît au cours des échanges. Elle est considérée comme un actif produit et accumulé par les individus qui permet *in fine* une économie des coûts de transaction entre les parties.

Toutefois, cette conception des transactions informelles néglige encore la socialisation des individus en réduisant la confiance à un calcul probabiliste. Comme l'expliquent Hallen et *al.* (1991), la théorie des coûts de transaction (même avec les récents développements sur la forme hybride) et la théorie de l'agence (même avec son prolongement par la théorie des transactions informelles) sont pertinentes pour étudier des relations économiques, mais pas pour analyser des relations d'échange qui incluent des aspects sociaux. Or, les relations client-fournisseur se traduisent par des relations interpersonnelles et, *de facto*, par des interactions sociales ; les théories s'inscrivant dans l'approche transactionnelle ont peu à dire du résultat de ces interactions.

Conclusion de la section 1

La théorie de l'agence propose une réponse contractuelle (sur les résultats ou sur les comportements) au problème d'agence entre un client (le principal) et son fournisseur (l'agent).

Les prescriptions de cette théorie, et plus largement des théories qui reposent sur des fondements économiques et s'intègrent dans une approche transactionnelle des relations inter-organisationnelles (e.g. la théorie des coûts de transaction, la théorie des incitations) ont été largement critiquées. Il semble que les contrats réels inter-entreprises ne soient pas conformes à ce que préconisent ces théories, n'étant ni assez incitatifs, ni totalement exécutoires. D'autres mécanismes plus informels peuvent peut-être expliquer l'émergence et le développement de la coopération. C'est la thèse défendue par les chercheurs de l'approche relationnelle que nous développons dans la section suivante.

Section 2 : D'une conception économique à une approche relationnelle du contrôle inter-organisationnel

Cette section vise à développer les concepts de l'approche relationnelle et à en comprendre les implications en termes de contrôle. Elle s'articulera en deux parties. Tout d'abord, nous présenterons les travaux majeurs à partir desquels s'est développée l'approche relationnelle. Ensuite, nous étudierons les mécanismes de contrôle de la coopération proposés par les chercheurs s'inscrivant dans cette approche, mécanismes principalement informels reposant sur les normes relationnelles et plus généralement sur la confiance.

1. Les travaux fondateurs de l'approche relationnelle

L'approche relationnelle trouve ses fondements dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; Thibaut et Kelley, 1959), dans les travaux sur la confiance (Deutsch, 1958 ; Luhmann, 1979) et dans l'étude de Macaulay (1963) sur les relations non contractuelles. Au début des années 80, les travaux de Macneil (1980) puis ceux de Dwyer et *al.* (1987) marquent le développement de l'approche relationnelle⁴⁹ dans laquelle s'inscrivent un grand nombre de chercheurs qui étudient les relations inter-organisationnelles.

1.1. L'échange discret versus l'échange relationnel

Macneil (1980) s'est attaché à distinguer l'échange discret de l'échange relationnel.

L'échange discret est cohérent avec les hypothèses sous-jacentes de la théorie économique néo-classique qui considère que les transactions individuelles sont indépendantes des relations passées et futures entre les parties contractantes qui n'effectuent qu'un transfert de propriété sur un produit ou un service. Les acteurs de l'échange sont autonomes. Ils poursuivent leurs intérêts propres et s'en remettent dans une large mesure aux systèmes légaux et institutionnels pour faire appliquer les obligations contractuelles. « *[La forme pure de l'échange discret], qui n'existe pas dans la réalité, apparaît lorsqu'il n'y a rien d'autre, qu'il n'y a jamais eu rien d'autre et qu'il n'y aura jamais rien d'autre entre les parties* » (Macneil, 1980, p. 60). Le concept de transaction discrète exclut donc tout élément relationnel.

⁴⁹ En 1999, Joshi et Stump parlent de théorie de l'échange relationnel.

L'échange relationnel, quant à lui, prend en compte explicitement le contexte historique et social dans lequel s'insèrent les transactions et perçoit les objectifs contractuels comme découlant d'un intérêt commun qui existe entre les parties. Dans un tel système, la déviance et l'opportunisme sont traités de manière pro-active : les membres s'auto-contrôlent sur la base de leurs valeurs communes, de leurs expériences passées et de leur préoccupation concernant leur bénéfice à long terme.

Le tableau 2.2 présenté ci-dessous montre l'échange sous douze dimensions et présente les distinctions fondamentales proposées par Macneil (1980) entre les paradigmes transactionnel et relationnel.

Éléments contractuels	Transactions discrètes	Echange relationnel
Caractéristiques de la situation		
Durée de l'échange (commencement, déroulement et fin de l'échange)	Commencement clairement défini, durée limitée et fin de la transaction liée à la performance	Le commencement s'esquisse avec les premiers accords ; l'échange est d'une durée plus longue, reflétant le processus en cours
Nombre de parties	Deux parties	Souvent plus de deux parties impliquées dans le processus et dans la gouvernance de l'échange
Obligations (trois aspects : sources du contenu, sources de l'obligation et spécificité)	Obligations standardisées ; le contenu vient des offres et des demandes simples, les obligations, des croyances et des habitudes externes	Les obligations sont tournées vers le client, détaillées et administrées au sein de la relation ; le contenu et les sources des obligations sont des promesses liées à l'interaction
Attentes concernant les conflits potentiels	Conflits d'intérêts ; peu d'unité attendue, mais les problèmes futurs sont évités par le paiement comptant qui évite toute interdépendance future	Les conflits d'intérêt sont anticipés et les problèmes futurs sont contrebalancés par la confiance et les efforts d'unité
Caractéristiques du processus		
Relations personnelles primaires (interaction sociale et communication)	Relations personnelles minimales ; la communication rituelle prédomine	Des satisfactions personnelles, non-économiques dérivent de la relation ; communications formelles et informelles
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les normes sociales, les règles et la recherche de l'intérêt personnel	Accent mis sur l'auto-régulation et la régulation légale ; les satisfactions psychologiques entraînent des ajustements internes
Transférabilité	Transférabilité complète ; l'identité des parties n'a aucune importance	Transférabilité limitée ; l'échange est très dépendant de l'identité des parties
Coopération (principalement les efforts joints sur la performance et le planning)	Pas d'efforts joints	Efforts joints sur la performance et le planning ; l'ajustement dans le temps est endémique
Planning (processus et mécanismes pour gérer les changements et les conflits)	Centré sur la substance de l'échange ; aucun futur n'est anticipé	Centré sur le processus de l'échange ; planning détaillé pour les échanges futurs au sein de nouveaux environnements et pour satisfaire des buts changeants.
Mesure et spécificité	Peu d'attention sur la mesure et les spécifications ; la performance est claire	Attention significative sur la mesure, les spécifications et la quantification de tous les aspects de la performance, y compris les bénéfices psychiques et futurs
Pouvoir	Le pouvoir peut être exercé entre la formulation des promesses et leur exécution	L'interdépendance croissante augmente l'importance d'une application judicieuse du pouvoir dans l'échange
Partage des bénéfices et des charges	Division claire et exclusive des bénéfices et des charges entre les parties	Partage et ajustement dans le temps des bénéfices et des charges

Tableau 2.2 : Une comparaison des transactions discrètes et de l'échange relationnel (adapté de Macneil, 1980, par Dwyer et al., 1987, p. 13)

Les transactions discrètes se caractérisent par un nombre de communications limité au contenu restreint entre les parties. L'identité des acteurs n'a aucune importance au regard de l'interaction. L'échange relationnel, par opposition, s'inscrit dans le temps. Chaque transaction doit être considérée dans son histoire passée et en tenant compte de l'anticipation concernant les interactions futures. La base de la collaboration future est soutenue par des postulats explicites et implicites, une confiance construite et un planning des interactions. Les participants peuvent attendre des satisfactions complexes, non seulement économiques mais également personnelles, sociales et psychologiques. Etant donné que les devoirs et bénéfices liés à la relation s'étendent sur une longue période, les parties peuvent consacrer un réel effort à expliciter, spécifier et mesurer les termes de l'échange, ce qui en définitive renforce la compétitivité des partenaires et réduit les coûts de transactions.

Cette distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel permet de clarifier les conceptions. Un grand nombre de chercheurs se sont inscrits dans l'approche relationnelle en développant les caractéristiques du second type d'échange proposé par Macneil.

1.2. Le processus de développement de la relation

Dans un article fondateur, Dwyer et *al.* (1987) utilisent la métaphore du mariage pour expliquer le développement et les caractéristiques des relations client-fournisseur (confiance, solidarité, procréation, mais également responsabilité accrue, exigences de l'attention mutuelle, coûts de la dissolution). En faisant ce parallèle, ils présentent les bénéfices et les coûts liés à la coopération. Le développement de la relation entraîne certes une réduction de l'incertitude, une dépendance gérée et un échange d'efficience. Toutefois, maintenir la relation exige l'emploi de ressources (aussi bien économiques que psychologiques) et, plus les intérêts des parties sont divergents, plus le coût de la relation est élevé.

Dwyer et *al.* décomposent le processus de développement de la relation en cinq phases.

- **La prise de conscience** : c'est une phase unilatérale au cours de laquelle chaque partie reconnaît que l'autre est un partenaire potentiel.

- **L'exploration** : c'est une phase bilatérale de recherche et de choix. Chaque partie évalue les obligations, les bénéfices, les charges et les possibilités de l'échange. Elle se décompose en cinq sous-processus :
 - l'attraction : les parties comparent les bénéfices (tangibles et intangibles) et les coûts (économiques et sociaux) de cette relation éventuelle par rapport à d'autres alternatives possibles.
 - la communication et la négociation : au cours de ce processus, les parties se partagent les obligations, les bénéfices et les tâches. Cette phase est décisive et exige une totale réciprocité si la relation est amenée à s'inscrire dans la durée. Les parties peuvent être amenées à révéler des informations spécifiques (leurs besoins, leurs ressources) sur elles-mêmes afin de montrer leur volonté de s'engager dans la relation. Cette phase pose les fondements de la coopération.
 - le pouvoir et la justice : la coopération est durable si chacun reconnaît la légitimité du pouvoir de l'autre. Cette reconnaissance permet de faire primer les intérêts communs sur les intérêts personnels.
 - le développement de normes : les normes sont les schémas attendus du comportement.
 - Le développement des attentes : les parties développent des attentes sur les éventuels conflits d'intérêts et sur les perspectives d'unité ou au contraire de désunion au cours de la coopération.

- **L'expansion** : c'est la phase au cours de laquelle la relation se développe. La dépendance mutuelle s'accroît et les bénéfices issus de l'association augmentent pour les deux partenaires. Chacun teste l'autre pour s'assurer de sa volonté et de sa capacité à poursuivre la coopération. Les cinq sous-processus exposés dans la phase précédente se retrouvent également à ce stade de la coopération.

- **L'engagement** : à cette phase, les partenaires ont développé des relations fondées sur la confiance réciproque. Les tests sont donc moins fréquents. Le niveau d'engagement (ou solidarité ou cohésion) est difficilement mesurable. Trois critères permettent de l'évaluer :
 - le niveau des *inputs* : cette évaluation porte sur l'étendue des ressources économiques et émotionnelles échangées et le niveau d'informations communiquées ;
 - la durabilité : elle concerne l'anticipation de la durée de l'échange, compte tenu des bénéfices attendus ;

- la consistance : la relation s'inscrivant dans la durée, les besoins des parties peuvent changer, les coûts de transaction augmenter, et les obstacles aux alternatives possibles diminuer. En contrepartie, la pression pour s'ajuster plutôt que dissoudre la relation augmente, étant donné les bénéfices partagés (certitude, efficacité, efficience) liés à une coopération fondée sur la confiance.

- La dissolution.

Les cinq phases illustrent la naissance, le développement et la dissolution de la coopération. Chacune des phases est explicitée et on comprend aisément que les dispositifs de contrôle du client sur son fournisseur seront différents en fonction des étapes du processus.

D'autres chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle ont proposé des modèles processuels de contrôle inter-organisationnel (voir Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994). Ces modèles suggèrent que le contrôle se développe parallèlement à la coopération et n'est pas défini *ex ante*.

Ring et Van de Ven décrivent ainsi le développement du contrôle interpersonnel (qu'ils appellent « contrat psychologique ») conjointement aux négociations préalables à la signature du contrat formel (dans les phases de négociation et d'engagement). Ce contrôle informel remplace ensuite progressivement les dispositifs formels dans la phase d'exécution.

Pour Larson, le contrôle commence avant même la première transaction puisque les parties se connaissent par la réputation des entreprises et des individus et, le cas échéant, par les expériences passées communes. Dans les phases d'échange (phases d'essai puis d'intégration), les interactions répétées entre les individus des deux entreprises permettent de faire émerger des règles explicites (i.e. procédures de communication, de partage d'informations) et implicites (i.e. honnêteté, transparence, réciprocité, équité). Ces règles consolident la coopération. En particulier, les normes relationnelles (les règles implicites) ont un rôle invisible mais fondamental : elles permettent d'avoir confiance dans la bonne volonté du partenaire. Le contrôle social décrit par Larson est à la fois un auto-contrôle qui comporte une dimension morale et un processus de *feed-back* qui est déterminé par (et diffusé parmi) les participants. D'après son étude empirique, les réseaux de relations inter-entreprises sont moins gouvernés par les contrats formels que par la confiance ou les normes de réciprocité.

Ainsi, ces modèles processuels suggèrent qu'au-delà du contrôle formel qui évolue parallèlement au développement de la relation, il existe des processus plus informels qui émergent de la réputation des partenaires, de leurs expériences passées, de leurs interactions répétées et de leurs anticipations sur les interactions futures. Nous proposons d'étudier ce que recouvrent ces processus informels.

2. Le développement de la confiance et des normes relationnelles : une autre forme de contrôle ?

Pour les chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle, les normes relationnelles et la confiance sont une forme de contrôle informel qui renforce le contrôle formel ou même se substitue à lui.

2.1. Le contrôle normatif

La relation d'échange est un processus au cours duquel des normes relationnelles se développent (Dwyer et *al.*, 1987, Macneil, 1980). Les normes relationnelles se réfèrent aux valeurs partagées, aux attentes des partenaires en ce qui concerne les comportements appropriés ou non. Les normes sont « *les schémas attendus du comportement* » (Lipset, 1975, p. 173). En adoptant des normes et en établissant des standards de conduite, les nouveaux partenaires d'échange définissent les règles de base pour les interactions futures. Dans les relations inter-organisationnelles, cinq normes relationnelles ont été particulièrement étudiées, et leur influence sur la coopération client-fournisseur, testée :

- La flexibilité : c'est la volonté bilatérale de faire des ajustements lorsque les circonstances changent de manière non anticipée (Aulakh et *al.* 1996 ; Heide et John, 1992).
- L'échange d'information : c'est l'attente que chacun dévoilera l'information utile à l'autre de manière pro-active (Heide et John, 1992 ; Joshi et Arnold, 1997) ;
- La solidarité : elle suppose que les parties agissent dans l'intérêt collectif et non dans leur intérêt individuel (Gundlach et *al.*, 1995 ; Heide et John, 1992) ;

- L'intégrité de rôle : elle implique que les rôles de chacun pourront évoluer en accord avec les besoins futurs de la coopération (Brown et *al.*, 2000) ;
- L'harmonisation du conflit : elle suppose que les parties sont d'accord pour résoudre de manière satisfaisante leurs conflits (Brown et *al.*, 2000 ; Macneil, 1980).

Ces normes relationnelles se construisent au cours de la relation et deviennent un mécanisme de gouvernance prescrivant l'engagement (Morgan et Hunt, 1994), les comportements tournés vers l'intérêt mutuel (Heide et John, 1992) et proscrivant l'opportunisme (Brown et *al.*, 2000 ; Ganesan, 1994). Elles « *guident et régulent les standards de l'échange* » (Gundlach et *al.*, 1995, p. 81) et permettent de réduire les coûts de transaction. Le comportement basé sur les normes relationnelles est contrôlé, non pas par des incitations ou par le *fiat*, mais par le contrôle moral (Larson, 1992). C'est un système d'auto-régulation mutuelle (Gundlach et *al.*, 1995).

Une des principales limites de cette théorie réside dans le fait que le processus par lequel les normes régulent le comportement n'est pas explicité. Certains tenants de cette théorie définissent les normes relationnelles de manière si large que les comportements régulés font davantage partie de la définition qu'ils n'en sont une conséquence (Joshi et Stump, 1999). Un certain nombre de chercheurs ont dépassé la logique descriptive de la théorie. Lusch et Brown (1996) expliquent ainsi les liens entre le niveau de dépendance des acteurs, le type de contrat (explicite ou normatif) et la performance. Un contrat est dit normatif lorsqu'une compréhension existe entre les parties sur le comportement approprié dans les contingences futures. L'étude montre que, plus la dépendance unilatérale du client est forte, plus les contrats sont explicites. En revanche, lorsque l'interdépendance est forte et équilibrée, les contrats normatifs se développent et la performance du client s'en trouve renforcée.

Plus généralement, les chercheurs de l'approche relationnelle s'attachent à observer le lien entre la confiance et les contrats explicites, la confiance étant considérée comme un mécanisme de contrôle dans les relations client-fournisseur.

2.2. La confiance dans les relations client-fournisseur

Les travaux sur la confiance dans les relations inter-organisationnelles se sont multipliés ces dernières années. Dans cette partie, nous étudierons ce que recouvre ce concept dans les relations inter-organisationnelles puis analyserons l'articulation entre la confiance et le contrôle.

2.2.1. Le concept de confiance dans les relations inter-organisationnelles

Après une revue des définitions du concept, nous étudierons les bases ou fondements de la confiance, puis ses implications pour les relations inter-organisationnelles.

2.2.1.1. Définitions du concept

Bien que la confiance dans les relations inter-organisationnelles fasse l'objet d'une littérature foisonnante, ce concept peut paraître subtil, évasif et même un peu flou (Nooteboom, 1996).

La plupart des auteurs posent comme préalable à la confiance⁵⁰ la prise de risque, qui implique une vulnérabilité de celui qui accorde sa confiance. En effet, la confiance n'a lieu d'être qu'en situation de risque (Deutsch, 1958). A partir de ce présupposé, **deux grandes conceptions** de la confiance sont développées dans la littérature.

La **première**, très générale, suggère que **la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues**. Dans cette perspective, la confiance est définie comme une croyance ou prévisibilité que les attentes seront satisfaites (Luhmann, 1979 ; Tomkins, 2001 ; Zucker, 1986), une probabilité que celui à qui la confiance est accordée entreprendra les actions désirables (Deutsch, 1973), le développement d'attentes permettant d'alléger la peur que l'autre se comporte de manière opportuniste (Bradach et Eccles, 1989 ; Gulati, 1995), ou encore une probabilité subjective qu'un acteur réalise une action sans être contrôlé et dans un contexte qui affecte ses propres actions (Gambetta, 1988). Pour Nooteboom et *al.* (1997), la confiance définie comme une probabilité (même subjective) que le partenaire n'abuse pas de la dépendance de l'autre implique que tout ce qui contribue à restreindre les comportements

⁵⁰ La confiance évoquée ici renvoie au mot « trust » de la littérature anglo-saxonne. Le terme de « confidence », qui se traduit également en français par confiance, renvoie davantage à un état général de confiance d'après Luhmann (1979), à une confiance dans le système pour Usunier (2001) ou à une méta-confiance pour Brousseau et *al.* (1997). Guibert (1999a) traduit « confidence » par « être confiant » et « trust » par « faire confiance à ».

opportunistes (e.g. les contrats, les menaces, les attentes de récompenses futures) est source de confiance. Or, pour un grand nombre de chercheurs, les origines de la confiance ne sauraient être coercitives.

La **seconde** conception de la confiance **repose sur la foi dans la bonne volonté du partenaire**. Elle se rapporte à la croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif pour celui qui a confiance même s'il en a l'occasion et l'intérêt. Dans cette perspective, avoir confiance en quelqu'un, c'est croire qu'il agira de façon positive chaque fois qu'il le peut (Guibert et Dupuy, 1997), qu'il n'exploitera pas égoïstement les opportunités (Dyer et Chu, 2000, 2003 ; Zaheer et *al.*, 1998), qu'il coopérera sans y être contraint (Nooteboom et *al.*, 1997) ou encore qu'il sera bienveillant (Ring et Van de Ven, 1992), fiable et intègre (Aulakh et *al.*, 1996). La confiance est ainsi un état psychologique qui implique que quelqu'un accepte sa vulnérabilité sur la base d'attentes positives sur les intentions et le comportement de l'autre (Dekker, 2004 ; Rousseau et *al.*, 1998). Dans cette seconde conception, la confiance se fonde sur la réputation des partenaires⁵¹ et sur leurs expériences passées, mais surtout, elle se construit au cours des interactions entre les individus (par des processus d'apprentissage d'après Lorenz, 1996) qui impliquent le développement de liens socio-psychologiques telles que les normes mutuelles et même l'amitié (Adler, 2001 ; Blumberg, 2001 ; Gulati, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994). Elle est ainsi fondée sur des sources non égoïstes de la coopération (Nooteboom et *al.*, 1997).

Les chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle privilégient la seconde conception de la confiance.

2.2.1.2. Les bases de la confiance

Les conceptions présentées ci-dessus suggèrent que la confiance s'appuie sur différentes bases. Des typologies de ces bases ont été proposées par un certain nombre de chercheurs. Le tableau 2.3 en propose une synthèse.

⁵¹ La réputation telle qu'elle est appréhendée dans les jeux répétés par Kreps (1990) est une représentation collective du fait qu'un partenaire est digne de confiance (ou de l'honnêteté du partenaire, d'après Fenneteau 1998). Elle est considérée comme un mécanisme de neutralisation de l'opportunisme (Karpik, 1996) car la perte de la réputation constitue une menace pour les partenaires (Brousseau et *al.*, 1997), mais elle n'est pas un facteur de coopération en tant que tel. Elle ne suffit pas, à elle seule, à générer la confiance de bonne volonté (Lorenz, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1992).

Auteurs	Typologies proposées	Remarques
Zucker (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - sur les processus (transactions passées avec les mêmes partenaires, réputation, échange de cadeaux) - sur les caractéristiques (liées aux personnes : la famille, l'ethnie, la culture ou le sexe) - sur les institutions 	
Sako (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - contractuelle (standard moral d'honnêteté et croyance que l'autre respectera l'engagement, qu'il soit écrit ou non) - compétence (expertise technique et capacités) - de bonne volonté (associée à l'intégrité, la responsabilité, la fiabilité) 	Cette typologie est la plus utilisée par les chercheurs de l'approche relationnelle, et en particulier la confiance de bonne volonté. Nous l'utiliserons également dans l'interprétation de nos résultats.
Williamson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - de calcul - institutionnelle - personnelle 	Le concept de confiance personnelle qui est la confiance au sens noble du terme est, pour Williamson, réservée à la sphère privée.
Ganesan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - la crédibilité (l'expertise, le respect des engagements) - la bienveillance 	La crédibilité renvoie à la fois à la confiance contractuelle et à la confiance de compétence de Sako (1992).
McAllister (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - sur le cognitif (compétence technique basée sur la fiabilité, le comportement passé, l'honnêteté et la prévisibilité) - sur l'affectif (attachement émotionnel, amitié) 	Ces deux types de confiance sont interpersonnels. Jeffries et Reed (2000) les appliquent aux relations inter-entreprises.
Gulati (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance - La dissuasion 	La confiance fondée sur la connaissance renvoie à la fois à la confiance cognitive et affective.
Karpik (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - impersonnelle (les classements, la réputation, les appellations, les guides) - personnelle (le réseau) 	
Nooteboom et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - sur les compétences - sur les intentions 	La confiance intentionnelle est très proche de la confiance de bonne volonté.
Rousseau et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - de calcul - relationnelle - institutionnelle 	La confiance relationnelle n'est pas réservée à la sphère privée.
Adler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - consistance, contractuelle - compétence - bienveillance, loyauté, souci de l'autre - honnêteté, intégrité - ouverture 	Adler identifie également les sources de la confiance (la familiarité, le calcul et les normes), les mécanismes de la confiance (les contacts interpersonnels et le contexte institutionnel) et les objets de la confiance (individus, systèmes et collectivités).

Tableau 2.3 : Typologies des bases de la confiance

Les bases fondées sur les institutions, le calcul, la crédibilité de l'autre (en termes de compétence, d'expertise) ou la dissuasion renvoient plutôt à la première conception de la confiance. Tout ce qui a pour origine l'affectif, l'intention, la bienveillance, la loyauté renvoie

davantage à la seconde conception. Toutefois, les deux conceptions de la confiance peuvent avoir les mêmes bases. La connaissance (par les interactions passées, par la réputation) favorise à la fois l'anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues et la croyance dans la bonne volonté de l'autre.

En outre, les auteurs de ces typologies ne distinguent pas clairement la confiance inter-organisationnelle de la confiance inter-personnelle. Or, l'étude de Doney et Cannon (1997) montre que ces deux types de confiance n'ont pas les mêmes origines : la première est fondée sur les caractéristiques du partenaire (réputation, taille) et de la relation (les investissements spécifiques), la seconde sur les caractéristiques des individus (leur expertise) et de la relation interpersonnelle (sympathie, fréquence des interactions). En outre, Guibert (1999a)⁵² souligne que la confiance interindividuelle ne se transmet pas spontanément entre les organisations, cette transmission dépendant principalement de la stabilité des institutions légales, politiques et sociales et de la qualité des personnels à la frontière des organisations. Ceci implique qu'un changement d'individus risque d'anéantir la confiance entre les entreprises (Nooteboom et al. 1997). Ainsi, la plupart des chercheurs de l'approche relationnelle fondent leurs travaux sur une confiance de bonne volonté, largement interpersonnelle, qui est d'une grande fragilité. Les « bienfaits » de cette confiance que nous développerons dans le paragraphe suivant sont donc à mettre en regard de cette fragilité.

2.2.1.3. Les implications de la confiance

Les implications de la confiance dans les relations d'échange ont été largement étudiées dans la littérature. Excepté les travaux micro-sociologiques de Neuville (1997) qui indiquent que la confiance peut être une stratégie du fournisseur pour masquer ses défaillances et se comporter de manière opportuniste⁵³, la plupart des recherches prêtent à la confiance des propriétés vertueuses pour la coopération inter-entreprises.

Tout d'abord, en réduisant l'incertitude et les risques (Adler, 2001 ; Chiles et McMackin, 1996 ; Lane et Bachmann, 1996 ; Nooteboom et al., 1997 ; Ring et Van de Ven, 1992), la

⁵² Guibert s'appuie sur les travaux de Lane et Bachmann (1996) et sur ceux de Cural et Judge (1995).

⁵³ Neuville souligne en effet que la coopération présente deux visages a priori incompatibles : la confiance et l'opportunisme. Dans une étude empirique sur le partenariat dans l'industrie automobile, il observe que le fournisseur développe une « stratégie de confiance » qui vise à rassurer le client dans un premier temps pour mieux masquer ses défaillances et gains de productivité par la suite. Cette étude rappelle que la confiance, parce qu'elle engendre une baisse de la vigilance et du contrôle, porte en elle-même les racines de l'opportunisme.

confiance permet de développer des relations durables (Ganesan, 1994 ; Jeffries et Reed, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000), de favoriser l'engagement (Guibert, 1999a), là où la théorie des coûts de transaction propose le recours à l'intégration (Aulakh et *al.*, 1996 ; Blumberg, 2001). Ainsi, la confiance permet de transformer des engagements problématiques en engagements crédibles (Karpik, 1996).

De plus, la confiance a un effet dissuasif sur les comportements opportunistes (Aulakh et *al.*, 1996 ; Bradach et Eccles, 1989 ; Gulati, 1995 ; Larson, 1992). Elle permet également de mieux reconnaître de tels comportements lorsqu'ils surviennent car, nécessitant la multiplication des interactions pour se développer, elle implique une diminution de l'asymétrie d'information (Saxton 1997). Ainsi, elle permet d'accroître la prévisibilité du partenaire (Brousseau et *al.*, 1997 ; Langfield-Smith et Smith, 2003), de modérer le sentiment de dépendance (Guibert, 1999a) et finalement d'accroître la satisfaction (Ganesan, 1994).

En outre, « *en remplaçant les contrats par des poignées de main* » (Adler, 2001, p. 219), la confiance permet de réduire l'étendue des contrats (Brousseau, 1996 ; Larson, 1992), les risques d'agence et les coûts de transaction (Dyer et Chu, 2000, 2003 ; Gulati, 1995 ; Gulati et Singh, 1998 ; Tomkins, 2001), ce qui améliore la compétitivité des partenaires (Noordewier et *al.* 1990) et plus largement leur performance (Poppo et Zenger, 2002).

Enfin, la confiance a également un effet positif sur le déroulement de la coopération. Elle réduit les problèmes de coordination (Adler, 2001), ce qui active l'interaction entre les parties (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000), accroît leurs efforts joints (Dyer et Chu, 2003) et facilite la résolution des conflits (Das et Teng, 1998 ; Ring et Van de Ven, 1994). Les routines de partage d'informations sont plus efficaces (Dyer et Chu, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003). La confiance favorise également la flexibilité (Dyer et Chu, 2003 ; Ring et Van de Ven, 1992), le développement de la connaissance (Adler, 2001), l'apprentissage (Guibert, 1999a) et plus largement l'adaptation inter-firmes (Larson, 1992).

En développant ces nombreuses implications positives de la confiance, les chercheurs se focalisent en fait sur une seule et même idée qu'ils étudient selon différentes facettes : la confiance serait un mécanisme de contrôle, principalement informel, qui pourrait compléter les contrôles formels ou même se substituer à eux.

2.2.2. La confiance et le contrôle

La relation entre la confiance (principalement de bonne volonté) et le contrôle dans les relations inter-organisationnelles fait l'objet de vives polémiques entre les chercheurs. Nous verrons tout d'abord que, pour certains, la confiance, en tant que mécanisme de gouvernance relationnelle, se substitue au contrôle formel. Ensuite, nous observerons que, pour d'autres, la confiance et le contrôle sont complémentaires. Cette analyse nous conduira à suggérer que la confiance est peut-être davantage le résultat d'un processus de contrôle (plutôt informel) que le processus lui-même.

2.2.2.1. La confiance, un mécanisme informel qui se substitue au contrôle formel

Pour certains, la confiance (de bonne volonté) est une alternative au contrôle. Ainsi, Ring et Van de Ven (1992, 1994) proposent un modèle où la confiance se substitue au contrôle formel ; Larson (1992) indique que la confiance (et non le contrat) est le ciment des relations inter-organisationnelles ; Dyer et Singh (1998) voient dans la confiance un substitut au contrôle hiérarchique ; enfin, Dekker (2004) suggère que le contrôle et la confiance peuvent être complémentaires jusqu'à un certain seuil, puis, que la confiance se substitue au contrôle.

Pour étayer la thèse de l'alternative, les chercheurs s'appuient notamment sur l'étude de Macaulay (1963)⁵⁴ et indiquent que le contrôle formel (e.g. le contrat) détruit la confiance (Das et Teng, 1998), au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle (Dekker, 2004), car il entraîne la suspicion (Ghoshal et Moran, 1996 ; Nooteboom et al. 1997)⁵⁵.

Adler (2001) suggère également que la confiance est un mécanisme de coordination à part entière qui peut suppléer aux défaillances des autres mécanismes (le marché et la hiérarchie). Il indique toutefois que le contrôle par la confiance n'est pas exclusif des autres modes de contrôle et propose une représentation de ces modes par trois vecteurs⁵⁶.

Les résultats des études empiriques sur le lien entre la confiance et le contrôle sont contradictoires.

⁵⁴ Nous avons développé cette étude dans la première section de ce chapitre 2 (§3).

⁵⁵ Le processus de destruction de la confiance est explicité par Das et Teng (1998, p. 501) : étant donné que la confiance s'inscrit dans une réciprocité, celui qui est contrôlé peut penser : « Je ne te fais pas confiance puisque toi-même tu ne me fais pas confiance ».

⁵⁶ Il se distingue ainsi d'Ouchi (1980) qui, proposant, une représentation par le triangle (chaque sommet étant un mode de contrôle) implique que le clan, la hiérarchie et le marché sont des modes de contrôle alternatifs.

Selon l'étude d'Andaleeb (1995), plus la confiance entre les partenaires est développée, moins le contrôle est utilisé. De même, les travaux de Dyer et Singh (1998) valident la relation négative entre le niveau de confiance et l'intégration des transactions dans un contrôle hiérarchique.

En revanche, Zaheer et Venkatraman (1995) montrent que la confiance est la conséquence et non la cause de l'intégration. Aulakh et *al.* (1996) ne valident pas leur hypothèse sur la relation négative entre le contrôle sur les résultats et le niveau de confiance. Enfin, l'étude de Dumoulin et *al.* (2000) rejette l'hypothèse de la relation substitutive entre le contrat et la confiance.

2.2.2.2. La complémentarité entre la confiance et le contrôle

D'autres chercheurs (moins nombreux) ont développé la thèse de la complémentarité entre la confiance et le contrôle.

Pour Goold et Campbell (1987), des mécanismes de contrôle utilisés de manière pertinente peuvent renforcer la confiance parce qu'ils fournissent des rapports sur la performance du partenaire. Or, des rapports chiffrés et une évaluation objective contribuent davantage à générer la confiance qu'un processus d'évaluation subjectif.

Das et Teng (1998) sont plus prudents et indiquent qu'il faut distinguer les différents types de contrôle utilisés (contrôle sur les résultats, contrôle sur les processus ou contrôle social). Ils s'appuient notamment sur les résultats de l'étude d'Aulakh et *al.* (1996) pour suggérer que le contrôle social, reposant sur des considérations normatives (buts, normes, valeurs partagés), génère une confiance de bonne volonté en laissant aux individus une grande autonomie (contrairement aux autres types de contrôle). En outre, ils considèrent que la présence de la confiance permet une meilleure application des mécanismes de contrôle. Leur argumentation est la suivante : sans un minimum de confiance, il est extrêmement difficile de se mettre d'accord sur les buts, d'imposer des règles ou de conduire un travail d'équipe. Ainsi, en présence de confiance, le contrôle est moins susceptible d'échouer, puisque chaque partenaire comprend l'autre et est plus enclin à être indulgent avec lui.

Poppo et Zenger (2002) proposent un autre argumentaire pour défendre la thèse de la complémentarité entre la confiance et le contrôle. Pour eux, les contrats formels

d'arrangements à long terme spécifient les récompenses liées aux échanges futurs ainsi que les sanctions en cas de défaillance. Ainsi, la spécification des sauvegardes permet de promouvoir la confiance (principalement de calcul). En outre, le fait de créer des contrats complexes exige que les parties discutent de leur engagement mutuel dans le processus, et travaillent sur les échanges inattendus, sur les sanctions éventuelles et sur toutes les autres questions liées à la coopération. Ce processus implique un développement des relations sociales et donc favorise l'émergence de la confiance. A l'inverse, la confiance favorise également le contrôle. En effet, la gouvernance relationnelle peut promouvoir le raffinement (et donc la complexité) du contrat, puisque les expériences d'échange, les routines de partage d'informations ou de mesure de la performance peuvent peu à peu y être inscrites.

La polémique sur le caractère complémentaire ou substitutif de la relation entre la confiance et le contrôle ne saurait être tranchée, car il nous semble que les auteurs ne discutent pas des mêmes types de contrôle (contrat, contrôle des résultats, contrôle des comportements, contrôle social) et des mêmes types de confiance (e.g. confiance contractuelle, de bonne volonté). Certains ont toutefois essayé d'appréhender la complexité du phénomène. Ainsi, Tomkins (2001) a étudié le lien entre le niveau de confiance et le besoin d'information aux différentes phases de la relation. Il indique que le type d'informations nécessaires est différent selon le niveau de confiance entre les parties et la maturité de la relation (plus d'informations de vérifications au début, plus d'informations sur les buts et rôles de chacun par la suite). Dekker (2004) suggère que la confiance n'a peut-être pas un effet direct sur l'utilisation des mécanismes de contrôle formel, mais qu'elle a un effet modérateur sur le lien entre les problèmes de contrôle et l'utilisation de mécanismes de contrôle. Aussi, il indique que la confiance et le contrôle ne servent pas les mêmes buts : la première sert à atténuer les risques liés à la transaction, tandis que le second sert à coordonner les tâches. Il suggère ainsi qu'avant de répondre à la question des moyens, le problème de la finalité de l'action doit être posé.

Enfin, il semble que les auteurs utilisent sans les distinguer clairement les termes d'encastrement social, de normes, de gouvernance relationnelle, de confiance, etc. Cette confusion implique que la confiance est tantôt un processus qui permet d'améliorer la coordination, tantôt un résultat. C'est cette dernière thèse que nous proposons d'exposer et que nous privilégierons dans la suite de notre recherche.

2.2.2.3. La confiance : le résultat d'un processus formel et informel de contrôle

Tout d'abord, il faut noter qu'un niveau minimal de confiance est indispensable à la formation et au fonctionnement de toute relation d'échange car il est impossible de vérifier à chaque instant tous les détails de la coopération (Das et Teng, 1998 ; Tomkins, 2001).

D'après les chercheurs de l'approche relationnelle, la confiance de bonne volonté (qu'elle soit cognitive ou émotionnelle) est générée par la réputation, les expériences passées, les interactions fréquentes (pour mettre en place des buts communs, résoudre des problèmes, développer l'activité), les normes et valeurs partagées. Ceci suggère que la confiance est donc le résultat de processus d'interactions (bilatérales ou au sein d'un réseau), d'identification, de valeurs individuelles et de normes de groupes, et non le processus lui-même (Gietzmann 1996 ; Grandori et Soda, 1995). Aussi, le processus de construction de la confiance est-il largement informel.

Pour étayer la thèse de la confiance (ou plus exactement du processus informel de développement de la confiance) comme mécanisme de contrôle alternatif au contrôle formel, certains auteurs posent le problème du coût de la construction de la confiance et du coût du contrôle formel qui, étant tous deux élevés, impliqueraient un choix pour les *managers*. Il est reconnu que la sélection, le développement et la mise en œuvre des mécanismes de contrôle tels que les budgets, les systèmes de planning ou de contrôle de gestion sont très coûteux (Simons, 1991). De même, Das et Teng (1998) soulignent que le processus de construction de la confiance exige une allocation de ressources importante. Toutefois, nous pensons que les ressources engagées pour la définition et la mise en œuvre du processus de contrôle et pour la construction de la confiance sont, au moins partiellement, les mêmes : des discussions sur les objectifs de la coopération, sur les moyens d'atteindre ces objectifs, sur la répartition des tâches, sur la mesure de la performance, sur le partage équitable des bénéfices, etc. Ainsi, il nous semble que les processus formels et informels se développent conjointement. Il n'y a donc pas lieu de les opposer.

La complémentarité entre les processus de contrôle formels et informels pour générer la confiance a déjà été argumentée. Guibert et Dupuy (1997) ont, par exemple, indiqué que les mécanismes de contrôle formel et les processus informels servent chacun à renforcer un type de confiance, ce qui permet au final de renforcer le climat de confiance au sein de

l'organisation et donc d'en améliorer la cohésion. Pour Das et Teng (1998) également, la confiance (de bonne volonté) et le contrôle générés par des processus formels et informels permettent aux partenaires de développer ce que les anglo-saxons appellent la « *confidence* » qui peut se traduire, d'après leur définition, par « climat de confiance ».

Enfin, dans notre recherche, nous n'opposerons pas la complémentarité et la substitution entre les mécanismes formels et informels, mais nous essaierons d'étudier, selon les cas, comment ces mécanismes opèrent.

Conclusion des travaux sur la confiance

Cet exposé a montré l'abondance et l'hétérogénéité des travaux sur la confiance dans les relations inter-organisationnelles. Deux conceptions de la confiance peuvent se distinguer : la première, assez générale, indique que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues ; la seconde consiste en une croyance dans la bonne volonté du partenaire. Les chercheurs de l'approche relationnelle privilégient la seconde conception qui peut aussi bien trouver ses sources dans le cognitif (i.e. la réputation du partenaire, le respect des engagements écrits ou moraux passés) que dans l'affectif (i.e. l'amitié entre les individus).

Aucun consensus ne se dégage sur la relation entre la confiance et le contrôle, certains chercheurs considérant que cette relation est substitutive, d'autres, qu'elle est complémentaire. Tous reconnaissent toutefois que tout échange nécessite un niveau minimal de confiance pour se réaliser. Pour nous, la confiance n'est pas un processus, mais un résultat. C'est la génération de la confiance (de bonne volonté) qui est un processus, plutôt informel, lié à la réputation des partenaires, aux expériences passées, à des normes et valeurs partagées et également à la multiplication des interactions entre les individus. Dans notre recherche, nous tenterons d'observer si ces processus informels se développent conjointement ou s'ils se substituent aux processus de contrôle formel.

Conclusion de la section 2 :

A la logique transactionnelle de l'échange, les chercheurs de l'approche relationnelle opposent l'importance du rôle de l'histoire passée, présente et future des échanges. Pour eux, les relations inter-organisationnelles ne naissent pas d'emblée, mais elles se construisent par la volonté des partenaires qui attendent de l'échange des satisfactions sociales au-delà de leur intérêt purement économique. C'est le succès d'interactions répétées dans des situations peu risquées qui incite les parties à s'engager dans des relations à long terme. La dépendance réciproque qui se renforce au cours de la coopération n'est pas source d'opportunisme. Au contraire, elle favorise l'engagement des parties qui partagent des buts à long terme. De la multiplication des échanges émergent des normes relationnelles (i.e. la flexibilité, l'échange d'information, la solidarité, l'intégrité de rôle, l'harmonisation du conflit) qui gouvernent la relation. Parallèlement, la confiance s'impose comme un vecteur central sans lequel les échanges ne peuvent ni se produire, ni se reproduire dans le temps. Dès lors, le contrôle inter-organisationnel repose largement, d'après les chercheurs s'inscrivant dans cette approche, sur les mécanismes informels que sont les normes relationnelles et la confiance.

L'approche relationnelle présente trois apports majeurs pour comprendre le fonctionnement des relations inter-organisationnelles. Tout d'abord, elle reconnaît le caractère processuel des relations inter-organisationnelles. A chaque stade de la relation, l'échange se nourrit des épisodes antérieurs et de l'anticipation sur les épisodes suivants. La nature de l'échange évolue également et les mécanismes de contrôle s'en trouvent modifiés. De plus, l'approche relationnelle inscrit l'individu social au cœur de l'échange. Les relations inter-organisationnelles sont avant tout des relations entre individus. Enfin, elle indique qu'il existe des mécanismes informels qui gouvernent l'échange et dépasse ainsi l'approche contractuelle traditionnelle.

Toutefois, elle présente également des limites importantes à souligner.

Tout d'abord, pour que la confiance et les normes relationnelles se développent et que les mécanismes informels se substituent aux dispositifs formels du contrôle, il est nécessaire que les parties partagent des buts à long terme. En effet, si les intérêts des parties divergent et que

le contrat est absent, le risque d'opportunisme semble trop important pour que les partenaires se reposent sur une confiance de bonne volonté qui paraîtrait bien hasardeuse. Or, dans les relations inter-organisationnelles et plus spécifiquement dans les relations client-fournisseur, la convergence des buts est loin d'être une évidence. Elle est sans doute réservée à des situations de forte interdépendance entre les parties ou à des cas très particuliers dans lesquels le prix du bien échangé n'est pas tellement important au regard d'autres considérations (e.g. la qualité, l'innovation technologique, la ponctualité). Ainsi, le domaine d'application des propositions des théoriciens de l'approche relationnelle ne couvre pas l'ensemble du spectre possible des relations client-fournisseur.

Par ailleurs, en se concentrant sur les processus informels (i.e. les interactions répétées, les valeurs partagées), les chercheurs s'inscrivant dans cette approche ont un peu délaissé l'étude des mécanismes formels de contrôle. Ils indiquent même que les dispositifs formels peuvent détruire la confiance (ce qui n'est pas toujours validé par les études empiriques). La situation nous paraît toutefois plus complexe. En particulier, il nous semble que les processus de construction de la confiance et de développement du contrôle formel sont, au moins en partie, les mêmes.

Enfin, les relations étudiées nous semblent décontextualisées⁵⁷. En effet, le contexte immédiat dans lequel se développent les relations est certes étudié, mais l'environnement global du marché dans lequel se déroulent les échanges n'est pas abordé. Or, on peut penser que, selon les marchés, la gouvernance relationnelle est plus ou moins appropriée et que la confiance et les normes relationnelles sont plus ou moins difficiles à faire émerger.

⁵⁷ Les théoriciens de l'approche relationnelle avaient eux-mêmes émis cette critique à l'encontre de l'approche transactionnelle.

Section 3 : Une conception intégrée et multi-dimensionnelle des relations client-fournisseur : implications en termes de contrôle

Jusqu'ici, notre travail s'est axé autour des trois grandes approches de la littérature inter-organisationnelle : l'approche transactionnelle, l'approche par le pouvoir et la dépendance et l'approche relationnelle. Les pré-supposés et les propositions de ces théories sont bien sûr très différents, quand ils ne sont pas opposés. Toutefois, il existe un point commun entre ces approches : elles postulent de manière plus ou moins explicite que les organisations en relation sont des « boîtes noires » dont le fonctionnement interne ne concerne pas les relations inter-organisationnelles.

Certains chercheurs se sont toutefois penchés sur la question de l'organisation interne des entreprises. Un vaste programme de recherche international (principalement en marketing), le groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*), a conduit à l'élaboration d'un modèle intégré d'analyse des relations client-fournisseur industrielles et à un modèle d'analyse des réseaux. La première partie de cette section est consacrée à ces travaux et à leurs apports pour appréhender la complexité des relations inter-organisationnelles.

A l'issue de cet exposé, nous aurons étudié les principales théories inter-organisationnelles. Dans la deuxième partie de cette section, nous serons donc en mesure de proposer notre propre conception de la relation client-fournisseur.

1. Les travaux du groupe IMP : de l'étude de la dyade à l'étude des réseaux industriels

Jusqu'à la fin des années soixante-dix, l'étude et la modélisation du comportement d'achat industriel ont constitué l'axe de recherche majeur sur lequel s'est développée la théorie en marketing industriel⁵⁸ (Cova et Salle, 1992). Puis, de vives critiques sur le caractère unilatéral de ces études et sur le postulat rationnel de la décision achat fondée sur le modèle stimulus – réponse ont conduit un certain nombre de chercheurs à proposer des modèles alternatifs. A la suite de l'école suédoise sur l'analyse de la relation d'achat en marketing industriel, s'est

⁵⁸ Un large consensus se dégage sur ces différents modèles présentant les phases du processus d'achat (Pras et Tarondeau, 1981). On peut identifier six étapes : (1) la reconnaissance du besoin, (2) la détermination des spécifications et des quantités pour satisfaire ce besoin, (3) la recherche de fournisseurs capables de satisfaire ce besoin, (4) l'évaluation des propositions des fournisseurs, (5) le choix du ou des fournisseurs et (6) le contrôle des performances en termes de satisfaction des besoins ressentis à l'origine.

développé le programme de recherche international IMP, d'abord sur les relations client-fournisseur, puis sur les réseaux industriels.

1.1. Le modèle d'interaction

Le modèle d'interaction est un cadre descriptif et explicatif de la dynamique des marchés industriels qui prend en compte l'encastrement des relations sociales dans l'échange (Ford et *al.*, 1986 ; Nooteboom, 1996 ; Turnbull et Valla, 1986). Il mobilise un grand nombre de théories : approche par le pouvoir et la dépendance, théorie économique néo-institutionnelle, théorie de la négociation, approche de l'échange relationnel (notamment les travaux sur la confiance).

Le modèle d'interaction, présenté ci-dessous dans la figure 2.1, repose sur trois postulats concernant le fonctionnement des marchés industriels (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986 ; Cova et Salle, 1992) :

- On ne peut étudier séparément le client et le fournisseur. Il est nécessaire de prendre en compte l'interdépendance des parties, les similitudes et les complémentarités entre les tâches du fournisseur et celles du client.
- La structure des marchés industriels étant stable⁵⁹, les relations client-fournisseur doivent être envisagées dans une perspective de long terme et non comme la succession d'épisodes disjoints dans le temps et dans l'espace.
- Le client est actif sur le marché industriel. La stratégie marketing ne saurait être réduite à la manipulation par le fournisseur de quelques variables d'action (le marketing-mix) en vue d'obtenir une réponse donnée. Le schéma béhavioriste stimulus-réponse n'est pas valable. Le processus d'achat n'est pas un processus d'action / réaction mais une interaction (Ford, 1998). Le client a une stratégie, il négocie, s'adapte dans certains cas aux caractéristiques du fournisseur ou demande au fournisseur de s'adapter (Brennan et Turnbull, 1998).

⁵⁹ Une étude rapportée par Cova et Salle (1992) montre que 59% des entreprises n'ont que 10% de clients nouveaux d'une année sur l'autre. C'est pourquoi les entreprises passent plus de temps à gérer leur portefeuille de fournisseurs (ou de clients) actuels qu'à initier de nouvelles relations.

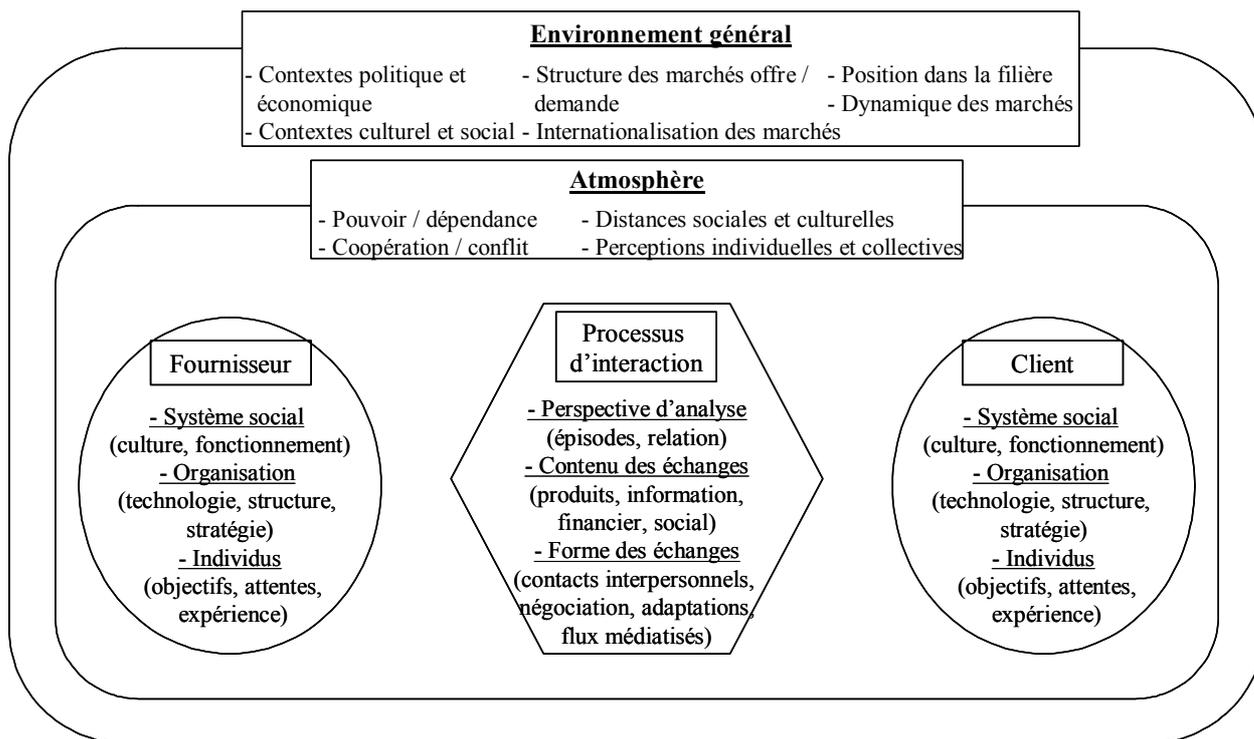


Figure 2.1 : Le modèle d'interaction IMP (Cova et Salle, 1992, p. 99)

Le modèle d'interaction développé dès 1982 dans l'ouvrage coordonné par Hakansson est spécifié par quatre éléments principaux :

- le **processus d'interaction** : il comprend les échanges de produits, de services, d'informations, les échanges financiers et sociaux. Tous ces échanges peuvent être abordés sous deux perspectives : celle des épisodes ponctuant la vie d'une relation entre clients et fournisseurs, et celle de la durée de vie d'une relation. La routinisation des épisodes d'échange conduit à clarifier les attentes des parties sur les rôles et les responsabilités de chacun. Ces attentes peuvent devenir institutionnalisées, dans le sens où aucun des partenaires ne les remet en question. La communication ou les échanges d'informations successifs créent peu à peu des « schémas de contact » entre les organisations. Les adaptations successives conduisent à modifier la relation dans sa totalité, et notamment le rapport de force. Ces adaptations peuvent être plus ou moins conscientes et concernent aussi bien les produits et les prix que l'organisation du client ou du fournisseur (mise en place d'un échange de données informatisées, modification des méthodes de production, du processus de logistique, etc.).

- les **participants à l'interaction** : la relation est affectée aussi bien par les éléments de l'interaction que par les caractéristiques des parties impliquées. Le modèle distingue les caractéristiques des organisations (i.e. la technologie, la structure, la stratégie) et celles des individus qui sont amenés à être en interaction (i.e. leur personnalité, leur expérience, leurs objectifs et leurs attentes). Le rôle, le niveau et la fonction des personnes qui sont en relation ont une influence sur le développement de la coopération.
- l'**atmosphère de l'interaction** : c'est le « climat » qui s'est instauré entre les deux organisations. L'atmosphère peut être décrite en termes de pouvoir-dépendance, de conflit ou de coopération, de confiance ou d'opportunisme, et de distances sociales et culturelles entre les parties. Ce climat peut évoluer au cours de la relation en fonction des épisodes qui la ponctuent. La capacité de contrôler la relation est liée au pouvoir perçu de chaque participant. Cette perception est partielle et peu claire dans les premières phases de la relation. Les épisodes successifs permettent à chacun d'affiner cette perception et d'exercer des influences plus ou moins coercitives sur l'autre.
- l'**environnement de l'interaction** : l'interaction ne saurait être analysée sans faire référence au contexte plus large dans laquelle elle se déroule. Le dynamisme de l'environnement, l'internationalisation, le contexte économique et politique, la structure des marchés et la position des acteurs dans la filière conditionnent la nature de l'interaction.

Ce modèle fait apparaître l'ensemble des variables à prendre en compte dans l'analyse des relations client-fournisseur, et constitue, en soi, une affirmation de leur importance (Guibert, 1996). Il présente des apports à plusieurs niveaux :

- Les deux participants (client et fournisseur) jouent un rôle actif dans la relation, ce que laisse dans l'ombre le modèle stimulus-réponse ;
- La relation n'est pas opposée à la transaction. Le modèle d'interaction repose sur cette idée de processus et d'effet de mémoire. Il ne néglige pas pour autant tous les épisodes qui ponctuent l'interaction que constituent les échanges de produits, de services, d'informations aussi bien que les échanges financiers et sociaux.
- Les entreprises en relation ne sont pas des boîtes noires. Il convient de prendre en compte non seulement certaines caractéristiques organisationnelles (technologie, structure, stratégie), mais également individuelles (expérience, attentes des individus).

Si le modèle d'interaction offre des apports importants pour la modélisation de la relation client-fournisseur, il peut toutefois faire l'objet de quelques critiques :

- l'« atmosphère » de l'interaction est un concept assez général, et même un peu flou (Blois et al., 1990), qui regroupe des éléments aussi hétérogènes que le conflit, la dépendance ou la coopération. La mobilisation de cadres théoriques très variés peut donner l'impression d'une conception hétéroclite et même un peu désordonnée où tout pourrait être admis. La confiance côtoie l'opportunisme, le pouvoir est lié à la coopération. Ces concepts ont certes des liens, mais les associer nécessite des explications et des précautions que le modèle ne suggère pas.
- les caractéristiques des organisations, aussi bien que celles des individus, sont prises en compte au sein du modèle. L'analyse de l'interaction entre l'organisation et l'individu n'est toutefois pas proposée.

De très nombreux travaux se sont développés à partir de ce modèle d'interaction ayant pour objectif d'approfondir la connaissance du processus (Cunningham et Turnbull, 1982 ; Proença et Castro, 1998), de mettre en évidence les relations entre la nature de l'interaction et les caractéristiques de l'environnement (Turnbull et Valla, 1986), d'intégrer les spécificités de la relation client-fournisseur dans les approches de marketing industriel (Campbell, 1985) ou encore d'aborder la complexité des contacts entre les individus au sein des entreprises et entre les entreprises (Gadde et Hakansson, 1993). Le champ de recherche le plus vaste ouvert par ce modèle concerne sans doute les travaux sur les réseaux industriels (Anderson et al., 1994 ; Cheung et Turnbull, 1998 ; Gadde et Hakansson, 1993). Toutefois, certains auteurs utilisant l'approche d'interaction ont, d'après (Ford, 1998), surestimé les aspects de proximité et de coopération dans l'étude des relations commerciales, principalement en réaction au courant économique jusque-là dominant. Enfin, en intégrant les travaux des sociologues du réseau et en particulier ceux de Cook et Emerson (1978), les chercheurs du groupe IMP ont intégré le caractère multidimensionnel des types de relations client-fournisseur. « *Ce développement a conduit à une plus grande clarté sur l'importance du portefeuille de relations et les contributions de chacune au succès global de ce portefeuille* » (Ford, 1998, p. 8). Parallèlement, les chercheurs ont étendu leur unité d'analyse (de la relation dyadique⁶⁰ au réseau d'entreprises).

⁶⁰ La relation dyadique se réfère à une relation entre deux parties (e.g. le client et le fournisseur).

1.2. Le contrôle au sein des réseaux industriels

La reconnaissance de l'interaction entre l'organisation et son environnement a ouvert la voie à la réflexion sur les réseaux et les chercheurs du groupe IMP ont largement développé cet axe de recherche⁶¹.

Le réseau industriel est constitué d'acteurs qui contrôlent un certain nombre d'activités associées à différents types de ressources. Le modèle proposé par les chercheurs du groupe IMP (figure 2.2) présente trois composantes qui permettent d'appréhender la coopération et la concurrence au sein du réseau industriel : les acteurs, les activités et les ressources.

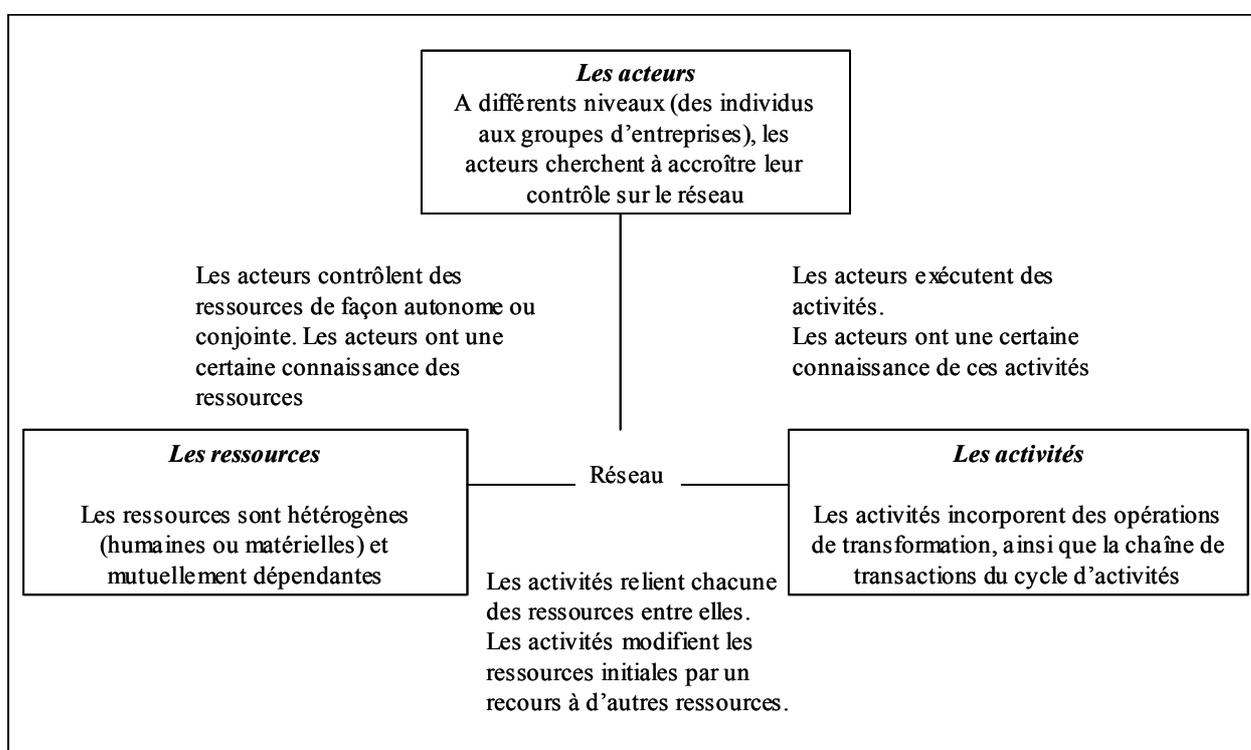


Figure 2.2 : Le modèle du réseau (Gadde et Hakansson, 1993, p. 81)

⁶¹ Notons également que des travaux sur les réseaux ont été entrepris aussi bien par des théoriciens des organisations et de la stratégie (Jarillo, 1988 ; Miles et Snow, 1986 ; Thorelli, 1986), que par des sociologues des organisations (Cook et Emerson, 1978 ; Granovetter, 1985, 1992 ; Uzzi, 1997).

Les ressources (*inputs* financiers, capital, technologie, ressources humaines et marketing) sont contrôlées par les acteurs et leur valeur dépend des activités qu'elles permettent de générer. Le contrôle de ces ressources peut s'exercer, soit directement si l'entreprise les détient en propre, soit indirectement en établissant des relations stables avec les acteurs qui les possèdent. Le contrôle pour une entreprise apparaît dès lors comme la maîtrise de ses propres ressources et l'influence sur les autres membres du réseau pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise⁶². Les activités (d'échange ou de production) sont généralement interdépendantes et forment ainsi une chaîne à entrées multiples. Une modification à un endroit de la chaîne se répercute sur les autres activités, ce qui nécessite une coordination au sein du réseau. L'interdépendance est dite séquentielle lorsque certaines activités doivent être réalisées les unes après les autres, mutuelle lorsqu'elles sont conduites simultanément. En suivant les travaux de Thompson (1967) sur les formes de coordination, les règles d'ajustement mutuel devraient correspondre à l'interdépendance réciproque tandis que les règles de programme devraient permettre de coordonner des activités séquentielles.

Dans le modèle du réseau industriel, chaque acteur (qui peut être un sous-groupe de l'entreprise) est unique. Il détient des ressources et exerce des activités qui lui sont propres. Il est source de dynamisme au sein du réseau et peut générer des changements qui peuvent être structurels⁶³. Il est également défini par rapport à sa dépendance au sein du réseau, liée aux investissements qu'il a engagés, qu'ils soient économiques et / ou surtout relationnels. En revanche, le modèle n'indique pas comment les acteurs d'une même organisation se coordonnent. La distinction intra-organisation / inter-organisation n'a pas vraiment de sens. La frontière entre l'organisation et l'environnement est beaucoup plus diffuse que dans les approches classiques (Anderson et *al.*, 1994). L'environnement n'est pas constitué de forces externes, mais il peut être manipulé et influencé par la firme. De même, des acteurs externes influencent les fonctions internes de la firme. L'approche par le réseau n'indique pas que la question de la frontière entre la firme et son environnement n'a pas de sens, mais que le caractère unique de la firme réside dans ses connexions avec les autres firmes.

⁶² Cette conception du contrôle est directement issue des travaux de Pfeffer et Salancik (1978).

⁶³ Chaque acteur a un champ d'évolution possible différent de l'organisation concernée (Dumoulin, 1996)

1.3. L'apport des travaux du groupe IMP pour notre thèse

Du modèle d'interaction au modèle du réseau industriel, les travaux du groupe IMP rendent compte de la très grande complexité des relations client-fournisseur.

Le modèle d'interaction reconnaît l'existence de différents éléments au sein des entreprises cliente et fournisseur : le système social, l'organisation (technologie, structure, stratégie) et les individus. L'articulation entre ces différents éléments ne nous paraît pas toujours très explicite, mais néanmoins ceux-ci sont pris en compte. En outre, dans le prolongement de ce modèle, la problématique de la complexité des relations personnelles intra- et inter-organisationnelles est abordée. Cette approche se distingue des conceptions classiques qui considèrent les deux organisations en relation comme étant des boîtes noires.

Dans le modèle du réseau industriel, les acteurs de la relation peuvent être appréhendés au niveau organisationnel, mais une analyse plus fine permet de les localiser au sein des unités, des départements. Ce ne sont pas seulement des organisations qui sont en relation mais des sous-groupes de ces organisations. Et, chaque sous-groupe de A doit non seulement se coordonner avec un ou plusieurs autres sous-groupes de B, mais également avec les autres sous-groupes de A. Toutes les relations aux différents niveaux s'enchevêtrent, ce qui implique une grande complexité pour coordonner tous ces acteurs.

2. La relation client-fournisseur : un système d'action social ouvert

Au cours des deux premiers chapitres de ce travail, nous avons développé les thèses majeures des auteurs en théorie inter-organisationnelle. Nous proposons maintenant de préciser notre propre conception des relations client-fournisseur et ses implications en termes de contrôle.

Nous appuyant sur la conception de Van de Ven (1976) sur la relation inter-organisationnelle, nous définissons la **relation client-fournisseur** comme **un système d'action social⁶⁴ ouvert sur son environnement**.

Pour Van de Ven, la relation inter-organisationnelle est un système d'action social car elle présente les propriétés fondamentales de toute forme organisée de comportement collectif :

- le comportement de ses membres vise à atteindre des buts individuels et collectifs ;

⁶⁴ Un système social se distingue d'autres systèmes dans la mesure où c'est une structure d'événements ou d'actes humains, plutôt qu'une structure d'éléments physiques. (Katz et Kahn, 1978, p. 199).

- des processus interdépendants émergent de la division des tâches et des fonctions entre ses membres ;
- elle peut agir en tant qu'unité et a une identité propre séparée de ses membres.

Ainsi, pour nous, les actions du client et du fournisseur sont interdépendantes puisque les buts de chacun ne sont pas atteignables indépendamment l'un de l'autre. De plus, les membres des organisations cliente et fournisseur (ou leurs représentants) acquièrent des rôles spécialisés et développent des attentes en ce qui concerne les droits et les obligations des membres du système. Dans cette approche, les membres du système peuvent être appréhendés au niveau organisationnel (le client et le fournisseur) mais une analyse plus fine permet de les situer au niveau de sous-groupes des organisations. Ainsi, lorsqu'on cherche à comprendre le contrôle dans la relation client-fournisseur, il faut appréhender la complexité du système et comprendre comment les acteurs des sous-groupes s'influencent pour atteindre leurs buts individuels et par ailleurs se coordonnent entre eux pour réaliser une action collective.

Cette conception systémique est finalement assez proche de la conception des chercheurs du groupe IMP. Avec le passage de la dyade au réseau industriel, ces chercheurs ont en quelque sorte étendu et ouvert le système. Nous même, nous reconnaissons que la relation client-fournisseur s'inscrit dans un contexte plus large, que des transactions existent entre le système et son environnement. C'est pourquoi nous précisons dans notre définition que le système est ouvert sur son environnement. Cette approche « système » invite à situer les relations en dynamique, à considérer des processus évolutifs et non des structures figées (Dupuy, 1987).

Conclusion de la section 3 :

Les travaux du groupe IMP prennent en compte la très grande complexité des relations client-fournisseur. Ils considèrent les différents éléments de chaque organisation (la technologie, la structure, le système social, les différents acteurs) et les intègrent dans un environnement plus large qui est celui du réseau industriel. En nous appuyant sur ces travaux et sur des réflexions théoriques antérieures⁶⁵, nous avons proposé notre propre conception de la relation client-fournisseur que nous considérons comme un système d'action social ouvert sur son environnement. Ceci signifie que les différents acteurs du système (qui peuvent être des sous-groupes des entreprises) ont des finalités propres tout en étant engagés ensemble dans une action collective, d'où l'intérêt de s'interroger sur le contrôle au sein du système.

⁶⁵ Van de Ven (1976)

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons abordé le contrôle dans la relation client-fournisseur selon une conception économique puis relationnelle de la coopération.

D'après la théorie de l'agence (et plus largement d'après les théories s'inscrivant dans l'approche transactionnelle), le contrat crée les conditions nécessaires et suffisantes à l'émergence et à la stabilité de la coopération. Il permet, grâce à des transferts, de modifier la rémunération des partenaires de manière à ce que chacun ait individuellement intérêt à coopérer plutôt qu'à se retirer. Des mécanismes complexes d'incitation et de surveillance sont mis en place afin de supprimer toute velléité d'opportunisme. Or, il apparaît que les contrats inter-entreprises réels sont relativement « grossiers » et « imparfaits ». Il semble ainsi que le contrat ne soit pas le seul vecteur du contrôle de la coopération et que d'autres considérations soient à prendre en compte pour expliquer la formation et le maintien des relations client-fournisseur.

A la logique de l'efficacité économique, le paradigme relationnel oppose une prise en compte de la réputation, des normes relationnelles et de la confiance qui émergent des expériences passées et de la multiplication des interactions individuelles comme les facteurs fondamentaux expliquant la durée et la stabilité de la coopération. Ces différents mécanismes de contrôle, plus sociaux qu'économiques, sont possibles parce que les relations inter-organisationnelles sont des relations d'échange qui se construisent et se renforcent au cours du temps. Elles ont une histoire passée, présente et future. Les parties s'engagent dans un échange social et attendent des satisfactions personnelles au delà de leur intérêt purement économique. L'apport principal de cette approche relationnelle réside dans l'inscription temporelle des relations inter-organisationnelles et dans la reconnaissance de l'existence de processus informels sociaux à côté des mécanismes formels. Toutefois, les chercheurs s'inscrivant dans cette approche se concentrent sur les relations inter-organisationnelles dans lesquelles les parties partagent des buts à long terme. C'est la condition pour que la confiance et les normes puissent se développer et se substituer au contrôle formel (i.e. aux contrats). Cela limite les domaines d'application de leurs propositions. Par ailleurs, en se focalisant sur les processus informels de contrôle, ces chercheurs abordent peu les mécanismes formels qui jalonnent ce processus.

En dehors de ces deux conceptions du contrôle dans les relations client-fournisseur, nous avons présenté au chapitre 1 l'approche par le pouvoir et la dépendance. Alors que les théoriciens de l'approche relationnelle considèrent la dépendance comme un facteur de coopération, ceux de l'approche par le pouvoir et la dépendance la considèrent comme un handicap. Dès lors, ces derniers proposent des stratégies pour accroître leur influence sur (ou pour éviter l'influence de) l'autre. Il nous semble que les stratégies d'influence ne sont qu'un des éléments de modalités de contrôle beaucoup plus vastes et complexes.

En définitive, les trois approches présentées dans ces deux premiers chapitres (approche transactionnelle, approche par le pouvoir et la dépendance, approche relationnelle) ne nous permettent pas de proposer une conception du contrôle dans la relation client-fournisseur qui nous permette à la fois d'aborder le contrôle comme un processus, d'en explorer les mécanismes formels et informels, et de traiter tous les cas de relations client-fournisseur quel que soit le degré de convergence des buts entre les parties. Par ailleurs, ces approches appréhendent les relations client-fournisseur comme des relations inter-entreprises, parfois inter-individuelles, mais n'analysent pas ce qui se passe au sein même de ces entreprises. Les chercheurs du groupe IMP ont commencé à lever le voile en proposant d'étudier les caractéristiques des parties en interaction (en particulier celles de la stratégie et de la structure des organisations ainsi que celles des individus). Toutefois, les chercheurs s'inscrivant dans ce courant ont préféré étendre l'objet de leurs études aux réseaux d'entreprises, plutôt que d'approfondir l'investigation sur l'articulation entre l'organisation interne et le contrôle inter-organisationnel. C'est précisément cette articulation que nous nous proposons d'étudier.

CHAPITRE 3 : L'APPORT DU CONTROLE ORGANISATIONNEL POUR ETUDIER LE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

L'objet de ce chapitre est de proposer un cadre théorique qui nous permette d'étudier le contrôle dans les relations client-fournisseur dans sa complexité. Nous avons vu qu'il n'existe pas de cadre théorique unifié dans la littérature inter-organisationnelle. Reposant sur des fondements épistémologiques différents, les théories se complètent, parfois s'opposent, mais elles sont de toute façon difficilement conciliables et ne permettent de traiter que partiellement notre problème. Or, nous nous intéressons à plusieurs dimensions du contrôle dans les relations client-fournisseur et cherchons à répondre aux questions suivantes : Pourquoi le client contrôle-t-il ses fournisseurs ? Quels sont les acteurs du contrôle ? Comment s'organise le processus de contrôle ? Quels en sont les outils ? A quel moment a-t-il lieu ? Quelle est la réaction du contrôlé ?

Ces questions ont déjà été largement abordées dans un champ de recherche voisin : celui du contrôle organisationnel. Les chercheurs de ce champ ont certes développé des concepts destinés à l'intra-organisation mais leurs travaux peuvent peut-être nous aider à comprendre le contrôle dans les relations client-fournisseur. C'est ce que nous cherchons à montrer dans ce chapitre. L'application des concepts du contrôle intra-organisationnel -en particulier des typologies d'Ouchi (1977, 1980)- aux relations inter-organisationnelles a déjà été étudiée par quelques chercheurs. Nous discuterons, dans la section 1 de ce chapitre, les résultats de ces recherches et conclurons qu'une seule typologie ne saurait rendre compte de la complexité du phénomène. Il nous faudra donc faire appel à plusieurs auteurs de ce champ. Nous proposerons alors, dans la section 2, notre propre conception du contrôle dans la relation client-fournisseur et en discuterons les finalités à partir de multiples travaux en contrôle organisationnel. Nous pensons, en effet, qu'il est nécessaire de comprendre à quoi sert le contrôle pour différents chercheurs afin d'étudier les diverses facettes des modalités d'exercice de ce contrôle. Enfin, dans une troisième et dernière section, nous proposerons une grille d'analyse des modes de contrôle du client sur ses fournisseurs contextualisés. Cette grille se présentera sous la forme d'un jeu de questions / réponses sur les dimensions du contrôle que nous aurons identifiées.

Section 1 : Les travaux d'Ouchi (1977, 1980) appliqués au contrôle inter-organisationnel : apports et limites

Dans cette section, nous présenterons tout d'abord les travaux de recherche inter-organisationnelle qui ont adopté les typologies d'Ouchi (1977, 1980). Puis, nous verrons les apports de ces travaux et enfin leurs limites qui nous conduiront à multiplier les angles d'étude du phénomène.

1. le marché, la bureaucratie et le clan dans les relations inter-organisationnelles

Ouchi (1980) propose une adaptation organisationnelle de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975). Il identifie trois modes de contrôle : le marché qui repose sur les prix, la bureaucratie qui repose sur les règles et le clan qui repose sur les valeurs ou les traditions.

Dumoulin (1997) a appliqué cette typologie aux réseaux inter-organisationnels et a identifié les trois modes de contrôle d'Ouchi (1980).

Dans les réseaux dynamiques adaptés à des environnements concurrentiels, rapides et désordonnés, le mode de contrôle privilégié est le marché. Les satellites (i.e. les fournisseurs) sont sélectionnés par une mise en concurrence selon un cahier des charges spécifié à l'avance, sans que les antécédents relationnels entre la firme-pivot et les satellites ne soient pris en compte. Le prix et la compétence sont ainsi les critères d'entrée dans le réseau. Le principal outil de gestion est le contrat qui fixe les règles globales de fonctionnement de la coopération. En phase opérationnelle, seul le résultat de l'action est évalué, compte tenu des objectifs qui ont été fixés. La firme-pivot ne s'immisce pas dans la gestion du satellite et développe une faible connaissance des processus de transformation. En effet, malgré le caractère standard de la performance attendue, les satellites développent une spécificité des actifs qui est telle que le pivot ne peut superviser leurs actions au quotidien. Le contrôle par le marché se traduit donc par un contrôle sur les résultats⁶⁶.

Dans les réseaux stables, Dumoulin (1997) a observé les deux autres cas de figures. Dans l'un des réseaux étudiés, les liens entre la firme-pivot (une grande entreprise) et ses satellites

⁶⁶ Ceci renvoie à la première typologie d'Ouchi (1977) sur les objets de contrôle en fonction du caractère mesurable des résultats et de la connaissance du processus de transformation.

(stratégiquement dépendants) sont de type hiérarchique. Les satellites subissent un fort degré de tutelle rendu possible par le déséquilibre structurel qu'ils connaissent avec la firme-pivot. Le contrôle bureaucratique se révèle par une assistance, un contrôle-accompagnement quotidien qui dépasse le projet pour s'étendre à toute l'organisation du fournisseur. «*La firme-pivot peut à la fois maîtriser le processus de transformation et les résultats attendus de la coopération* » (Dumoulin, 1997, p. 52). Ainsi, la firme-pivot contrôle à la fois les résultats et les comportements du satellite.

Dans l'autre réseau stable étudié par Dumoulin, la firme-pivot recherche des satellites pouvant être à la fois autonomes et impliqués sur le projet qui laisse une large contribution conceptuelle aux satellites choisis. La phase de sélection est alors cruciale. La firme-pivot privilégie une approche longue dans laquelle le choix du satellite est conditionné autant par les individus qui la composent que par son savoir-faire. Les expériences passées et la phase d'observation préalable à l'engagement impliquent une forte connaissance des entreprises entre elles. La confiance qui en résulte atténue les phénomènes opportunistes lors de l'intégration au réseau. Il n'existe pas de contrat formel liant la firme-pivot à ses satellites. Celui-ci est remplacé par cette confiance implicite entre les hommes des organisations. Au cours de la coopération, il n'existe pas de plan d'avancement des travaux ou d'échéanciers, mais des rencontres informelles se produisent à la demande des participants. Dumoulin qualifie ce mode de contrôle de clanique dans un réseau qui est organisé dans une adhocratie fonctionnant sur des rapports informels entre experts. Le caractère informel de la coordination ne permet pas de suivre précisément les flux d'informations. Néanmoins, Dumoulin indique que l'information ne circule qu'entre les membres du réseau, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance à celui-ci et la construction d'une culture commune.

En fait, les deux premiers modes de contrôle que sont le marché et la bureaucratie ont pour objet les résultats et / ou les comportements. Ils sont assez facilement identifiables car ils reposent largement sur les mécanismes visibles de la coopération. Le problème se pose lorsque les résultats sont difficiles à mesurer et que le processus de transformation est peu connu de celui qui contrôle⁶⁷. Dumoulin a observé dans ce cas un contrôle par le clan. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000), qui développent une typologie des modes de contrôle

⁶⁷ Dans leur revue de littérature sur les modes de contrôle, Langevin et Naro (2003) indiquent que le problème se pose toujours pour la case « *en bas à droite* » (p. 16) dans laquelle ni le contrôle sur les résultats, ni le contrôle des comportements par les règles et procédures ne sont possibles.

inter-organisationnel très proche de celle de Dumoulin (1996), proposent pour cette troisième voie le contrôle par la confiance. Ils s'appuient sur les travaux de l'approche relationnelle et développent un processus en trois phases : le contact, le contrat et l'exécution. La confiance est présente dès la phase de contact du fait des relations antérieures et de la réputation des organisations. Le contrat signé dans la seconde phase est un contrat cadre qui ne donne aucun détail sur le déroulement de la coopération. Il ne saurait être un mécanisme de contrôle. C'est toujours la confiance (de compétence et de bonne volonté⁶⁸) renforcée par le développement de la coopération et des liens informels entre les individus qui permet de gouverner la relation. Langfield-Smith et Smith (2003) s'appuient sur ce même modèle et explorent, pour chacun des modes, les mécanismes du contrôle ainsi que le rôle de la confiance.

Le contrôle par la confiance est très proche du contrôle par le clan. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000, p. 59) parlent de « *mécanismes de contrôle processuels et fondés sur la culture* ». De même, Heide (1994) considère que le clan et l'échange relationnel sont des concepts analogues car ils reposent sur des normes selon lesquelles les objectifs individuels ne peuvent être atteints que par l'action jointe et le bénéfice à long terme du système. Pour Langfield-Smith (1997), l'idée de clan est également fondée sur le sentiment des individus d'appartenir à un groupe.

Adler (2001) s'appuie également sur les travaux d'Ouchi (1980) pour proposer trois modes de contrôle inter-organisationnel : le marché, qui repose sur le prix, la hiérarchie⁶⁹, sur l'autorité et la communauté, sur la confiance. Toutefois, il remet en cause le caractère substitutif des différents modes de contrôle de la typologie d'Ouchi (e.g. plus de clan implique moins de marché) et suggère au contraire que les différents modes peuvent se combiner entre eux. Hakansson et Lind (2004) approfondissent cette idée et observent que les trois formes de coordination sont utilisées en même temps entre les différentes sous-unités des entreprises en relation étudiées.

⁶⁸ Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) s'appuient sur la typologie de Sako (1992) qui distingue la confiance contractuelle, la confiance de compétence et la confiance de bonne volonté (voir chapitre 2, section 2, §3.2.1.2).

⁶⁹ Notons que les notions de contrôle bureaucratique et de contrôle hiérarchique ne sont pas toujours équivalentes. Si Adler (2001) ou Hakansson et Lind (2004) les utilisent l'une pour l'autre, Burlaud (2000), qui propose une revue des différentes formes de contrôle, considère le contrôle par la hiérarchie comme un pilotage direct réduisant l'autonomie formelle des acteurs et le contrôle bureaucratique comme un contrôle par les règlements et les procédures.

Enfin, Dekker (2004) s'appuie sur les premiers travaux d'Ouchi (1977) pour proposer lui aussi une typologie en trois modes de contrôle inter-organisationnel : le contrôle des résultats, le contrôle des comportements et le contrôle social. Il qualifie les deux premiers de modes de contrôle formel car ceux-ci reposent, selon lui, sur des mécanismes observables : objectifs fixés et systèmes de récompenses liés à l'atteinte des objectifs pour le premier, règles et procédures pour le second. Le contrôle social est pour Dekker (2004) un mode de contrôle informel. Il recoupe, en fait, largement le contrôle par la confiance décrit plus haut avec une sélection reposant sur les interactions passées et la réputation ainsi qu'un processus de renforcement de la confiance tout au long de la coopération.

Le tableau 3.1 propose un récapitulatif de ces typologies.

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Déterminants des modes de contrôle	Remarques
Dumoulin (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - marché - bureaucratie - clan 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité ou dynamisme de l'environnement 	
van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - modèle basé sur le marché - modèle basé sur la bureaucratie - modèle basé sur la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - caractéristiques des transactions - caractéristiques de l'environnement - caractéristiques des parties (réputation, pouvoir de négociation, etc.) 	Le modèle distingue trois phases : le contact, le contrat et l'exécution pour chaque mode de contrôle
Adler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - marché (prix) - hiérarchie (autorité) - communauté (confiance) 	Non mentionnés	Les trois formes ne sont pas exclusives les unes des autres
Langfield-Smith et Smith (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - modèle basé sur le marché - modèle basé sur la bureaucratie - modèle basé sur la confiance 	Les caractéristiques des transactions et de l'environnement entre les parties	
Dekker (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle sur les résultats - contrôle sur les comportements - contrôle social 	<ul style="list-style-type: none"> - interdépendance - incertitude des tâches - spécificité des actifs - fréquence - incertitude de l'environnement 	Dekker s'intéresse davantage aux mécanismes qu'aux moyens du contrôle
Hakansson et Lind (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par le marché - Coordination par la hiérarchie - Coordination par le clan 	Non mentionnés	Leur étude empirique admet la combinaison entre les différents modes de coordination pour une même relation client-fournisseur

Tableau 3.1 : Typologies de contrôle inter-organisationnel

En définitive, tous ces chercheurs proposent trois idéaux-types : le contrôle des résultats par le marché, le contrôle des comportements (et éventuellement des résultats) par la bureaucratie et une autre forme de contrôle des comportements qui s'opère par le clan pour Dumoulin (1996) et Hakansson et Lind (2004), par la confiance (de compétence et de bonne volonté) pour van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000), Adler (2001) et Langfield-Smith et Smith (2003) ou plus largement par la socialisation des individus⁷⁰ pour Dekker (2004). Discutons à présent les apports et les limites de cette typologie de contrôle inter-organisationnel en trois modes.

2. L'intérêt d'appliquer les travaux d'Ouchi au contrôle inter-organisationnel

Adapter les typologies d'Ouchi (1977, 1980) au contrôle inter-organisationnel nous semble intéressant aussi bien au plan théorique qu'au plan de la compréhension des mécanismes du contrôle dans les relations client-fournisseur.

Tout d'abord, utiliser les typologies des modes de contrôle organisationnel pour étudier les relations inter-organisationnelles permet de décroiser les champs de recherche et d'étudier des relations de contrôle non hiérarchiques. En effet, la recherche en contrôle organisationnel, et plus particulièrement en contrôle de gestion, se concentre généralement sur les relations au sein des organisations en étudiant des degrés variés de centralisation de la prise de décision (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Ainsi, le cadre conceptuel que propose Anthony (1965, 1988), dans lequel il décompose l'organisation en centres de responsabilité, est le point de départ plus ou moins explicite d'un très grand nombre de travaux sur les comportements formels en contrôle de gestion. Or, on observe une horizontalisation des relations de contrôle à l'intérieur des organisations et au sein de réseaux d'entreprises. Ces relations ne sont plus fondées sur des bases hiérarchiques, mais elles se développent entre des entités qui doivent être coordonnées, sans qu'une relation d'autorité formelle et structurée n'existe. Cette observation a conduit Otley (1994) à demander un élargissement du cadre d'application des travaux en contrôle. De même, Hopwood (1996) a critiqué le point de vue constamment

⁷⁰ Le terme de contrôle social est également proposé par Langevin et Naro (2003) dans leur revue de littérature sur les modes de contrôle organisationnels. Le contrôle social repose, selon eux, sur plusieurs processus complémentaires visant à créer ou à renforcer la socialisation des individus et l'intériorisation par ces derniers des buts organisationnels : (1) des processus de sélection et de formation des membres de l'organisation, (2) des processus liés au style de management visant à favoriser la communication entre les membres et leur implication, (3) des facteurs composant les variables culturelles de l'organisation (mythes, symboles, rituels intériorisables par les individus et (4) des mécanismes de socialisation extérieurs tels que la formation ou l'évaluation *ex ante* par une communauté professionnelle.

vertical des chercheurs étudiant les budgets, la planification ou l'évaluation de la performance. Bouquin (2001) a prolongé cette idée en proposant de développer une approche de l'entreprise à partir de ses processus. Pour lui, l'analyse ne doit pas se fonder sur les frontières juridiques de l'entreprise ni sur son organigramme, mais sur la chaîne de valeur. Dès lors, il paraît pertinent de distinguer les processus que l'entreprise organise (en interne ou à l'extérieur) et ceux qu'elle subit, plutôt que de se cantonner à ceux qui sont réalisés dans ses limites juridiques. En étudiant le contrôle au sein de réseaux d'entreprises à partir de la typologie d'Ouchi, les chercheurs s'affranchissent de la perspective verticale et résolument intra-organisationnelle du contrôle et montrent que des typologies organisationnelles restent pertinentes dans la sphère inter-organisationnelle.

Par ailleurs, cette typologie en trois modes de contrôle permet d'intégrer des éléments de l'approche relationnelle au sein des propositions de l'approche transactionnelle. En effet, la troisième voie empruntée n'est pas un compromis entre le marché et la hiérarchie⁷¹ mais une autre forme de contrôle qui repose sur une connivence affective et / ou sur des valeurs communes aux acteurs de la coopération. En considérant que les relations d'échange sont socialement inscrites, qu'elles évoluent dans le temps et, surtout, en reconnaissant que les finalités du contrôle sont plus larges et variées que la minimisation des coûts de transaction ou la lutte contre l'opportunisme, Ouchi (1980) sort de l'ornière dans laquelle la théorie des coûts de transaction se trouve enlisée pour expliquer la coopération. En effet, il appréhende le contrôle comme un moyen de rendre l'échange équitable et de motiver les individus (Maitland et al., 1985) aussi bien par des mécanismes formels qu'informels. En élargissant les finalités du contrôle, Ouchi élargit considérablement les perspectives pour les modalités de ce contrôle (introduction du contrôle par le clan).

3. Les limites de cette typologie en trois modes de contrôle

Chiapello (1996), dans son exercice de synthèse, a organisé la littérature sur les modes de contrôle organisationnel autour de plusieurs axes que nous reprendrons dans notre analyse (en y intégrant la finalité du contrôle pour le client) : l'origine du contrôle, l'objet sur lequel il s'exerce, les moyens, les moments du contrôle ainsi que l'attitude du contrôlé.

⁷¹ Ce que reprochent à la théorie des coûts de transaction un certain nombre des auteurs de l'approche relationnelle.

Utiliser uniquement la typologie d'Ouchi (1980) pour appréhender le contrôle dans les relations client-fournisseur ne permet pas de traiter toutes ces dimensions. Les travaux que nous avons présentés abordent principalement les objets (résultats, comportements⁷²) et les moyens du contrôle (marché, bureaucratie, clan ou confiance). Mais d'autres questions restent en suspens. Ainsi, l'origine du contrôle n'est pas traitée. Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'approfondir la connaissance de l'organisation cliente, ce que seuls Hakansson et Lind (2004) ont commencé à explorer. De même, la question de la nature plus ou moins coercitive de l'influence du client n'est pas abordée par les chercheurs. Elle est liée au rapport de pouvoir-dépendance qui peut exister entre les parties⁷³. Ces aspects des relations inter-organisationnelles sont quasiment absents des travaux d'Ouchi (1980) et de ceux qui ont adopté sa typologie. Enfin, la question de la réaction du contrôlé n'est pas non plus explorée en tant que telle. Or, dans les relations client-fournisseur, il nous paraît important d'analyser la manière dont le fournisseur réagit au contrôle du client.

Toutes ces questions constituent pour nous des dimensions à étudier pour mieux comprendre la complexité du contrôle dans les relations client-fournisseur. Une seule typologie ne saurait nous donner tous les angles d'analyse du contrôle. Multiplier les facettes du phénomène étudié nous semble donc essentiel. Mais, avant d'exposer ces différentes dimensions, nous proposons d'explicitier notre conception du contrôle dans les relations client-fournisseur.

⁷² Pour Govindarajan et Fisher (1990), le contrôle social est une forme de contrôle des comportements. C'est pourquoi nous distinguons le contrôle des résultats et le contrôle des comportements (qu'il s'opère par les règles et procédures ou par la socialisation des individus).

⁷³ Nous avons développé ces aspects dans le chapitre 1, section 3 qui traite de l'approche par le pouvoir et la dépendance.

Section 2 : Le contrôle dans la relation client-fournisseur : définition et finalités

L'objet de cette section est de présenter notre propre conception du contrôle du client sur ses fournisseurs, directement issue des travaux en contrôle organisationnel. Tout d'abord, nous expliciterons notre définition du contrôle. Puis, nous chercherons à identifier dans la littérature les différentes finalités du contrôle organisationnel et à montrer leur pertinence dans la sphère inter-organisationnelle.

1. Notre conception du contrôle dans la relation client-fournisseur

Dans l'introduction de notre thèse, nous avons défini le **contrôle du client sur son fournisseur** comme le **processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'organisation cliente) influence les actions de son fournisseur (ou des sous-groupes de l'organisation fournisseur) dans le sens de ses attentes.**

Cette définition comporte deux éléments principaux :

- le client cherche à influencer son fournisseur ;
- il donne une direction à cette influence.

Cette conception du contrôle se situe dans la lignée de celle de nombreux auteurs en contrôle organisationnel :

« Le contrôle organisationnel est le processus de contrôle ou d'influence du comportement des individus en tant que membres d'une organisation formelle qui vise à accroître la probabilité qu'ils atteignent les objectifs organisationnels » (Flamholtz, 1996, p. 2)

« [Le contrôle est l'influence] du comportement de [...] participants organisationnels afin que les buts organisationnels globaux soient atteints » (Berry et al., 1995, p. 4)

Dans la même perspective, Bouquin (2001, p. 34) définit le contrôle organisationnel comme étant *« l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les*

processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation. »⁷⁴

L'influence du client sur son fournisseur

Orienter les processus, comme l'indique Bouquin (2001), est proche de notre conception de l'influence du client sur son fournisseur. La question est de savoir si cette influence est toujours possible. En effet, l'influence peut être considérée comme la traduction du pouvoir en actes⁷⁵. Or, il existe peut-être des situations où c'est le fournisseur qui a le pouvoir sur son client. Dans ce cas, peut-on parler de contrôle du client sur son fournisseur ? Nous le pensons. En effet, l'étendue du pouvoir exprime le déséquilibre de dépendance entre deux parties et non l'absence de dépendance de celui qui domine. Dès lors, on peut penser que même un client dominé par son fournisseur n'est pas totalement dépourvu d'influence sur ce dernier. Il peut disposer d'un certain contrôle, même limité, sur son fournisseur.

En outre, dans notre conception du contrôle inter-organisationnel, l'influence du client s'exerce certes pour amener le fournisseur à accomplir certaines actions, mais également pour contenir l'influence du fournisseur, c'est-à-dire pour se préserver du contrôle que le fournisseur pourrait exercer sur lui.

Les différentes perspectives d'influence sont illustrées dans la figure 3.1.

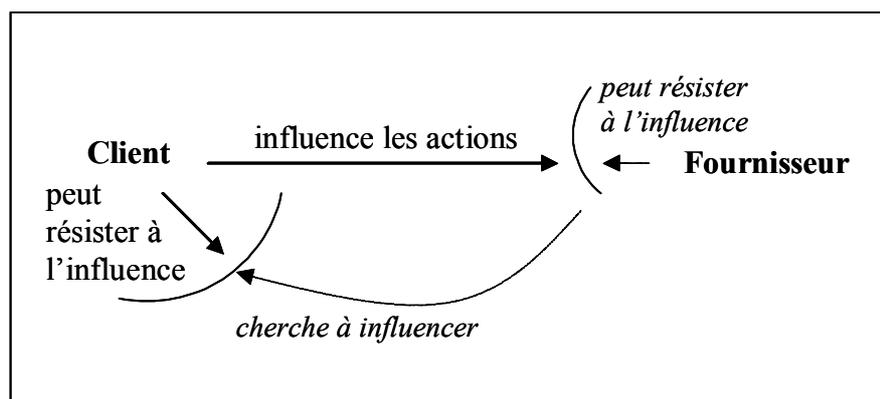


Figure 3.1 : Les perspectives d'influence du client sur son fournisseur

Ainsi, les stratégies d'influence dans les relations client-fournisseur sont bilatérales. Chacun cherche à influencer l'autre et à éviter son influence. Dans la littérature, les auteurs ont étudié

⁷⁴ Nous avons souligné les mots qui étaient en italique dans le texte.

⁷⁵ Le pouvoir est considéré comme un potentiel d'influence (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Scott, 2003)

la résistance du contrôlé par la constitution d'un *slack* ou le développement de stratégies d'influence pour accroître ses marges de manœuvre (voir Crozier et Friedberg, 1977). Nous étudierons également celles du contrôleur (i.e. le client). En effet, contenir l'influence du fournisseur nous semble être l'un des processus fondamentaux du contrôle pour le client.

L'orientation de l'influence du client

Le deuxième point important de notre définition concerne l'orientation de l'influence (et donc du contrôle) vers les attentes du client. Nous postulons ainsi que le client connaît ses propres attentes dans la coopération. Même si le client n'est pas toujours capable de donner des objectifs précis à son fournisseur, il peut, au moins, lui donner une direction. Introduire la notion de direction ou de but dans notre conception du contrôle ne nous contraint pas pour autant à limiter notre étude aux processus délibérés. Nous nous démarquons de Chiapello (1994) sur ce point⁷⁶. Dans les relations client-fournisseur, chaque partie peut être amenée à saisir des opportunités de contrôle apparaissant de manière fortuite. En effet, des interactions nombreuses entre les individus des deux organisations existent à différents niveaux (entre les ingénieurs des deux entreprises, entre les comptables, entre l'acheteur et le vendeur, entre les départements qualité, etc.). Elles sont autant d'occasions pour les acteurs de la relation de mieux se connaître et s'influencer sans pour autant qu'il y ait une intention dans ce sens au départ. Ces interactions individuelles donnent une dimension qualitative et informelle au contrôle. Elles permettent de diversifier les contrôles, de ne pas se limiter au quantitatif mais de prendre en compte tout ce qui n'est pas mesurable et ainsi de renforcer le contrôle⁷⁷.

Enfin, notre définition est volontairement large en ce qui concerne les attentes du client qui peuvent déterminer la ou les finalités du contrôle pour lui. Nous proposons d'étudier ce que ces finalités peuvent recouvrir.

⁷⁶ Pour Chiapello (1994, p. 158), la référence à un but ou à un sens dans lequel l'influence doit s'exercer conduit à se limiter aux processus intentionnels dont la fonction est justement de permettre d'atteindre le but.

⁷⁷ Pour Drucker (1964), le contrôle est un but alors que les contrôles sont des moyens et utilisent la mesure, et l'information. Les contrôles concernent les faits et les événements passés. Ils sont analytiques et opérationnels. Le danger est de favoriser les contrôles (c'est-à-dire mettre l'accent sur ce qu'on peut quantifier) au détriment du contrôle.

2. Les finalités du contrôle

A la lecture des travaux en management, nous avons identifié trois finalités principales du contrôle organisationnel :

- assurer la convergence des buts ;
- exercer son pouvoir ;
- réduire l'incertitude ;

Nous proposons d'examiner ce que recouvrent ces trois finalités et dans quelle mesure elles sont pertinentes dans les relations client-fournisseur.

2.1. Assurer la convergence des buts

Les fondements du concept de convergence des buts

La fonction sociale du contrôle organisationnel la plus souvent citée par les auteurs est celle de la convergence des buts. Il s'agit en fait de « *faire converger les objectifs d'une organisation et les aspirations de ses membres et de maintenir dans le temps une convergence harmonieuse* » (Fiol, 1991, p. 1).

Lorsqu'un individu n'adhère pas aux buts de l'entreprise, cela ne signifie pas forcément qu'il agisse de manière malhonnête ou qu'il soit opportuniste, mais que, en raison de son histoire, de ses objectifs propres (qui peuvent être d'ordre économique mais également d'ordre social ou psychologique), il ne suit pas spontanément les buts de l'organisation dont il est membre et n'applique pas naturellement les stratégies définies par le management.

Merchant (1982) propose trois raisons fondamentales qui expliquent l'existence du problème de contrôle dans les organisations :

- le manque de direction : les individus ne savent pas ce qu'on attend d'eux ;
- les limites personnelles : les individus n'ont pas toujours les capacités pour réaliser ce qu'on attend d'eux ;
- le manque de convergence des buts : même lorsque les employés comprennent ce qu'on attend d'eux et ont les compétences requises pour accomplir leur travail, certains choisissent de ne pas le faire car les buts personnels et les buts organisationnels ne coïncident pas suffisamment.

Le premier auteur qui ait, à notre connaissance, employé le terme de convergence des buts est Anthony dans son ouvrage de 1965. Il écrivait alors : « *l'objectif d'un système de contrôle de gestion est la convergence des buts, ce qui signifie qu'un tel système devrait être construit de telle façon que les actions menées par les responsables opérationnels en accord avec leurs propres intérêts aillent aussi dans le sens des intérêts de l'entreprise dans son ensemble* » (p. 45). Toutefois, dans cet essai, le concept n'est qu'effleuré⁷⁸. En effet, cette phrase est perdue dans un paragraphe sur la finalité des indicateurs de gestion. Il faudra attendre l'ouvrage de 1988 pour qu'Anthony soit plus disert et précis sur la problématique de la convergence des buts. Il explique alors (pp. 69 à 72) que les individus se joignent à une organisation afin de réaliser leurs objectifs personnels, qui correspondent à leurs propres besoins. L'importance relative de ces besoins est différente d'un individu à l'autre. Elle peut également évoluer dans le temps. Certains de ces besoins nécessitent pour les individus de collaborer avec d'autres personnes au sein de l'organisation. Par ailleurs, les dirigeants définissent des buts qui s'imposent à chaque membre de l'organisation car, de l'atteinte de ces buts, dépend la survie de l'entreprise. Etant donné qu'il existe un conflit potentiel entre ces buts organisationnels impératifs et les objectifs des membres de l'organisation, il est indispensable que les dirigeants mettent en place des dispositifs pour que les individus atteignent leurs propres objectifs, tout en servant les buts organisationnels. En outre, il peut également exister des conflits entre les objectifs des différents membres de l'organisation. Il en résulte de la concurrence, parfois salutaire, entre les membres qui cherchent à satisfaire leurs besoins. Il existe donc deux types de divergence des buts possibles dans les organisations : d'une part, une divergence entre les intérêts des différents membres de l'organisation et, d'autre part, une divergence entre les buts alloués à l'organisation et ceux des individus. Le contrôle a donc pour fonction de gérer ces deux types de conflits potentiels.

Assurer la convergence des buts : trouver une cohérence à l'organisation

La convergence des buts telle qu'elle est définie par Anthony (1988) renvoie à l'idée d'une cohérence globale au sein de l'organisation qui peut être définie, selon Pech Vărguez (2003, p. 67), comme étant « *le degré d'articulation entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre des objectifs collectifs* ».

⁷⁸ Fiol (1991, pp. 143-146) retrace l'évolution du concept de convergence des buts dans les écrits d'Anthony de 1965 et 1988.

La notion de cohérence est présente (sans qu'elle soit mentionnée comme telle) dès les écrits des auteurs « classiques »⁷⁹ dont Pech Vărguez propose une revue. La cohérence apparaît pour ces chercheurs comme l'une des intentions de la gestion et inclut plusieurs aspects : la division du travail, la coordination, l'organisation en tant qu'ensemble unifié des parties, la logique des relations entre les éléments, etc.

Plus récemment, un certain nombre d'auteurs ayant développé une approche systémique de l'organisation ont mis l'accent sur la coordination, l'ordre ou l'intégration qui visent à assurer une cohérence à l'organisation.

Ainsi, pour Tannenbaum (1968), les organisations, comme tous les systèmes, ont une tendance naturelle à l'augmentation de l'entropie. Les intérêts des membres du système étant potentiellement divers et divergents, il est nécessaire de mettre en œuvre les moyens permettant d'assurer la cohérence des éléments du système entre eux.

On retrouve la même idée chez Hopwood (1974), pour qui, « *en dépit des difficultés apparemment insurmontables, les individus parviennent à travailler ensemble et de façon plus ou moins cohérente. Bien sûr, il y a des tensions et des conflits à tous les niveaux de l'entreprise mais, comparé au potentiel de désordre et de dissensions, un degré tout à fait surprenant d'ordre et de coordination émerge.* » (p. 17)

Le concept d'intégration développé par Lawrence et Lorsch (1967) s'inscrit dans la même perspective. Pour eux, les différentes unités de l'organisation doivent être plus ou moins différenciées pour être couplées avec leur environnement. Or, la différenciation crée des barrières de communication et favorise le cloisonnement organisationnel, chacun ne voyant la situation qu'à partir de son sous-environnement et de ses caractéristiques propres. Des conflits d'intérêts se créent et nécessitent la mise en place de mécanismes de résolution de conflits qui sont également des mécanismes de coordination afin de favoriser l'intégration des différents départements. L'intégration vise ainsi à donner une cohérence globale à l'organisation.

Bouquin (2001) reprend les concepts de différenciation et d'intégration et indique que le contrôle sert, non seulement à créer un ordre interne à l'organisation (cohérence interne), mais également à créer une cohérence entre l'organisation et son environnement (cohérence externe), idée que nous développerons dans notre étude sur les relations client-fournisseur.

⁷⁹ Pech Vărguez fait référence à la division du travail de Taylor (1929) et Fayol (1918), à la coordination, organisation, intégration et coopération de Follett (1937) ou encore à l'organisation de Barnard (1938).

Chiapello (1994), quant à elle, définit le contrôle comme une « *influence créatrice d'ordre*⁸⁰ » (p. 157) qui doit laisser la place à la créativité, à l'initiative du contrôlé. Ainsi, elle ajoute au besoin d'ordre (ou de cohérence), la nécessité de laisser des espaces de liberté aux individus. Cette idée se retrouve également dans le système interactif⁸¹ de Simons (1995). Nous verrons que la place accordée à l'initiative du contrôlé, à l'émergence de ses idées constitue un point à retenir pour notre étude.

En définitive, coordonner, intégrer, ordonner les activités participent d'une même finalité qui est d'assurer la cohérence de l'organisation (cohérence interne et / ou externe). Cette cohérence n'est toutefois qu'un aspect de ce que recouvre la finalité de la convergence des buts. En effet, d'après Pech Vărguez (2003), un autre concept est associé à celui de cohérence dans l'organisation : il s'agit du concept de cohésion.

La cohésion : un socle indispensable pour qu'une cohérence puisse émerger ?

A partir des travaux sur la solidarité mécanique de Durkheim (1960), Pech Vărguez (2003, p. 84) définit la cohésion au sein de l'organisation comme étant « *le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe dans un idéal, une aspiration ou un sentiment communs qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout* ». La cohésion est associée au partage des valeurs, à la communion d'idéaux, à l'unité, aux projets partagés et à l'aide mutuelle.

Si la cohérence est centrée sur la coordination (i.e. la nécessité d'articuler et d'ordonner), la cohésion se réfère à la recherche d'émotions, de sentiments gratifiants entre les individus du groupe car ceux-ci partagent solidairement une idée, un projet ou une intention commune. Ainsi, la cohérence se concentre sur les résultats, tandis que la cohésion s'occupe de la valeur que l'action collective provoque sur les individus qui travaillent conjointement.

⁸⁰ Pour Chiapello, la référence à un but n'est pas nécessaire dans son idée de contrôle car cela implique de savoir dans quel sens l'influence doit s'exercer. Or, elle étudie les modes de contrôle des organisations artistiques. S'il est un domaine où l'objectif est difficile à définir et la créativité primordiale, c'est bien ce domaine-là. Toutefois, nous classons ses travaux dans la perspective de la convergence des buts car l'organisation qu'elle décrit a quand même un but. Le premier sujet qu'elle aborde dans son étude empirique est précisément les objectifs des maisons d'édition. Une organisation peut avoir un ou plusieurs buts sans qu'il soit possible de définir précisément des objectifs aux artistes.

⁸¹ Pour Simons, le système de contrôle est composé de quatre sous-systèmes : (1) le système de croyances qui est l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les dirigeants communiquent et renforcent sans cesse afin de fournir des valeurs de base et une direction pour l'organisation, (2) le système de frontières qui établit des règles, des limites comportementales aux individus, (3) le système de diagnostic qui est utilisé pour motiver, surveiller et rétribuer l'atteinte d'objectifs spécifiques et (4) le système interactif qui guide et stimule les stratégies émergentes par l'implication personnelle des managers dans certaines activités de leurs subordonnés.

Les deux concepts (cohérence et cohésion) semblent liés dans l'accomplissement des buts organisationnels. En effet, Fiol (1991) a mis en évidence l'existence de deux modes de convergence des buts au sein de l'entreprise qui se combinent entre eux : la convergence des résultats individuels, centrée sur la cohérence, et la convergence des valeurs communales relatives aux idées et projets partagés par les membres de l'organisation, qui se rapporte à la cohésion. Pech Vărguez a étudié plus précisément l'articulation entre les deux concepts. Les résultats de son étude empirique suggèrent que ces deux éléments sont solidaires pour assurer la convergence des buts dans l'organisation ; si la cohésion fait défaut, la cohérence s'en trouve diminuée. De même, un manque de cohérence affecte négativement la cohésion organisationnelle.

Ainsi, en reprenant les conclusions de ces études, nous suggérons que la finalité du contrôle organisationnel, qui est d'assurer la convergence des buts, implique d'assurer une cohérence⁸² et une cohésion à l'organisation.

Intérêt de considérer la convergence des buts dans les relations client-fournisseur

Appréhender le contrôle inter-organisationnel comme un mode de convergence des buts nous semble intéressant à plusieurs titres.

Tout d'abord, cela évite de cantonner le contrôle à la fonction d'économie des coûts de transaction et permet d'élargir les perspectives du contrôle. Ainsi, critiquant le caractère mono-fonction de la théorie des coûts de transaction, Dekker (2004) propose deux fonctions principales pour le contrôle inter-organisationnel : créer les conditions pour réaliser les résultats voulus et assurer la coordination des tâches interdépendantes. Ces deux fonctions nous semblent s'intégrer dans une seule et même finalité, celle de la convergence des buts (dans son aspect de cohérence), qui est effectivement plus large que l'économie des coûts de transaction. L'analyse de Dekker nous semble toutefois inachevée car elle n'indique pas comment ces fonctions se conjuguent dans les différentes formes de relations inter-organisationnelles.

⁸² Cette cohérence est aussi bien interne (entre les membres de l'organisation) qu'externe (entre les membres de l'organisation et leur environnement).

De plus, la recherche de convergence des buts invite à explorer les motivations des parties. Or, les chercheurs de l'approche relationnelle, postulant que les intérêts sont largement convergents, délaissent quelque peu l'étude des mécanismes de contrôle formels pour se concentrer sur les mécanismes informels (e.g. les normes relationnelles, la réputation, les interactions répétées). Pourtant, il nous semble que les relations établies dans le long terme dans lesquelles les intérêts des parties sont convergents ne couvrent qu'une petite partie des situations possibles dans les relations client-fournisseur.

En outre, appréhender le contrôle du client sur son fournisseur comme un mode de convergence des buts nous semble intéressant car cela laisse la place à la créativité et à l'autonomie du fournisseur (voir Chiapello, 1994 ; Simons, 1995). Or, le client achète bien souvent une fonction et non un produit ; il attend alors de son fournisseur qu'il développe pour lui une solution innovante tout en lui indiquant les limites à ne pas dépasser (par exemple en termes de prix, de délais de développement, etc.).

Enfin, l'idée de convergence des buts permet d'intégrer un grand nombre d'acteurs dans le processus de contrôle. Il s'agit de favoriser la cohérence et la cohésion entre les nombreux acteurs des entreprises cliente et fournisseur : les différents acteurs de la relation doivent se coordonner pour réaliser les activités liées à leur collaboration ; il est peut-être également nécessaire qu'ils partagent un minimum de valeurs communes ou qu'ils se rassemblent autour d'un projet commun au cours de leur coopération. L'idée d'assurer une cohérence et une cohésion entre les différents sous-groupes des deux entreprises est largement ignorée de la littérature qui considère généralement la relation client-fournisseur comme une relation entre deux entités et non entre une multiplicité d'acteurs. Reconnaître ce besoin de cohérence et de cohésion comme une finalité du contrôle est, nous semble-t-il, un apport majeur de l'application des concepts organisationnels à la sphère inter-organisationnelle.

2.2. Exercer son pouvoir

La deuxième finalité du contrôle que nous avons identifiée dans la littérature concerne l'exercice du pouvoir⁸³. Dans cette perspective, le contrôle sert à contraindre l'autre à adopter un comportement qu'il n'aurait pas eu autrement. Il ne s'agit pas d'essayer de faire travailler

⁸³ Dans leur revue de littérature, Scheytt et *al.* (2003) indiquent que, malgré la multitude des définitions du contrôle organisationnel, deux thèmes se dégagent : celui de la régulation et celui de l'exercice du pouvoir.

les individus ensemble dans une direction donnée en prenant en compte les objectifs des uns et des autres comme dans la perspective de la convergence des buts, mais d'imposer des décisions aux membres de l'organisation et d'aligner leur comportement sur la volonté de celui qui détient le pouvoir sur les autres.

En théorie des organisations, Mintzberg (1986) est sans doute le chercheur qui a le plus travaillé sur le pouvoir au sein des organisations qu'il définit comme étant « *la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* » (p. 39). Dans cette définition, avoir le pouvoir signifie être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite et d'obtenir des résultats. Notre conception du pouvoir est plus restreinte puisqu'elle s'applique à une relation d'échange entre des individus (groupes ou organisations) plus ou moins interdépendants⁸⁴. Nous avons retenu la définition de Friedberg (1993, p. 117-118), pour qui le pouvoir est « *la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts.* ». Dans cette perspective, celui qui contrôle (un individu, un groupe ou une organisation) cherche à obtenir des résultats dans son propre intérêt en imposant les termes de l'échange à l'autre individu (groupe ou organisation). Les participants à l'échange peuvent alors développer deux sortes de stratégie pour renforcer leur pouvoir⁸⁵ : la première est offensive et vise à augmenter le caractère prévisible des autres en réduisant leur marge de manœuvre ; la seconde est défensive et consiste à diminuer sa propre prévisibilité en protégeant et en étendant si possible son autonomie et sa marge de manœuvre.

A partir de cette conception du pouvoir, de l'explication des stratégies offensive et défensive, il nous est apparu intéressant d'analyser la théorie de l'agence qu'Eisenhardt (1989a) applique au contrôle organisationnel sous l'angle de l'exercice du pouvoir. En effet, le principal et l'agent sont bien dans une relation de dépendance dans laquelle les deux protagonistes ont des intérêts divergents. La réponse apportée par la théorie de l'agence est alors de proposer au principal les solutions les plus efficaces pour contrôler le comportement de son agent. Deux stratégies sont alors envisagées : la première consiste pour le principal à investir dans des systèmes d'information (procédures à suivre, *reporting*, tableaux de bord, budgets, réunions, etc.). Ces mécanismes de contrôle permettent au principal de mieux connaître le

⁸⁴ Les concepts de pouvoir et de dépendance ont été développés au chapitre 1, section 3.

⁸⁵ Les stratégies des acteurs pour accroître leur pouvoir ont d'abord été développées dans l'ouvrage commun de Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

comportement de l'agent, d'accroître sa prévisibilité. C'est une stratégie offensive. La seconde consiste pour le principal à contractualiser sur les résultats de l'agent afin d'aligner les intérêts de l'agent sur les siens. Elle nous paraît également offensive puisque le principal impose ses objectifs à l'agent. Enfin, dans le prolongement de la théorie de l'agence appliquée au gouvernement d'entreprises, la théorie de l'enracinement indique que les actionnaires tentent de résister aux manœuvres des *managers* qui essaient d'accroître les investissements qui leur sont spécifiques (Charreaux, 1997). Dans ce cas, la stratégie du principal est défensive.

En définitive, la théorie de l'agence appréhendée sous cet angle est bien pour le principal le moyen d'exercer son pouvoir sur l'agent. La préoccupation des auteurs s'inscrivant dans cette théorie n'est pas de savoir comment faire travailler des individus ensemble dans une direction donnée, mais bien d'expliquer comment un principal peut obtenir d'un agent certains comportements qu'il n'aurait pas eus par lui-même.

Enfin, certains auteurs proposent des conceptions du contrôle qui peuvent s'appréhender au travers des deux finalités que nous avons abordées jusqu'à présent (assurer la convergence des buts et exercer son pouvoir). Nous avons vu précédemment que Tannenbaum (1968, p. 3) considère le contrôle comme un moyen de coordonner les individus afin qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation. Ce même auteur écrit également que le contrôle est « *le processus par lequel une personne, un groupe de personnes ou une organisation détermine, c'est-à-dire affecte intentionnellement le comportement d'une autre personne, groupe ou organisation.* » (p. 5). Pour lui, les notions de pouvoir, de contrôle et d'influence sont pratiquement synonymes et, se référant à Dahl (1957), il explique que, plus le comportement d'un individu est dicté par l'autre, (c'est-à-dire plus il est contrôlé), et moins il est libre de choisir sa propre conduite. Par ailleurs, Tannenbaum (1962) indique qu'à côté de sa signification pragmatique, le contrôle a une signification symbolique car il implique la supériorité de l'un, l'infériorité de l'autre, la critique et la réprimande de l'un et la soumission de l'autre.

Intérêt de considérer l'exercice du pouvoir dans les relations client-fournisseur

Dans les relations client-fournisseur, la question du pouvoir est centrale. Cette problématique est logiquement très développée dans les travaux s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance. Toutefois, cet aspect des relations inter-organisationnelles n'est pas

explicitité par les théoriciens des coûts de transaction et presque totalement éludé par ceux de l'approche relationnelle.

Or, identifier l'exercice du pouvoir comme une finalité possible du contrôle inter-organisationnel nous semble intéressant à deux titres.

D'une part, cela nous invite à appréhender les modalités d'exercice du pouvoir et, en particulier, les stratégies d'influence du client sur son fournisseur. Ainsi, nous nous attacherons à étudier ces stratégies, qu'elles soient coercitives (e.g. menaces, arguments juridiques) ou non coercitives (e.g. recommandations, demandes d'information).

D'autre part, appréhender la question du pouvoir du client sur son fournisseur suppose d'envisager le point de vue des fournisseurs. En effet, le fournisseur peut développer des stratégies (offensive ou défensive) pour éviter les demandes du client ou même modifier le rapport de force⁸⁶. Les réactions des fournisseurs seront donc au centre de nos préoccupations dans notre étude.

2.3. Réduire l'incertitude

La troisième finalité principale du contrôle organisationnel que nous avons identifiée dans la littérature concerne la réduction de l'incertitude.

Pour Cyert et March (1963), l'incertitude est une constante de la prise de décision dans l'organisation⁸⁷. « *Pour une entreprise commerciale, l'incertitude porte sur le marché, les livraisons des fournisseurs, l'attitude des actionnaires, celle des concurrents, les actions futures de l'état, etc.* » (p. 116). Les entreprises évitent cet état d'incertitude de deux manières :

- elles gèrent les problèmes immédiats en utilisant des procédures opératoires standard qui permettent d'agir à court terme, en répétant des règles simples et déjà existantes sur la

⁸⁶ C'est dans cette perspective que Sauvage et Nahon (2000) appliquent la théorie de l'enracinement aux relations client-fournisseur dans la gestion de la dépendance afin de comprendre comment les fournisseurs développent des stratégies pour renforcer leur pouvoir.

⁸⁷ Pour Cyert et March, l'organisation est une coalition de participants aux objectifs divers et changeants. C'est un système en perpétuelle adaptation. Les perturbations externes tout comme les variables de décision interne modifient sans cesse l'état du système.

base de l'expérience. Elles ne cherchent pas à anticiper les événements incertains à long terme en développant des stratégies, mais gèrent les événements qui se présentent ;

- elles négocient avec l'environnement afin d'en prévoir les réactions futures. C'est ainsi qu'elles imposent à cet environnement des procédures standard, des contrats limitant le degré d'incertitude⁸⁸.

Dans cette perspective, les outils de contrôle tels que le budget ou les prix de cessions internes sont des moyens de réduire l'incertitude dans l'organisation.

L'idée selon laquelle les mécanismes de contrôle servent à réduire l'incertitude est présente de manière plus ou moins explicite chez un certain nombre d'auteurs. Pour Das et Teng (1998, p. 493), le contrôle est « *un processus de régulation par lequel les éléments du système sont rendus plus prévisibles par l'établissement de standards dans la poursuite d'un état ou d'un objectif désiré* ». Dans cette perspective, la réduction de l'incertitude provient d'une plus grande prévisibilité des éléments du système. De même, pour Lauzel et Teller (1997), « *réduire l'incertitude est devenu un des points forts du contrôle de gestion* » (p. 7). Ces chercheurs présentent ensuite différents schémas de contrôle et de régulation des systèmes. En outre, certains auteurs que nous avons classés selon la perspective de la convergence des buts peuvent également s'appréhender selon l'angle de la réduction de l'incertitude. C'est le cas de Merchant (1982), pour qui le bon contrôle est l'assurance qu'aucune mauvaise surprise ne se présente, ou d'Anthony (1988), qui voit dans le contrôle un moyen de maintenir « la bonne température » de l'organisation. Ce dernier propose ainsi un processus classique avec une boucle de rétroaction en quatre étapes : fixer les standards de performance, mettre en place la mesure, comparer la performance observée aux standards et mettre en place les actions correctives. « *L'exemple le plus communément utilisé pour décrire ce processus est celui du thermostat.* » (Anthony, 1988, p. 13). Le but du processus est effectivement d'éviter que l'imprévu ne survienne.

L'intérêt de considérer la réduction de l'incertitude dans les relations client-fournisseur

La réduction de l'incertitude est sans doute la principale finalité du contrôle du client sur son fournisseur développée dans la littérature inter-organisationnelle. C'est d'ailleurs la première fonction des contrats développés dans la théorie des coûts de transaction et des dispositifs

⁸⁸ Les travaux de Pfeffer et Salancik (1978) s'inscrivent, pour cette part, dans la lignée de ceux de Cyert et March (1963).

organisationnels tels que les *joint ventures* proposées par les théoriciens de la dépendance des ressources. Dans l'approche relationnelle, c'est le recours à la confiance et aux normes relationnelles qui permet aux parties, non pas de réduire l'incertitude, mais de poursuivre la coopération même lorsque l'incertitude est grande. Les théoriciens du contrôle organisationnel ont peut-être d'autres réponses à ce problème d'incertitude ; nous les analyserons dans la suite de notre recherche.

En définitive, les trois finalités du contrôle organisationnel que nous avons identifiées (assurer la convergence des buts, exercer son pouvoir et réduire l'incertitude) semblent rester pertinentes dans la relation client-fournisseur telle que nous l'avons définie. Le tableau 3.2 présente une synthèse de cette réflexion.

Finalités du contrôle organisationnel	Remarques, apports pour l'application au contrôle du client sur ses fournisseurs
<p align="center">Assurer la convergence des buts</p> <p>Le contrôle sert à assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'organisation de manière à ce que les buts organisationnels soient atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la convergence des buts est plus large que le fait d'économiser des coûts de transaction ou de lutter contre l'opportunisme de l'autre⁸⁹. - Les intérêts des parties ne semblent pas <i>a priori</i> convergents⁹⁰. Des efforts doivent généralement être entrepris pour concilier les buts des différents acteurs de la relation aussi bien au niveau de l'entreprise cliente qu'entre les différents acteurs des deux entreprises. - Laisser la place à la créativité du fournisseur est une idée largement négligée dans la littérature sur le contrôle inter-organisationnel qui se concentre surtout sur les problèmes d'incertitude. - Dans les relations client-fournisseur, la convergence des buts doit être assurée entre les différents départements au sein des deux entreprises et entre les départements des deux entreprises.
<p align="center">Exercer son pouvoir</p> <p>Le contrôle sert à obtenir de l'autre des comportements qu'il n'aurait pas eus autrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est une finalité pertinente dans les relations client-fournisseur. Elle nous invite à considérer dans l'étude empirique : <ul style="list-style-type: none"> - les stratégies d'influence plus ou moins coercitives du client sur son fournisseur - les réactions des fournisseurs au contrôle du client.
<p align="center">Réduire l'incertitude</p> <p>Le contrôle sert à réduire l'incertitude de l'organisation face à son environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est la finalité principale du contrôle dans la littérature inter-organisationnelle : le contrôle passe par des dispositifs formels (les contrats dans la théorie des coûts de transaction), par des arrangements organisationnels (les <i>joint ventures</i> dans la théorie de la dépendance des ressources) ou par des mécanismes informels (la confiance et les normes dans l'approche relationnelle).

Tableau 3.2 : Les finalités du contrôle du client sur ses fournisseurs

⁸⁹ Nous nous démarquons ici de l'approche transactionnelle.

⁹⁰ Nous nous démarquons ici de l'approche relationnelle.

Nous le voyons, les finalités du contrôle organisationnel sont riches et multiples. La convergence des buts est celle qui est la plus largement reconnue. Elle est également la plus ignorée de la littérature inter-organisationnelle. Or, cette finalité ouvre de nouvelles perspectives à l'étude du contrôle entre clients et fournisseurs. Elle rend possible l'appréhension des relations dans leur complexité, c'est-à-dire en prenant en compte les différents acteurs (individus, groupes ou organisations) qui la composent, leurs intérêts propres, leurs interrelations. Les finalités de l'exercice du pouvoir et de la réduction de l'incertitude sont déjà développées dans la littérature inter-organisationnelle (en particulier par les chercheurs de l'approche transactionnelle et ceux de l'approche par le pouvoir et la dépendance). Notre étude empirique pourra peut-être apporter un autre éclairage sur les modes de contrôle s'inscrivant dans ces finalités.

Conclusion de la section 2

Dans cette section, nous nous sommes attachée à montrer qu'un rapprochement entre les concepts du contrôle organisationnel et le contrôle dans les relations client-fournisseur était, non seulement possible, mais également pertinent pour notre étude empirique.

Nous avons commencé par expliciter notre propre définition du contrôle du client sur son fournisseur issue directement des travaux en contrôle organisationnel : un processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'entreprise cliente) influence les actions de son fournisseur (ou des sous-groupes de l'entreprise fournisseur) dans le sens de ses attentes.

Puis, nous avons identifié, à partir de la littérature organisationnelle, trois grandes finalités possibles du contrôle du client sur son fournisseur : assurer la convergence des buts, exercer son pouvoir et réduire l'incertitude.

Section 3 : Proposition d'une grille d'analyse des modes de contrôle du client sur ses fournisseurs

L'objet de cette partie est de proposer une grille d'analyse du contrôle du client sur ses fournisseurs qui nous servira pour notre étude empirique. Nous aborderons le processus de contrôle selon six dimensions⁹¹ : la finalité du contrôle qui sous-tend tout le processus, puis l'origine, l'objet, les moyens, le moment du contrôle ainsi que la réaction du contrôlé. Mais avant de présenter le processus de contrôle en lui-même, il nous faudra le contextualiser. Nous décrirons ainsi l'environnement dans lequel se déroule l'interaction d'une part, et l'organisation Achat du client (la stratégie, la structure, le contrôle des acheteurs) d'autre part.

1. L'environnement de l'échange (global / local)

L'environnement de l'échange peut être appréhendé à deux niveaux. Une relation client-fournisseur évolue dans un environnement global (e.g. le marché de l'automobile), et également dans un environnement local (e.g. le constructeur A avec l'équipementier B). Bien sûr, ces deux strates d'environnement ne sont pas étrangères l'une à l'autre. Le contexte global du marché de l'automobile détermine le contexte de la relation du constructeur avec son équipementier. De même, on peut penser que les relations locales ont une influence sur le marché global. Nous étudierons donc les deux niveaux.

1.1. L'environnement global

L'environnement global de l'échange est lié au marché dans lequel se situent le client et le fournisseur. Nous l'avons déjà signalé, nous privilégierons le point de vue du client. La question pour nous sera donc de caractériser l'environnement Achat du client vis à vis de ses fournisseurs. Nous devons donc étudier son marché.

Les chercheurs du groupe IMP ont travaillé sur les caractéristiques de l'environnement global (qu'ils distinguent de l'environnement local qu'ils appellent atmosphère) à partir des travaux de Thompson (1967). Ils proposent deux dimensions (Hakansson, 1982)⁹² :

⁹¹ Cinq de ces six dimensions sont communes avec l'analyse proposée par Chiapello (1996). Nous avons modifié le contenu de certaines dimensions et en avons ajouté une sixième sur les finalités du contrôle.

⁹² Les dimensions proposées par le groupe IMP se retrouvent largement dans les caractéristiques de l'environnement d'une organisation présentées par Desreumaux (1998, p. 114) : la complexité (en fonction de la

- la stabilité / le dynamisme : l'environnement est plus ou moins stable en fonction du caractère prévisible des changements qui s'y manifestent ;
- l'homogénéité / l'hétérogénéité : L'environnement est homogène si les fournisseurs présents sur le marché sont similaires et facilement substituables.

Pour la recherche que nous entreprenons, nous ne voulons pas nous inscrire dans un cadre *a priori* pour définir les caractéristiques de l'environnement global. Des éléments directement issus de l'étude de terrain pourront peut-être nous permettre de le caractériser.

1.2. L'environnement local

L'environnement local concerne la relation entre un client et un fournisseur donné. Pour caractériser l'environnement d'une relation inter-organisationnelle, Williamson (1975) suggère d'étudier l'incertitude entourant la transaction et le nombre d'acteurs sur le marché. Les théoriciens de la dépendance des ressources privilégient le niveau d'interdépendance des acteurs qui détermine le pouvoir des parties (Pfeffer et Salancik, 1978). Les chercheurs du groupe IMP intègrent, dans l'« atmosphère » de la relation (i.e. l'environnement local), des éléments aussi variés que les degrés de dépendance, de coopération, de conflit ou de confiance. Nous verrons comment les personnes directement concernées par cet environnement local (i.e. les acheteurs et les fournisseurs) différencient les types de relations client-fournisseur. Notre préoccupation sera ainsi d'identifier des critères permettant de comparer les relations entre elles afin de tenter d'élaborer une typologie de ces relations.

2. L'organisation Achat du client

Trois éléments nous semblent particulièrement intéressants à étudier dans l'organisation Achat du client : la stratégie Achat, la structure Achat et le contrôle des acheteurs⁹³. Etudier ces éléments n'implique pas que nous postulions l'existence d'un déterminisme de l'un par rapport à l'autre. Nous voulons simplement aborder l'organisation Achat du client sous ces

diversité et de la sophistication des connaissances requises pour comprendre l'environnement), la stabilité et la disponibilité des ressources (hostilité ou bienveillance de l'environnement en fonction du degré de concurrence qui prévaut pour l'accès aux ressources).

⁹³ Nous reprenons en partie les éléments caractérisant les parties selon le modèle d'interaction de l'IMP (Cova et Salle, 1992), à savoir la structure et la stratégie de l'organisation ainsi que les objectifs des individus.

trois dimensions pour mieux comprendre le contrôle que le client met en œuvre auprès de ses fournisseurs. Nous établirons éventuellement des liens entre les différents éléments dans l'interprétation des données empiriques.

2.1. La stratégie Achat du client

Nous ne l'avons pas abordée jusqu'à présent, mais il nous semble incontournable de considérer la stratégie Achat des entreprises clientes pour comprendre le contrôle que celles-ci développent à l'égard de leurs fournisseurs.

Dans la littérature, nous pouvons distinguer deux grandes stratégies du client à l'égard de ses fournisseurs : la mise en concurrence d'une part et le partenariat d'autre part (Fenneteau, 1990).

La mise en concurrence, « modèle adversaire » pour Spekman (1988) ou modèle américain pour McMillan (1990), consiste à mettre un grand nombre de fournisseurs homogènes et substituables constamment en concurrence. L'objectif est de limiter le pouvoir des fournisseurs en modifiant fréquemment leur poids relatif et en entretenant des relations distantes et formelles par des contrats à durée limitée. Dans cette approche, si le client veut par exemple travailler en juste-à-temps (JAT) avec ses fournisseurs, il se contente de faire tripler les stocks des fournisseurs (Shapiro, 1986).

L'approche partenariale est tout autre. Elle consiste à privilégier les relations de long terme avec un nombre limité de fournisseurs, à développer des interactions étroites entre les fonctions de fabrication, d'ingénierie et de conception des deux entreprises. Le client finance les matières premières et les équipements et partage les responsabilités en cas de coût supplémentaire de stockage dû à une modification des commandes (Shapiro, 1986). Le partenariat dans le modèle japonais est caractérisé par une assistance mutuelle, une focalisation sur les coûts totaux, un développement d'investissements croisés et de pratiques de construction de la confiance telles que le transfert d'employés (Dyer et Ouchi, 1993).

Ainsi, deux entreprises (e.g. General Motors et Toyota) achetant les mêmes produits peuvent avoir des approches différentes vis-à-vis de leurs fournisseurs à partir des choix stratégiques qu'elles ont adoptés. Dans notre étude empirique, nous verrons si les entreprises privilégient

les relations de long terme avec certains fournisseurs ou si au contraire elles préfèrent profiter des opportunités du marché à tout instant⁹⁴.

2.2. La structure Achat de l'entreprise cliente

La structure Achat de l'entreprise cliente est un des éléments à prendre en compte pour comprendre comment le client s'organise en interne pour contrôler ses fournisseurs. Précisons tout d'abord ce que nous entendons par structure. Nous retiendrons la définition de Desreumaux (1992, p. 50) pour qui la structure est « *une allocation relativement stable des tâches et des rôles créant un pattern d'activités interreliées et permettant à l'entreprise de conduire et de coordonner ses activités. On peut y associer une certaine répartition des pouvoirs.* »

Nous l'avons déjà souligné, un grand nombre d'acteurs des deux entreprises sont directement impliqués dans les relations client-fournisseur. C'est pourquoi il nous paraît intéressant de comprendre les rôles de ces différents acteurs et la manière dont ils se coordonnent vis-à-vis de leurs fournisseurs. Pour ce faire, nous proposons d'étudier la structure de l'entreprise cliente en mettant l'accent sur le positionnement des équipes Achat dans cette structure. La localisation du (ou des) département(s) Achat au sein de l'entreprise, l'existence ou non de fonctions support dédiées aux achats (fonction qualité par exemple), ainsi que les liens que le département Achat entretient avec les autres fonctions de l'entreprise (qualité, ingénierie, production) peuvent, nous semble-t-il, avoir un impact sur le contrôle que l'organisation cliente (par ses différents acteurs) met en œuvre auprès de ses fournisseurs.

Deux des six variables que Kalika (1988)⁹⁵ propose pour caractériser la structure organisationnelle nous intéresseront tout particulièrement dans notre étude :

- La forme structurelle : c'est le « *schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services* » (p. 23). L'organigramme présente l'aspect formel de la

⁹⁴ Fenneteau (1990) propose des critères de choix pour aider les managers des entreprises à s'engager dans l'une ou l'autre forme de relation. L'analyse des caractéristiques techniques du produit acheté (standard ou spécifique), de la prestation demandée (niveau de qualité, flexibilité et flux d'approvisionnements), des coûts liés à la négociation et au changement de fournisseur, des risques liés à l'achat ainsi que des facteurs environnementaux (structure, transparence du marché amont, tendance des prix) permet de déterminer la stratégie Achat la plus performante pour le client.

⁹⁵ Les six variables caractéristiques de la structure organisationnelle sont, d'après Kalika : la forme structurelle, la prise de décision, la standardisation, la formalisation, la planification et le contrôle.

structure. Dans celui-ci, nous regarderons plus précisément le caractère centralisé / décentralisé des Achats, leur positionnement par rapport aux autres parties prenantes (unités de production, ingénierie, qualité) et enfin l'existence des fonctions support (e.g. des experts) et leur localisation par rapport aux Achats.

- La prise de décision : elle fait référence à la participation des différents acteurs aux décisions au-delà de l'organigramme formel. Comme le souligne Kalika (1988, p. 9), « *cet aspect organisationnel est très probablement celui qui a été l'objet des plus nombreuses controverses puisque, au-delà de la centralisation ou de la décentralisation, se profile en fait la répartition du pouvoir dans l'organisation* ». C'est justement ce qui nous intéresse au regard de la multiplicité des acteurs impliqués dans la relation client-fournisseur. Au sein de l'entreprise cliente, les acheteurs, les qualitatifs, les ingénieurs des bureaux d'étude, les responsables des unités de production sont autant d'acteurs qui ont des intérêts à défendre. Ces intérêts ne sont pas toujours convergents. La structure formelle est une chose. Elle donne la responsabilité des décisions à certains, par exemple aux acheteurs. Pour autant, le pouvoir de décision peut se situer ailleurs. La question est alors de savoir quel est le rôle effectif de chacun dans les décisions concernant les fournisseurs au sein de l'organisation cliente.

Ces deux éléments (forme structurelle que nous appellerons structure formelle et prise de décision que nous appellerons structure informelle⁹⁶) nous aideront à appréhender la structure Achat de l'entreprise cliente dans sa complexité.

2.3. Le contrôle des acheteurs

Les acheteurs assurent au sein de l'entreprise cliente le rôle d'interface avec les fournisseurs. Ils sont les porte-parole officiels, les « *agents* » (Ring et Van de Ven, 1994, p. 96) de l'organisation cliente vis-à-vis des fournisseurs. Pour Bouvier-Patron (2002), les acheteurs assurent une double interface : en interne entre les services et vers l'externe vis-à-vis des fournisseurs : « *la mission fondamentale du service achat s'affirme comme étant d'anticiper, de concevoir, de faire évoluer et d'assurer le suivi [...] de la complémentarité des compétences requises pour élaborer le bien désiré par l'entreprise cliente* » (p. 14). Dans

⁹⁶ Dès 1938, Barnard indique qu'à côté de la structure formelle qui définit le rôle des acteurs et les normes de comportement, il existe une structure informelle fondée sur les caractéristiques personnelles des acteurs individuels et sur leurs relations interpersonnelles.

cette perspective, il nous semble important de comprendre ce que l'entreprise cliente attend des acheteurs et comment ceux-ci sont contrôlés. Nous supposons en effet que la manière dont les acheteurs sont contrôlés au sein de l'entreprise cliente peut avoir une influence sur le contrôle que les acheteurs exercent sur leurs fournisseurs. La littérature n'est pas abondante sur la question du contrôle des acheteurs. En effet, ceux-ci sont généralement assimilés à leur organisation⁹⁷. Dans ce contexte, nous préférons laisser l'étude empirique nous permettre de faire émerger des pistes d'analyse. Nous essaierons, entre autre, de comprendre quelles sont les attentes des directions des achats à leur égard, quels sont les objectifs qui leur sont assignés et comment ils sont évalués.

3. Le contrôle du client sur son fournisseur

Nous aborderons le contrôle du client sur son fournisseur par les six questions posées en introduction de la thèse : Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Comment ? Quand ? Pour quelle réaction du contrôlé ? Parmi ces questions, l'une nous semble sous-tendre toutes les autres : c'est la question de la finalité (pourquoi ?). En effet, les modes de contrôle n'ont de sens que par rapport à la finalité qu'ils servent de façon implicite ou explicite, consciente ou inconsciente.

3.1. Pourquoi le client contrôle-t-il son fournisseur ?

Nous avons déjà largement traité cette question dans la section 2 de ce chapitre. Nous avons identifié trois finalités du contrôle qui peuvent être pertinentes dans les relations client-fournisseur :

- assurer la convergence des buts ;
- exercer son pouvoir ;
- réduire l'incertitude.

Le contrôle du client peut répondre à l'une ou à plusieurs de ces finalités en même temps. On peut penser que ces finalités seront différentes selon les types de relations client-fournisseur.

⁹⁷ La question du contrôle intra-organisationnel n'est pas abordée comme telle dans la littérature inter-organisationnelle, les buts des individus étant supposés convergents avec ceux de leur propre organisation. Quelques rares études ont toutefois abordé les systèmes de contrôle des performances des acheteurs en se focalisant sur les objectifs de réduction des coûts (voir Atuahene-Gima, 1995 ; Isenman, 1986).

3.2. Qui exerce le contrôle ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyée sur la typologie de Scott (2003)⁹⁸. Nous proposons ainsi trois origines au contrôle :

- l'organisation : le contrôle passe par des mécanismes organisationnels sans que la personnalité des individus qui les mettent en œuvre n'influence le processus. Par exemple, lorsqu'un technicien réalise un contrôle qualité sur une pièce pour en vérifier la conformité, il n'est pas impliqué *intuitu personae* dans le processus de contrôle. C'est l'organisation qui contrôle.
- l'individu : par sa personnalité, son charisme ou les bonnes relations qu'il entretient avec ses interlocuteurs chez le fournisseur, un individu de l'entreprise cliente peut parvenir à mieux connaître ou à influencer son fournisseur.
- soi-même : le fournisseur intériorise la culture, les normes du groupe, canalise lui-même ses actions et se fixe lui-même des objectifs. Les chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle privilégient cette origine du contrôle.

3.3. Quel est l'objet du contrôle ? (sur quoi s'exerce-t-il ?)

Les objets du contrôle sont un des axes de la typologie de synthèse de Chiapello (1996) sur les modes de contrôle. Nous avons retenu cinq objets du contrôle qui nous semblent pertinents pour notre étude :

- le contrôle des résultats : c'est par exemple le contrôle sur les prix, la qualité du produit, les délais de livraison.
- le contrôle des procédés de travail⁹⁹ : c'est la manière de réaliser une action ou une tâche qui est contrôlée. Le contrôle du processus de production du fournisseur est typiquement un contrôle des procédés de travail.

⁹⁸ Scott distingue le contrôle impersonnel exercé par l'intermédiaire d'un système bureaucratique, le contrôle interpersonnel exercé par un individu et le contrôle par la culture qui est exercé par soi-même suite à une appropriation des normes et valeurs du groupe.

⁹⁹ Le contrôle des procédés de travail recouvre en partie le contrôle des comportements d'Ouchi (1977), le contrôle des activités de Fiol (1991) ou encore le contrôle des actions de Merchant (1982).

- le contrôle des comportements : le client exerce un contrôle des comportements s'il cherche à s'assurer que son fournisseur développe certaines normes relationnelles (ou schémas attendus du comportement pour Dwyer et *al.*, 1987) telles que la flexibilité, la solidarité, l'échange d'information. Ces normes sont censées décourager l'opportunisme et renforcer la coopération (Brown et *al.*, 2000 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994)
- le contrôle des choix stratégiques : le client peut chercher à connaître et à orienter les choix stratégiques de son fournisseur. C'est ce qu'indique Shapiro (1986) pour qui le client doit se tourner vers l'avenir et questionner les choix stratégiques du fournisseur afin de vérifier qu'ils sont bien en phase avec ses propres choix.
- le contrôle des caractéristiques du fournisseur (principalement lors de la sélection) : le client peut chercher à s'engager avec un fournisseur qui présente certaines caractéristiques (i.e. l'habitude de travailler dans un certain secteur, une certification externe concernant son assurance qualité, une certaine capacité) (Dekker, 2004).

Ces différents objets de contrôle ne se posent pas au même niveau. Contrôler le respect des délais de livraison est tout à fait opérationnel tandis qu'orienter les choix stratégiques engage l'avenir des deux entreprises. Un des points de notre analyse sera d'identifier le niveau de contrôle auquel on se situe. Anthony (1988) puis Bouquin (2004) identifient trois niveaux de contrôle : stratégique¹⁰⁰, de gestion et d'exécution¹⁰¹. Ces trois niveaux déterminent trois perspectives temporelles du contrôle : à long, moyen ou court terme. Nous analyserons ces différentes perspectives dans l'étude empirique.

¹⁰⁰ Anthony (1988) n'emploie pas le terme de contrôle stratégique, mais de planification stratégique.

¹⁰¹ Pour Bouquin (2004, pp. 17-19), « Le contrôle d'exécution est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions répétitives qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. [...] Le contrôle stratégique est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les stratégies. [...] Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution. »

3.4. De quelle manière s'exerce le contrôle ? (comment ?)

Par ailleurs, la question « comment ? » appellera une réponse plus large que celle qu'avait proposée Chiapello. Outre les moyens du contrôle, nous ferons également référence au mode d'influence (plus ou moins coercitif), directement issu des travaux des chercheurs s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance. Nous étudierons aussi la nature du contrôle (formel / informel) dans cette dimension. C'est un point à étudier tout particulièrement dans les relations client-fournisseur tant la polémique est vive entre les chercheurs pour qui le contrôle informel se substitue au contrôle formel et ceux qui pensent qu'il lui est complémentaire.

3.4.1. Les moyens du contrôle

A partir de la typologie de synthèse de Chiapello (1996), nous avons identifié quatre moyens de contrôle possibles du client sur ses fournisseurs :

- le contrôle par le marché ;
- le contrôle par l'organisation : les règles et les procédures, mais également les objectifs donnés aux fournisseurs, les plans d'actions, les sanctions / récompenses (e.g. pénalités de retard, de non qualité) sont des mécanismes de contrôle qui passent par l'organisation du client ;
- le contrôle par le partage des buts à long terme : nous regroupons sous ce terme le contrôle par le clan¹⁰² proposé par Ouchi (1980) et observé par Dumoulin (1997) dans les réseaux inter-organisationnels ainsi que le contrôle par la confiance (Adler, 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) ou le contrôle social (Dekker, 2004).

¹⁰² Même si le clan dérivant des normes et de la culture est souvent décrit comme étant de nature informelle, des contrôles formels peuvent également dériver de la culture organisationnelle (Langfield-Smith, 1997). Les objectifs et missions organisationnels peuvent, par exemple, refléter les croyances et les valeurs de la culture dominante.

- Le contrôle par les interactions interindividuelles : par leurs relations personnelles, affectives, les individus d'une entreprise (e.g. les acheteurs) peuvent exercer une influence sur les individus de l'autre entreprise (e.g. les vendeurs).

Ces modes de contrôle ne sont pas exclusifs les uns des autres. Au contraire, Burlaud et Simon (1997, p. 15) soulignent la nécessité d'« *organiser la complémentarité des systèmes de régulation des comportements* », notant qu'à la complexité du système contrôlé répond la complexité du dispositif de contrôle.

3.4.2. La nature du contrôle

La question de la nature du contrôle (formelle et / ou informelle) est au centre des débats entre les chercheurs s'intéressant au contrôle inter-organisationnel. Nous avons développé les thèses des différents auteurs concernant cette question au chapitre 2 (section 2). Nous proposons de rappeler ce que recouvrent ces formes de contrôle.

Le contrôle formel renvoie aux mécanismes visibles de la coopération mis en place par le client de manière délibérée pour s'assurer que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes (i.e. le contrat, les mécanismes d'incitation, les audits, etc.).

Le contrôle informel est plus difficile à appréhender car moins observable. Il est souvent lié dans la littérature au contrôle social et à la gouvernance relationnelle. Il repose sur des valeurs partagées et sur une culture commune. Il est également associé à des jeux de relations interpersonnelles transverses et évolutives (notamment par la multiplication des interactions) qui permettent à chacun d'accroître sa connaissance de l'autre (e.g. des informations plus qualitatives) et son influence sur lui (Guibert et Dupuy, 1997).

Pour certains, le contrôle du client s'exerce uniquement par des mécanismes formels. C'est dans cette perspective que se situent les chercheurs qui fondent leur théorie sur le calcul et les incitations (Freeland, 1999). La théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence s'intègrent dans cette approche. Les contrats sont alors considérés comme étant les outils de contrôle les plus efficaces permettant d'éviter pour le client les comportements opportunistes des fournisseurs.

Le caractère informel du contrôle est reconnu dès que la relation client-fournisseur est envisagée comme un système social qui évolue dans le temps. Dans cette perspective adoptée par les chercheurs de l'approche relationnelle, le contrôle informel se développe au cours de la relation, notamment par la multiplication des interactions entre les individus qui s'engagent de manière plus ou moins tacite et intense dans des relations interpersonnelles. Ce contrôle informel favorise la construction d'un climat de confiance entre le client et le fournisseur. Nous rappelons que, pour nous, la confiance est le résultat d'un processus (principalement informel) et non un processus de contrôle en lui-même. Les chercheurs de l'approche relationnelle ne distinguent pas toujours les deux. Dekker (2004), qui s'appuie en partie sur leurs travaux, associe par exemple dans son cadre théorique le contrôle informel, le contrôle social et la confiance.

Les chercheurs s'opposent souvent sur la question du caractère complémentaire ou substitutif du contrôle formel et du contrôle informel. Dans notre étude, nous nous refusons à trancher *a priori* cette question et nous nous attacherons à observer si le client contrôle ses fournisseurs par des mécanismes formels, par des processus plus informels ou si les deux sont complémentaires. Les situations seront peut-être différentes en fonction des types de relations client-fournisseur que nous identifierons.

3.4.3. Les modalités de l'influence

L'influence du client sur son fournisseur peut être plus ou moins coercitive en fonction de la forme qu'elle prend. Nous avons détaillé les stratégies d'influence au chapitre 1 (section 3). Frazier et ses collègues ont largement étudié ces stratégies d'influence dans les relations client-fournisseur (Frazier et Summers, 1986 ; Frazier et *al.*, 1989 ; Frazier et Rody, 1991). En suivant leur démarche, nous ferons donc une distinction entre :

- les stratégies d'influence coercitive : la menace, l'argument juridique, la promesse¹⁰³ ;
- les stratégies d'influence non coercitive : la requête, la recommandation et l'échange d'information.

¹⁰³ Nous rappelons qu'à l'instar de Frazier et Summers (1986), nous considérons la promesse comme une stratégie d'influence certes subtile mais qui n'en est pas moins coercitive. En effet, celui à qui la promesse est faite devra se soumettre. Nous serons toutefois nuancée et parlerons pour la promesse de stratégie d'influence « un peu » coercitive.

3.5. A quel moment le contrôle a-t-il lieu? (quand ?)

Nous reprendrons comme cadre d'analyse sur cette question les trois moments du contrôle proposés par Bouquin (2001) : la finalisation (avant l'action), le pilotage (pendant l'action) et la post-évaluation (après l'action).

Nous serons également amenée à considérer la sélection du partenaire qui est une phase antérieure au processus de contrôle classique. La sélection comporte des enjeux bien particuliers qu'il nous faudra étudier.

3.6. Quelle est la réaction du contrôlé ?

Etzioni (1961, 1971) suggère de distinguer les organisations en fonction du degré de convergence des buts qui existe entre les individus et celles-ci. Il propose ainsi trois cas de figures. A chacun d'entre eux correspond une relation du contrôlé :

- l'organisation coercitive : les individus en font partie contre leur gré (e.g. la prison). Dans celles-ci, la personne subit totalement le contrôle. L'aliénation est ainsi ce qui caractérise l'attitude du contrôlé. Pour Etzioni, la contrainte est physique. Dans les relations client-fournisseur, la contrainte n'est certainement pas de cet ordre, mais on peut envisager une relation coercitive. Le client a parfois un pouvoir très fort sur son fournisseur, pouvant conduire à la disparition de ce dernier. Le fournisseur subit alors toutes les demandes pour satisfaire le client.
- l'organisation instrumentale : les membres ont leurs propres objectifs qui ne sont pas toujours compatibles avec ceux de l'organisation. Ils ont une attitude instrumentale dans le sens où ils fondent leur relation avec l'organisation sur le calcul. Ils recherchent avant tout leur intérêt. Ils évaluent sans cesse leur contribution par rapport à ce qu'ils reçoivent en récompense. L'attitude instrumentale est sans doute l'attitude la plus courante dans les relations client-fournisseur.
- l'organisation normative : les buts des membres et ceux de l'organisation coïncident parfaitement (e.g. les Eglises, les sectes). Ces organisations ont généralement un idéal qui

unit les membres au système. Les membres s'impliquent dans la vie de la structure et nourrissent des sentiments positifs par rapport à l'organisation. Le contrôle est volontaire et n'est pas du tout subi. Cette réaction est l'idéal-type de l'approche relationnelle. Il est peu probable que nous l'observions de manière aussi pure dans les relations client-fournisseur. Toutefois, à certains moments, sur un projet par exemple, il est possible que l'implication commune dépasse le seul calcul des coûts et des bénéfices de la contribution de chacun.

Conclusion de la section 3

Le travail que nous avons mené dans cette section nous donne une grille d'analyse théorique qui comporte trois éléments principaux :

- l'environnement de la relation ;
- l'organisation Achat de l'entreprise cliente ;
- le contrôle du client vers son fournisseur selon six dimensions.

C'est l'articulation de ces trois éléments qui fera l'objet de notre étude.

Cette grille nous servira pour analyser nos observations empiriques et pour en rendre compte. En ce qui concerne les dimensions du contrôle du client sur ses fournisseurs, les axes retenus ne sont pas, à l'instar de ceux de Chiapello (1996), tous indépendants les uns des autres¹⁰⁴. Des associations entre différents éléments de cette grille pourraient être proposées *a priori*, mais nous préférons nous reposer sur l'étude empirique pour identifier ces combinaisons afin de ne pas orienter d'emblée notre analyse.

Le tableau 3.3 présente une récapitulation de nos axes d'analyse.

¹⁰⁴ C'est ce que souligne Bouquin (2000) en indiquant que certaines typologies, comme celle d'Anthony (1988) sont complexes et transversales aux axes proposés par Chiapello.

Axes d'analyse	Questions posées	Réponses possibles
Environnement	<i>Environnement global (Achat)</i> Dans quel environnement de marché pour le client se déroule la relation ?	<ul style="list-style-type: none"> - homogénéité / hétérogénéité, stabilité / dynamisme (Hakansson, 1982) - autre ?
	<i>Environnement local</i> Dans quel environnement local se déroule la relation ?	Identification de critères pour pouvoir comparer les relations client-fournisseur entre elles : <ul style="list-style-type: none"> - incertitude, nombre d'acteurs (Williamson, 1985) ; - interdépendance relative des parties - autre ?
Organisation Achat du client	<i>Stratégie Achat</i> Quelle est la stratégie du client vis-à-vis de ses fournisseurs ?	Typologies proposées par Shapiro (1986), Spekman (1988), Fenneteau (1990), McMillan (1990) : <ul style="list-style-type: none"> - le partenariat - la mise en concurrence
	<i>Structure Achat</i> Quelle est la structure Achat du client ?	<ul style="list-style-type: none"> - structure formelle : degré de centralisation des achats et fonctions support au département Achat - structure informelle : pouvoir de décision des différents acteurs au sein de l'organisation cliente
	<i>Contrôle des acheteurs</i> Comment les acheteurs sont-ils contrôlés au sein de l'entreprise cliente ?	Peu d'éléments <i>a priori</i> .
Dimensions du contrôle	Quelle est la finalité du contrôle ?	<ul style="list-style-type: none"> - assurer la convergence des buts - exercer son pouvoir - réduire l'incertitude
	Qui exerce le contrôle ?	<ul style="list-style-type: none"> - l'organisation - l'individu - soi-même
	Sur quoi s'exerce le contrôle ?	Typologie de synthèse de Chiapello (1996) : <ul style="list-style-type: none"> - les résultats - les procédés de travail - les comportements - les choix stratégiques - les caractéristiques du fournisseur L'objet du contrôle donne des indications sur le niveau du contrôle (stratégie, gestion, opérations) et donc sur sa perspective temporelle (long, moyen, court terme).
	De quelle manière s'exerce le contrôle ?	<i>Les moyens du contrôle</i> : typologie de synthèse de Chiapello (1996) : <ul style="list-style-type: none"> - le marché - l'organisation - le partage des buts à long terme - les relations inter-individuelles <i>La nature du contrôle</i> : formel et / ou informel <i>Les modes d'influence</i> : typologie de French et Raven (1959) reprise par Frazier et Summers (1986) : <ul style="list-style-type: none"> - stratégie d'influence coercitive - stratégie d'influence non coercitive
	Quand le contrôle a-t-il lieu ?	<ul style="list-style-type: none"> - avant l'action, pendant l'action, après l'action (Bouquin, 2001) - au moment du choix du partenaire : à la sélection
Quelle est la réaction du contrôlé ?	Typologie d'Etzioni (1961, 1971) : <ul style="list-style-type: none"> - implication - relation instrumentale - aliénation 	

Tableau 3.3 : Grille d'analyse du contrôle du client sur ses fournisseurs : environnement, organisation Achat du client et dimensions du contrôle

Conclusion du chapitre 3

Nous avons cherché à montrer pourquoi et comment les concepts du contrôle organisationnel peuvent nous servir de cadre théorique pour aborder le contrôle dans la relation client-fournisseur.

Dans la première des trois sections de ce chapitre, nous avons étudié les travaux des chercheurs qui ont utilisé certaines typologies du contrôle organisationnel, et en particulier celles d'Ouchi (1977, 1980), pour comprendre le phénomène du contrôle dans les relations inter-organisationnelles. Ces travaux sont intéressants à double titre. D'une part, ils traitent du contrôle, non pas dans des relations hiérarchiques, mais dans des relations liées à la chaîne de valeur ; c'est le processus d'activités qui compte, qu'il soit réalisé au sein ou en dehors de l'entreprise, et non l'organigramme de l'organisation et son découpage vertical. D'autre part, ils dépassent l'opposition, désormais classique, entre la conception relationnelle et la conception transactionnelle des relations inter-organisationnelles. Ce qui permet de dépasser cette opposition, c'est la vision de la finalité du contrôle. Dans l'approche relationnelle, le contrôle sert à coordonner les activités et à renforcer le partage des buts à long terme. Dans l'approche transactionnelle, le contrôle sert à réduire l'incertitude et les risques de comportements opportunistes de l'autre partie pour économiser des coûts de transaction. Pour Ouchi (1980), la recherche de l'équité et de la motivation des individus est la première fonction du contrôle. Il dépasse ainsi le clivage et propose, pour répondre à cette fonction, des modalités qui intègrent des éléments des deux approches. Toutefois, la typologie d'Ouchi ne nous permet pas de traiter toutes les dimensions du contrôle que nous voulons étudier. En particulier, les questions de pouvoir et de stratégies d'influence sont absentes du modèle. Pour notre étude, nous avons privilégié une approche du problème intégrant davantage de dimensions.

Dans la deuxième section, nous avons explicité notre définition du contrôle du client sur son fournisseur : un processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'entreprise cliente) influence les actions de son fournisseur (ou des sous-groupes de l'entreprise fournisseur) dans le sens de ses attentes. Pour prendre en compte les multiples facettes de ce que peut recouvrir ce processus, nous nous sommes interrogée sur les finalités de ce contrôle. Nous avons

identifié trois finalités dans le contrôle organisationnel : assurer la convergence des buts, exercer son pouvoir et réduire l'incertitude. Reconnaître l'existence de ces trois finalités permet d'enrichir les conceptions inter-organisationnelles du contrôle et ouvre de nouvelles perspectives sur les modalités du contrôle que nous pourrions observer entre un client et ses fournisseurs.

Dans la troisième et dernière section, nous nous sommes attachée à proposer un cadre d'analyse en trois parties pour notre recherche empirique. La première partie sert à contextualiser les relations client-fournisseur et concerne les caractéristiques de leur environnement. La deuxième partie s'intéresse à l'organisation Achat de l'entreprise cliente ; elle est abordée sous l'angle de sa stratégie, de sa structure et du contrôle des acheteurs. La troisième partie de ce cadre d'analyse répond aux questions du processus de contrôle du client sur son fournisseur. Ce processus est appréhendé sous six dimensions : les finalités du contrôle pour le client, l'origine du contrôle, ses moyens, ses objets, ses moments et la réaction du contrôlé (c'est-à-dire la réaction du fournisseur). Nous avons proposé des réponses possibles pour chacune de ces dimensions.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Dans cette première partie, nous avons essayé de dresser le contour du phénomène que nous étudions : le contrôle dans les relations client-fournisseur.

Le chapitre 1 était consacré aux formes de relations client-fournisseur. Tout d'abord, nous avons explicité les raisons pour lesquelles une entreprise peut être amenée à entrer en relation avec d'autres, ce qui limite par ailleurs ses libertés d'action et la rend plus vulnérable. Nous avons ensuite étudié deux conceptions qui expliquent les différentes formes de relations inter-organisationnelles et leurs modalités de gouvernance : la théorie des coûts de transaction et l'approche par le pouvoir et la dépendance.

Le chapitre 2 était plus spécifiquement dédié à l'étude des mécanismes de contrôle dans les relations client-fournisseur. Nous avons tout d'abord présenté les propositions de la théorie de l'agence appliquée aux relations client-fournisseur. Puis, nous avons étudié les travaux des chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle, pour qui le contrôle repose largement sur des mécanismes informels tels que la réputation, la confiance ou les normes relationnelles qui se développent entre les acteurs. Dans les deux cas, les modes de contrôle présentés nous ont semblé décontextualisés. En effet, l'environnement global de la relation n'est pas pris en compte et les organisations en relation sont considérées comme des boîtes noires. Nous avons alors développé les travaux des chercheurs du groupe IMP¹⁰⁵ qui intègrent ces éléments dans leur modèle. A la fin de ce chapitre, nous avons défini la relation client-fournisseur comme un système d'action social ouvert sur son environnement.

Le troisième chapitre avait pour objectif de proposer notre conception du contrôle du client sur ses fournisseurs. Nous nous sommes appuyée sur les concepts du contrôle organisationnel et avons essayé de montrer la pertinence de leur application à la sphère inter-organisationnelle. Nous avons proposé notre définition du contrôle dans la relation client-fournisseur ainsi qu'une typologie des finalités de ce contrôle afin de mieux comprendre dans quelle perspective les modalités de contrôle s'inscrivent. Nous avons finalement proposé une

¹⁰⁵ Industrial and Marketing Purchasing Group

grille d'analyse du contrôle du client sur ses fournisseurs en prenant en compte l'environnement de la relation, l'organisation Achat du client et les modes de contrôle du client sur ses fournisseurs.

La figure 0.6 retrace notre démarche et le lien entre la première partie et les parties suivantes.

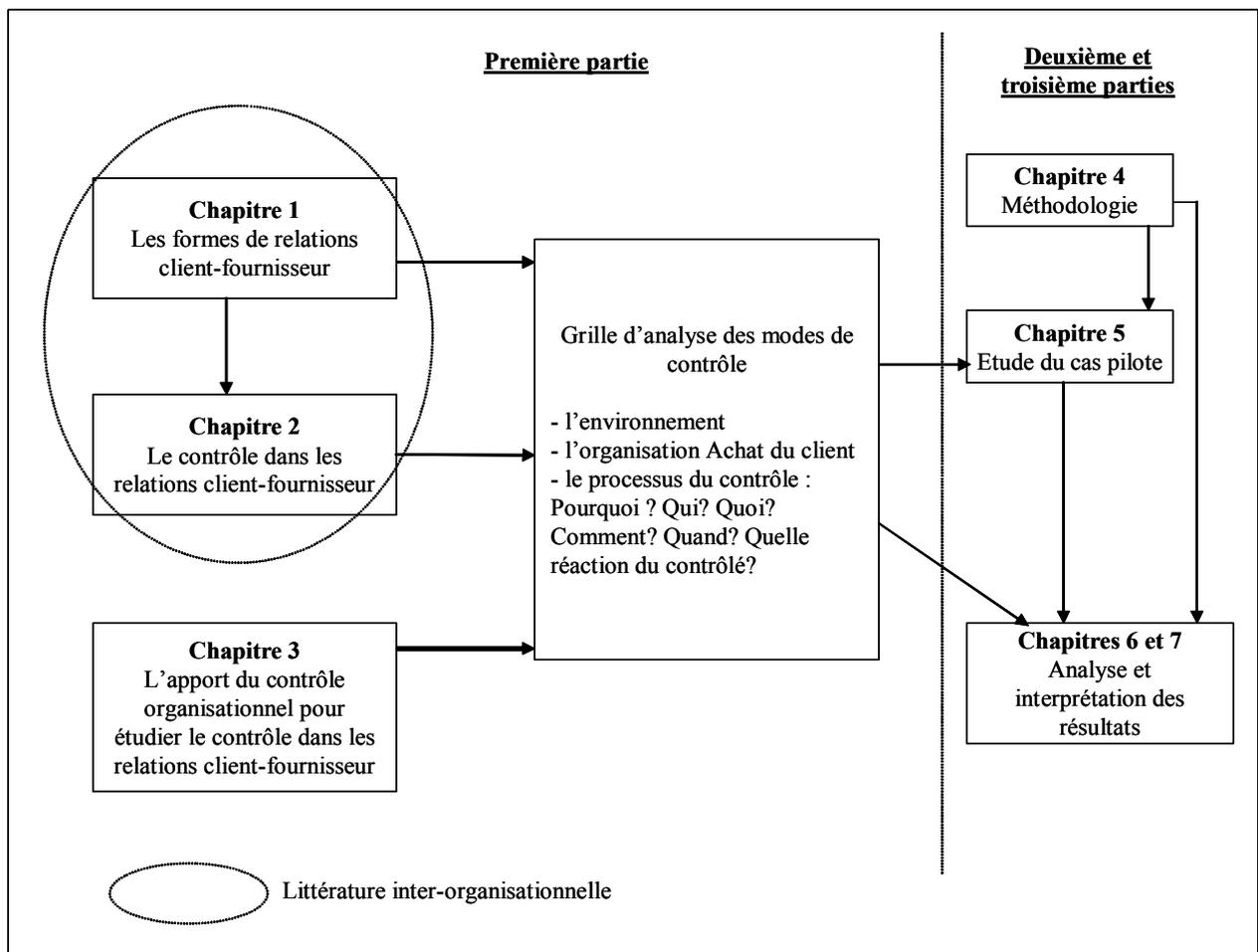


Figure 0.6 : De l'étude du problème dans la littérature à la recherche empirique

**PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET ETUDE DU CAS
PILOTE**

La deuxième partie de cette thèse vise à expliquer notre démarche, à montrer la pertinence des méthodes employées et des entreprises étudiées par rapport à nos deux axes de recherche¹⁰⁶ et à présenter l'analyse d'un cas pilote. Elle est constituée de deux chapitres. Le chapitre 4 développe le positionnement épistémologique puis les méthodes de recherche et d'analyse des données. Le chapitre 5 présente les résultats de notre étude pilote au sein d'un équipementier automobile. Cette étude servira de référence pour la suite de notre recherche empirique.

¹⁰⁶ Présentés en introduction (page 12)

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODES DE RECHERCHE

Comme le rapportent Baumard et Ibert (2003, p. 82) : « *L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une finalité à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie, [...] d'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable – et qui a déjà été fait – et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative et quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données* ».

Ce chapitre de méthodologie vise à expliciter les raisons qui ont présidé au choix de la stratégie de recherche, des méthodes de collecte de données et d'analyse utilisées afin d'assurer cette triple adéquation. Dans la première section, nous présenterons l'architecture de notre recherche. Puis, nous détaillerons, dans la deuxième section, les méthodes de recueil des données. Enfin, la troisième section sera consacrée aux modalités de traitement et d'interprétation des données recueillies.

Section 1 : L'architecture de la recherche

Pour développer l'architecture globale de notre recherche, nous exposerons notre positionnement épistémologique, puis la méthodologie retenue. Enfin, nous présenterons les deux phases de notre recherche empirique.

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie oriente le chercheur dans ses actes de production de connaissance¹⁰⁷. Ainsi, tout travail de recherche repose sur une vision du monde, utilise une certaine méthode qui conduit à l'énoncé de résultats. Nous proposons d'expliquer nos présupposés épistémologiques (c'est-à-dire notre vision), cet exposé étant un moyen de contrôler la cohérence entre les objectifs, l'approche et les résultats.

Pour aborder ce positionnement, nous présenterons la perspective interprétativiste que nous avons retenue. Puis, nous exposerons la finalité de notre étude, qui est avant tout de nature compréhensive, sans exclure pour autant certains éléments explicatifs. Nous décrirons ensuite notre démarche caractérisée par des allers et retours entre la théorie et les données. Enfin, nous définirons les critères de validité de notre recherche.

1.1. Une perspective interprétativiste

Il est de coutume d'opposer les deux traditions philosophiques que sont le positivisme et la phénoménologie. Ces deux conceptions diffèrent largement sur la réalité de la connaissance. Pour le positivisme, qui était auparavant le seul paradigme admis à produire une connaissance scientifique (Royer et Zarlowski, 2003), la réalité existe en tant que telle et ses propriétés peuvent être mesurées par des méthodes objectives. Ainsi, le chercheur qui s'inscrit dans ce paradigme s'attache à observer des faits et à rechercher des liens de causalité entre ces faits. A l'opposé, la phénoménologie considère la réalité comme le produit d'une construction sociale. Dès lors, les méthodes qui sont issues de cette conception ne visent pas à identifier des causalités externes pour expliquer l'action humaine, mais à comprendre le sens que les

¹⁰⁷ Pour Wacheux (1996, p. 263), l'épistémologie est la « *philosophie de la pratique scientifique* ».

individus donnent à leurs actions. Dans cette perspective, la connaissance est une représentation de l'expérience cognitive des individus (Usunier et *al.*, 1993)¹⁰⁸.

Une étude sur le contrôle dans les relations client-fournisseur peut, *a priori*, s'inscrire dans l'un ou l'autre paradigme¹⁰⁹. La question est de savoir ce que l'on souhaite observer. En ce qui nous concerne, nous envisageons d'étudier les processus d'influence entre des individus¹¹⁰. Dès lors, il nous semble intéressant de privilégier les intentions des acteurs qui sont à l'origine de l'influence, c'est-à-dire de nous concentrer sur le sens plutôt que sur les faits. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons mené un travail sur les finalités du contrôle qui donnent sens aux modes de contrôle. Ainsi, notre étude s'inscrira dans le paradigme phénoménologique.

Il nous faut toutefois préciser notre positionnement, puisqu'à partir de la phénoménologie, deux positions épistémologiques se distinguent dans les recherches en gestion. Le tableau 4.1 présente ces positions rapportées par Perret et Seville (2003).

¹⁰⁸ Usunier et *al.* proposent un tableau (p. 38) récapitulant les caractéristiques principales des deux paradigmes selon les croyances de base, les devoirs du chercheur s'inscrivant dans l'un ou l'autre des paradigmes et les méthodes recommandées.

¹⁰⁹ Otley et Berry (1994) indiquent que les recherches en contrôle sont aussi bien positivistes que phénoménologiques. Toutefois, les recherches phénoménologiques sont plus récentes (Laughlin, 1995 ; Lukka et Kasanen, 1995).

¹¹⁰ Nous rappelons que nous avons défini le contrôle comme un processus d'influence et la relation client-fournisseur comme un système d'action social.

Traditions philosophiques	Le positivisme	La phénoménologie	
Les positions	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Les questions épistémologiques			
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
<i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i>	Vérificabilité	Idiographie	Adéquation
<i>Les critères de validité</i>	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Tableau 4.1 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003, pp. 14-15, modifié par nous)

Même si les deux positions (constructivisme et interprétativisme), qui s'inscrivent dans la phénoménologie, considèrent que la réalité n'est pas indépendante de la conscience du sujet (et s'opposent ainsi au positivisme), le statut de cette réalité est différent de l'une à l'autre. Pour les constructivistes radicaux (voir Von Glaserfeld, 1988), la réalité n'est pas connaissable car elle n'existe pas. Dans cette perspective, le projet du chercheur est avant tout de la construire. De leur côté, les interprétativistes laissent la question de la réalité en suspens, l'important étant pour le chercheur de « donner à voir la réalité des acteurs » (Girod-Seville et Perret, 2000).

Pour nous, l'important n'est pas de savoir si l'on connaît la réalité ou même si cette réalité existe, mais de comprendre comment les acteurs se représentent des situations et comment ces représentations donnent sens à leurs actions. Ainsi, nous pensons qu'il est possible

d'appréhender le sens subjectif de l'action et de le faire selon une manière que Schwandt (2000) qualifie « d'objective »¹¹¹. Nous nous démarquons ainsi du constructivisme et nous nous inscrivons dans une perspective interprétativiste.

Dans notre recherche, nous nous attacherons à comprendre la manière dont les acteurs appréhendent, utilisent les systèmes de contrôle et interagissent avec eux. En effet, les acteurs ne se contentent pas de réagir aux dispositifs de contrôle mais ils essaient de les influencer de manière proactive. Macintosh (1996)¹¹² donne des exemples d'utilisation des systèmes de contrôle et de comptabilité suivant des finalités défensive, offensive ou symbolique qui illustrent l'implication des acteurs dans la conception et l'utilisation des systèmes. Nous chercherons à interpréter ces situations, à comprendre les intentions des acteurs au-delà des faits et les finalités qu'ils poursuivent dans leurs interactions.

1.2. La finalité de la recherche

Décrire, comprendre, expliquer, parfois prescrire sont les finalités essentielles des recherches en gestion et ces finalités ne sauraient être indépendantes du positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit le chercheur. La description est souvent considérée comme une phase préliminaire avant d'atteindre les autres finalités (Oriot-Avellana, 2003). La compréhension et l'explication sont présentées comme des finalités différemment valorisées en fonction du paradigme dans lequel le chercheur se situe. L'interprétativisme est souvent associé à la compréhension, et le positivisme, à l'explication. Ainsi, Burrell et Morgan (1988, p. 28) indiquent que le paradigme interprétatif « *s'attache à comprendre le monde tel qu'il est, à comprendre la nature fondamentale du monde social au niveau de l'expérience subjective* ». Mucchielli (1991) ajoute que l'objectif poursuivi par la compréhension¹¹³ est d'entrer dans la logique propre des acteurs sociaux aux prises avec le phénomène étudié. Toutefois, nous

¹¹¹ L'important est le processus d'objectivation que le chercheur tente de mettre en œuvre pour comprendre le sens de l'action.

¹¹² Macintosh recense cinq paradigmes dans lesquelles s'inscrivent les recherches en contrôle de gestion : le structurel-fonctionnalisme, l'interprétativisme, le radical structuralisme, le radical humanisme et le post-modernisme.

¹¹³ Le statut privilégié de la compréhension dans la perspective interprétativiste s'appuie sur la notion développée par Weber (1921) -rapportée par Perret et Seville (2003, p. 23)- de *Verstehen* (comprendre) qui fonde le processus de création de connaissance. Deux niveaux de compréhension sont à distinguer. Le premier niveau concerne le processus par lequel les individus sont amenés à interpréter leur propre monde dans leur vie quotidienne. Chercher à comprendre nécessite de trouver des significations locales que les acteurs donnent à leurs interprétations qui doivent être situées dans l'espace et le temps. Il s'agit notamment de contextualiser les situations. Le second niveau concerne le processus par lequel le chercheur lui-même interprète les significations subjectives qui fondent les comportements des individus qu'il étudie.

pensons qu'après la compréhension vient l'interprétation qui peut être considérée, d'après Chanlat (1998), comme la forme explicative de la compréhension. C'est pourquoi nous n'opposons pas compréhension et explication. Ainsi, notre visée sera de comprendre comment les acteurs vivent les situations, d'analyser leurs motivations, leurs intentions et leurs rôles. « *Pour rendre intelligible le jeu social, il faut tenter de comprendre les raisons des motivations des acteurs sociaux, en partant des plus macro-sociales et des plus objectivables (comme l'intérêt économique) pour aller vers les plus subjectives (le sentiment de justice ou une motivation compréhensible, compte tenu de l'histoire du sujet)* » (de Koninck, 2000, p. 30). En outre, pour comprendre les situations, nous serons amenée à interpréter les représentations des acteurs, à les organiser, ce qui impliquera de notre part un travail d'explication.

1.3. Une stratégie hybride de découverte : l'abduction

Si la restitution d'une thèse est linéaire (dans notre cas, théorie – méthodologie - étude empirique), le travail de construction du protocole est toujours itératif. Nous proposons de relater ce protocole que nous qualifions d'abductif¹⁴ puisque nous avons fait émerger du terrain des conjectures que nous avons ensuite essayées de discuter et de confronter à d'autres contextes.

Ainsi, ce qui caractérise le mieux notre processus de recherche est certainement un mouvement d'allers et retours entre la théorie et la démarche sur le terrain, ce qui nous a permis de préciser, réorienter, affiner nos catégories conceptuelles. Au commencement de notre étude, notre analyse de la littérature laissait apparaître trois grands courants pour l'étude des relations client-fournisseur : l'approche transactionnelle, l'approche relationnelle et l'approche par le pouvoir et la dépendance. L'analyse des premiers entretiens exploratoires ne nous permettait pas, au regard de nos questions, de nous inscrire pleinement dans l'une ou l'autre de ces approches. Les concepts du contrôle organisationnel nous semblaient bien mieux adaptés à notre étude car ils nous offraient des catégories d'analyse pertinentes pour interpréter notre cas. Par la suite, le terrain a permis d'améliorer, d'adapter ce cadre conceptuel aux relations client-fournisseur. C'est dans ce sens que nous parlons de stratégie hybride de découverte et de démarche de recherche abductive. « *Il est fréquent que le chercheur [en management] explore un contexte complexe, emprunt d'observations*

¹⁴ Pour Koenig (1993, p. 7), « *l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d'observations pour produire du sens. En sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction » (Charreire et Durieux, 2003, p. 60).

1.4. Les critères de validité de la connaissance

Contrairement aux recherches positivistes dont les critères de validité sont précis et universels (la « vérificabilité », la confirmabilité et la réfutabilité), les recherches s'inscrivant dans une perspective interprétativiste reposent sur des critères de validité moins visibles. Ces critères concernent, d'une part, le caractère idiographique de la recherche et, d'autre part, les capacités d'empathie que développe le chercheur (Perret et Seville, 2003).

Une recherche est idiographique lorsque les phénomènes sont étudiés en situation et non indépendamment de leur contexte. Notre but était précisément de comprendre le contexte du contrôle que le client met en œuvre auprès de ses fournisseurs en observant aussi bien l'environnement de la relation que l'organisation interne de l'entreprise cliente. Nous avons donc particulièrement veillé à présenter ces éléments contextuels afin d'améliorer la compréhension du contrôle du client sur ses fournisseurs.

L'empathie est un critère assez difficile à démontrer. Il s'agit de la faculté de se mettre à la place d'autrui, de saisir ce qu'il ressent, de comprendre les situations telles qu'elles sont vécues par les acteurs. Pour favoriser cette empathie, nous avons abordé les cas principaux de notre étude comme un tout et non comme la succession d'entretiens afin de nous immerger dans l'atmosphère de l'entreprise. Nous sommes généralement restée plusieurs jours dans chaque entreprise. C'était, pour nous, une manière de développer notre empathie avec le terrain. Les autres ressorts sont plus personnels et dépendent de la capacité de chacun à comprendre le point de vue des autres. Ils sont difficilement démontrables.

Les critères de validité de la connaissance produite dans une démarche interprétativiste nous semblent plus difficiles à appréhender et donc la qualité de la recherche plus difficile à déterminer *a priori* que dans une recherche positiviste. Pour autant, Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 8-9) nous mettent en garde contre « *un scientisme naïf consistant à*

croire que nous pouvons établir des vérités définitives et que nous pouvons adopter une rigueur analogue à celle des physiciens ou des biologistes, ou, à l'inverse, un scepticisme qui nierait la possibilité même d'une connaissance scientifique ».

L'exposé de nos démarche et méthode pour collecter les données, les interpréter et formuler des résultats vise à montrer que la rigueur et la cohérence ont été les deux piliers qui ont guidé notre recherche.

2. Une recherche fondée sur des études de cas

Après avoir exposé notre choix méthodologique (les études de cas), nous nous interrogerons sur le statut de la connaissance qui a résulté de cette méthode.

2.1. Le choix d'une méthodologie fondée sur des études de cas

Compte tenu de notre problématique de recherche et des finalités que nous poursuivons, l'étude de cas nous a semblé être la méthode la plus pertinente pour notre recherche empirique. En effet, elle permet de répondre aux questions « pourquoi ? » et « comment ? » (Yin, 1989) et s'attache à la compréhension des dynamiques présentes dans des contextes spécifiques (Eisenhardt, 1989b). Pour donner une représentation du contrôle dans les relations client-fournisseur et, plus précisément, pour proposer une représentation des organisations internes des entreprises clientes qui avaient été peu étudiées jusqu'à présent, cette stratégie nous semblait la plus appropriée. En outre, l'étude de cas permet au chercheur d'avoir un contact direct et approfondi avec les participants de l'organisation qui constituent une source principale de données, de centrer l'étude sur les tâches ou les processus et de faire évoluer l'architecture (*design*) de la recherche en même temps que les observations sur le terrain (Ferreira et Merchant, 1982). Ce sont, en effet, les premiers pas sur le terrain qui nous ont permis de préciser notre étude, de la réorienter et de développer davantage tel ou tel aspect de la question.

L'étude de cas définie par Yin (1989)¹¹⁵ ne se limite pas aux recherches qualitatives ni aux études exploratoires. Elle peut servir à explorer, décrire ou expliquer des situations. En outre,

¹¹⁵ L'approche de Yin (1989) est centrée sur une stratégie de recherche et non sur le choix des méthodes de recueil des données. Il définit l'étude de cas comme une enquête empirique analysant un phénomène courant dans un environnement réel. L'étude de cas est mise en œuvre lorsque la frontière entre le phénomène et son environnement n'est pas clairement tracée.

la visée dans l'utilisation de cette stratégie peut varier en fonction des différents stades de la recherche. C'est dans cette perspective évolutive que nous avons abordé les études de cas au cours des deux phases de notre recherche (voir § 3 de cette section). Ainsi, nous sommes passée :

- d'une étude de cas unique à caractère exploratoire
- à plusieurs études de cas qui visaient à proposer des configurations de contrôle client-fournisseur.

La méthode des études de cas nous a permis une analyse en situation des systèmes de contrôle client-fournisseur. Comme le suggère Eisenhardt (1989b), nous avons pu étudier les dispositifs formels et les processus informels, les dysfonctionnements dans les pratiques et les contradictions.

2.2. La connaissance produite et la question de la généralisation

Au-delà des potentialités offertes par les études de cas dans notre recherche, il faut nous pencher sur le résultat de la stratégie employée. Pour Yin (1989), les études de cas menées dans une logique de répétition sont particulièrement adaptées à la construction de théories. Le choix des cas est fondamental car il détermine la nature de la production de la recherche¹¹⁶ : « *Tout cas doit être choisi avec précaution de façon, soit à prédire les mêmes résultats (répétition littérale), soit à produire des résultats contraires mais pour des raisons prédictibles (répétition théorique)* » (p. 53).

Notre démarche a permis peu à peu de construire un ensemble théorique permettant de répondre aux questions de notre étude¹¹⁷. Nous avons privilégié la « répétition théorique », en cherchant à diversifier les situations étudiées et à enrichir la théorie. Nous avons également traité des cas ayant des caractéristiques très proches (par exemple deux constructeurs

¹¹⁶ Nous développerons la manière dont les cas ont été choisis dans le §3 consacré aux phases de la recherche empirique.

¹¹⁷ Nous rappelons les questions principales de notre recherche : Pourquoi et comment les clients contrôlent-ils leurs fournisseurs ? Quels sont les types de contrôle ? Et comment l'organisation Achat de l'entreprise cliente influence-t-elle le contrôle du client sur son fournisseur ?

automobiles) afin de comprendre, au-delà des similitudes, les différences entre deux cas comparables.

Le problème du choix de la méthode de l'étude de cas est celui de la généralisation des résultats. Même si notre objectif premier est de comprendre un phénomène complexe, nous ne voulons pas étudier « le contrôle des fournisseurs dans la société A », mais souhaitons proposer un apport théorique dont l'application dépasserait les cas étudiés. Nous souscrivons aux propos de Grawitz (2001, p. 557) pour qui « *l'analyste n'entreprend sa recherche particulière qu'en espérant découvrir quelque chose de transposable à un « univers » de données plus vaste que celui sur lequel il travaille* ». Pour Merchant et Simons (1986), la perspective de généralisation des résultats est problématique dans le cas de recherches qualitatives, le critère de fiabilité de la preuve étant pour eux très suspect. Nous nous sommes donc attachée à proposer des méthodes de recueil et d'analyse des données structurées, et à expliciter constamment notre démarche pour étayer notre argumentation. Pour Lukka et Kasanen (1995, p. 76), « *des études de cas [...] correctement menées peuvent produire des résultats généralisables* », et cette qualité dépend aussi bien de la connaissance théorique du sujet et des recherches empiriques déjà réalisées que de l'étude sur le terrain. C'est également dans cette perspective que nous avons présenté un grand nombre de recherches déjà réalisées ainsi que les théories majeures sur les relations client-fournisseur dans notre revue de littérature.

Dans la recherche que nous rapportons ici, nous n'avons pas pour ambition de découvrir des séquences immuables ou des lois, mais plutôt de comprendre comment le client organise le processus de contrôle de ses fournisseurs, quels en sont les acteurs, comment chacun réagit aux demandes des autres, etc. La généralisation que nous visons n'est pas statistique, mais analytique (Strauss et Corbin, 1990 ; Yin, 1989) ou théorique (Lukka et Kasanen, 1995). Nous cherchons à enrichir la théorie sur le contrôle dans les relations client-fournisseur et non à tester des résultats sur des populations.

3. Une recherche empirique en deux phases

Nous proposons de présenter les deux phases de notre recherche empirique.

3.1. Première phase de la recherche

Dès que nous nous sommes intéressée au contrôle dans les relations client-fournisseur, il nous est apparu qu'étant donné la multitude des situations, il nous fallait, soit tenter de distinguer des catégories de relations, soit nous focaliser sur un seul type de relations. Nous avons privilégié la première option et avons choisi d'appréhender la diversité des relations et des modes de contrôle associés. C'est pourquoi la question « quels types de contrôle les clients exercent-ils sur leurs fournisseurs ? » s'est très vite imposée à nous et a motivé notre première phase d'étude. Pour répondre à cette question, nous avons préféré nous concentrer sur une seule entreprise et étudier les modes de contrôle que cette entreprise mettait en œuvre auprès de ses différents fournisseurs plutôt que de multiplier les études de cas. Nous voulions ainsi neutraliser l'ensemble des facteurs de contingence (variabilité et complexité de l'environnement, secteur, taille, technologie, stratégie de l'organisation) qui auraient pu expliquer que deux entreprises mettent en œuvre un contrôle différent vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Nous avons ainsi réalisé une étude de cas pilote auprès d'un équipementier automobile et de certains de ses fournisseurs afin de confronter les points de vue des deux parties de la dyade. Le choix du cas pilote était très important pour nous. Nous voulions sélectionner une entreprise qui avait développé des outils de contrôle élaborés avec ses fournisseurs d'une part, et qui était susceptible d'être en relation avec des fournisseurs très différents d'autre part.

L'industrie automobile, considérée comme pionnière dans la coopération client-fournisseur, est souvent privilégiée dans les recherches sur les relations client-fournisseur (Anderson et *al.*, 2000 ; Donada, 1998 ; Dyer et Chu, 2003 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Kotabe et *al.*, 2003 ; Lamming, 1993 ; Neuville, 1996). Les achats sont en effet considérés dans ce secteur comme étant un enjeu stratégique et les méthodes de suivi des fournisseurs, des plus avancées (définition de plans de progrès, échange de données informatisées, suivi par des tableaux de bord formalisés, évaluation annuelle sur des critères élargis, etc.).

Dans l'industrie automobile, nous souhaitons étudier un fournisseur de rang 1 ou de rang 2 et non un constructeur car nous voulions nous assurer d'une certaine diversité de relations client-fournisseur pour construire notre typologie. Or, un constructeur achète principalement des sous-ensembles déjà très élaborés. Il est souvent en relation avec des équipementiers de rang 1 qui sont également des géants de l'industrie. Au rang 1 ou 2, les situations nous semblaient plus hétérogènes, combinant à la fois des relations partenariales à long terme sur des fonctions essentielles de l'automobile et également des relations plus opportunistes¹¹⁸ avec des entreprises qui fournissent des produits standard.

3.2. Deuxième phase de la recherche

La deuxième phase de notre recherche visait deux objectifs :

- confronter les résultats de la première phase à divers contextes ;
- identifier différentes configurations organisationnelles au sein d'entreprises clientes et en analyser l'influence sur le contrôle que ces entreprises mettent en œuvre auprès de leurs fournisseurs.

Sans dévoiler les résultats de l'étude de cas de la première phase, qui seront développés dans le chapitre 5, il faut tout de même expliquer que l'étude au sein d'Equipauto nous a conduite à distinguer les relations client-fournisseur en fonction du degré de dépendance du client (faible / forte) par rapport au fournisseur et du degré de dépendance du fournisseur (faible / forte) par rapport au client. Nous avons, à partir de ces deux axes, proposé une matrice des relations client-fournisseur à quatre cases comme le montre la figure 4.1.

¹¹⁸ Opportuniste n'est pas associé ici à malhonnête mais suggère uniquement que les clients tirent partie des meilleures opportunités du marché.

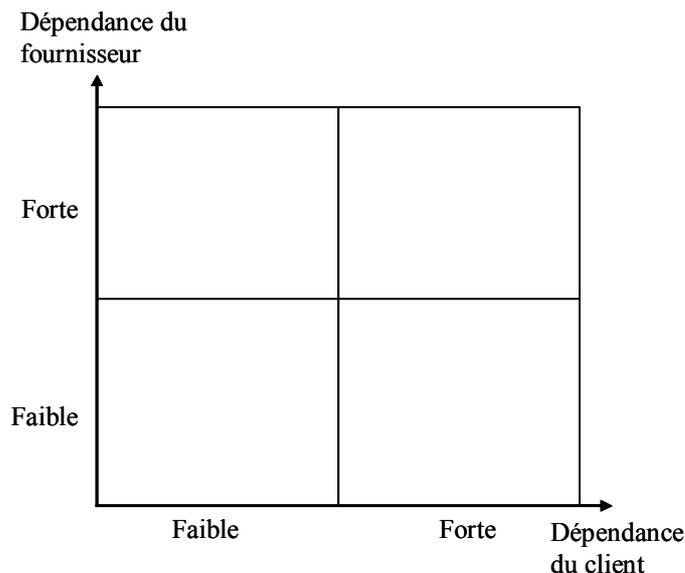


Figure 4.1 : Matrice d'analyse des relations client-fournisseur issue de la première phase de recherche

Nous avons identifié des types de contrôle du client sur son fournisseur pour chaque case de la matrice que nous avons cherché à tester dans divers contextes au cours de la seconde phase de recherche.

Pour répondre au deuxième objectif, il était nécessaire de nous tourner vers plusieurs entreprises clientes afin d'y étudier différentes organisations Achat. C'est pourquoi nous avons privilégié des études de cas multiples. Alors que la sélection du cas pilote de la première phase avait été assez simple compte tenu des critères évoqués plus haut, les premiers pas de la deuxième phase furent plus hésitants. Le choix des cas pour atteindre nos objectifs était important et nous avions peu d'éléments pour l'orienter¹¹⁹. Un élément pouvait toutefois nous guider. A la fin de la première phase, il semblait que l'environnement global des achats d'Equipauto était plutôt caractérisé par une interdépendance forte entre le client Equipauto et ses fournisseurs, ce qui n'excluait pas pour autant la diversité des situations locales. Nous nous sommes alors demandée si d'autres entreprises avaient un type dominant (peut-être encore plus marqué) de relations avec leurs fournisseurs. Dans ce cas, il était possible que l'environnement Achat global ait des implications en termes de configuration interne des achats et de contrôle des fournisseurs. La première piste pour choisir nos cas était donc de diversifier les environnements Achat des entreprises clientes potentiellement sélectionnées.

¹¹⁹ Sur les relations client-fournisseur, les chercheurs se sont peu intéressés, jusqu'à présent, à l'influence de l'organisation interne des entreprises sur les relations inter-organisationnelles.

C'est ainsi qu'entre novembre 2001 et janvier 2002, nous avons interviewé des acheteurs de trois entreprises dans des secteurs industriels différents (automobile, aéronautique et pharmacie). Les personnes interviewées se représentaient l'environnement Achat global de leur entreprise comme étant caractérisé par une dépendance réciproque plus ou moins forte entre celle-ci et ses fournisseurs. De plus, les discours des acheteurs interrogés au sein d'une même entreprise convergeaient¹²⁰. Les axes de la matrice (dépendance du client / dépendance du fournisseur) qui nous avaient servi à distinguer les différentes relations locales entre Equipauto et ses fournisseurs pouvaient également nous permettre de positionner nos cas (i.e. ces entreprises clientes) dans leur environnement global. Les trois cas ont ainsi été positionnés sur deux cases de la matrice. En outre, ceux qui s'inscrivaient dans la même case de la matrice (i.e. qui évoluaient dans un environnement Achat comparable selon les axes retenus), présentaient des similitudes concernant leur organisation interne (en termes de structure Achat et de contrôle des acheteurs), tandis que celles qui étaient dans des cases différentes avaient des organisations internes différentes. Ceci confortait l'idée que l'organisation Achat de l'entreprise cliente était liée à l'environnement dans lequel celle-ci évoluait. Poursuivant cette réflexion, nous avons cherché à compléter la matrice (i.e. diversifier les environnements Achat) en identifiant d'autres cas-types. La figure 4.2 présente notre démarche au cours de cette deuxième phase de recherche.

¹²⁰ L'environnement global des achats de chaque cas étudié sera détaillé dans le chapitre 6 consacré à la présentation des résultats des études de cas.

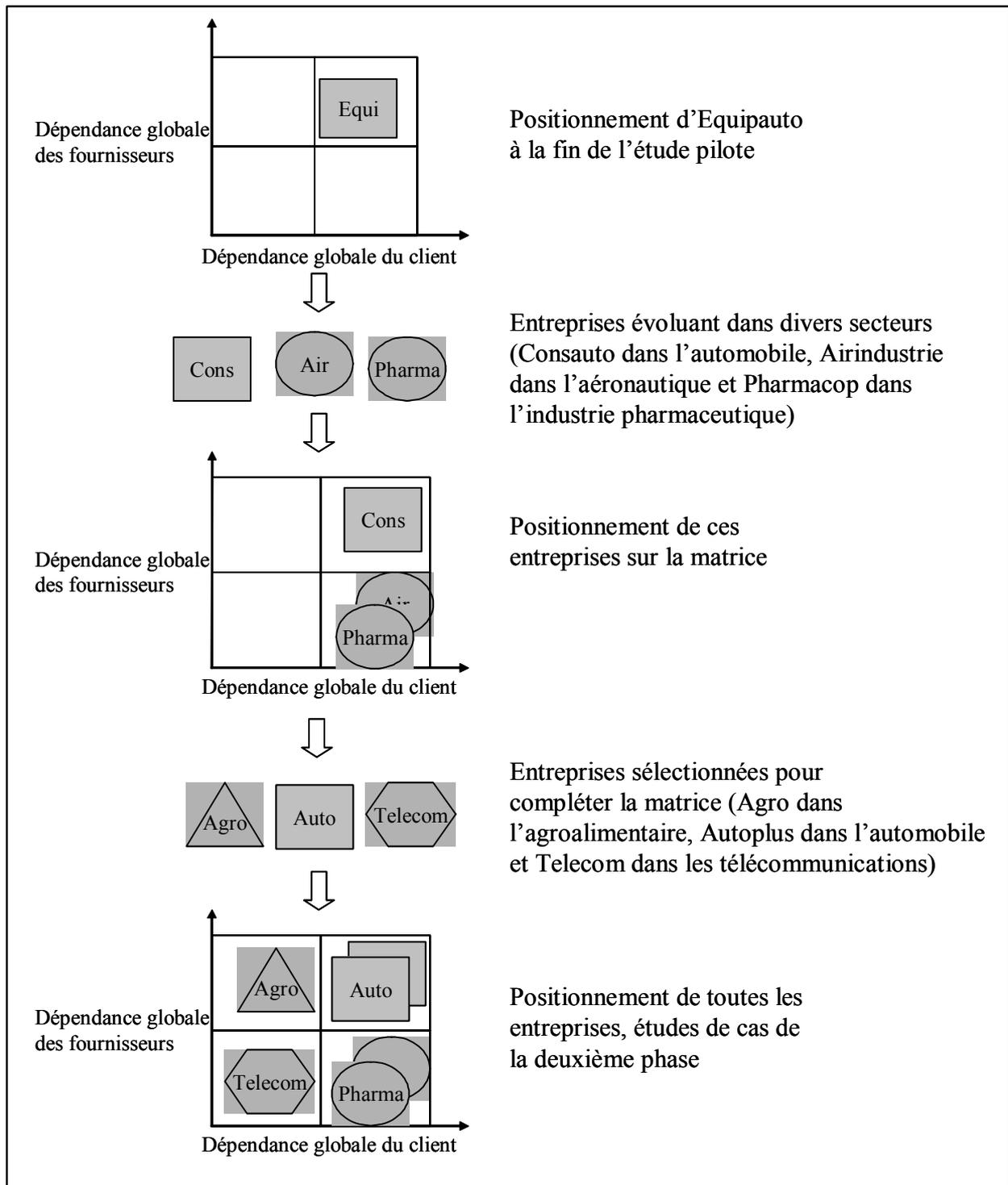


Figure 4.2 : Le processus de sélection des cas pour la deuxième phase empirique

Par cette démarche, nous avons « construit » notre terrain puisque nous avons choisi les derniers cas¹²¹ Agro, Autoplus et Telecom pour qu'ils complètent la matrice. Nous ne prétendons pas avoir identifié les seules catégories possibles ou pertinentes pour distinguer les types de relations client-fournisseur. Toutefois, nous verrons que cette matrice nous permet de distinguer des configurations de contrôle client-fournisseur et d'améliorer la compréhension du phénomène étudié.

Le nombre des cas étudiés a répondu à l'objectif de saturation théorique, c'est-à-dire « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés* » (Hlady-Rispal, 2000, p. 68). Au départ, nous avions très peu d'éléments sur les organisations Achat que nous pourrions observer. A notre connaissance, seul Neuville (1996) a proposé une analyse micro-sociologique de l'organisation des achats au sein des entreprises clientes et de l'implication de cette organisation sur les relations client-fournisseur. Le champ de recherche sur cette question précise était donc assez vierge. Nous avons finalement choisi un à deux cas dans chaque case de la matrice.

Nous avons également conduit quatre entretiens dans deux autres entreprises clientes qui étaient dans des situations de faible dépendance à l'égard de leurs fournisseurs, des concurrents directs de Telecom et d'Agro. Même si cela aurait pu nous permettre d'avoir deux cas dans chaque case de la matrice, nous n'avons pas poursuivi nos investigations dans ces entreprises. Les premiers résultats étaient trop proches de ce que nous avons déjà étudié par ailleurs. L'apport marginal d'un cas supplémentaire aurait été faible par rapport aux investigations déjà menées et, comme le souligne Eisenhardt (1989b), à partir d'un certain nombre de cas (dix pour elle), la quantité de matériaux est souvent impossible à gérer.

Enfin, nous avons interrogé au moins deux fournisseurs de chaque entreprise cliente faisant l'objet d'une étude de cas afin de confronter les points de vue des équipes Achat des entreprises clientes et ceux des équipes commerciales des entreprises fournisseur.

¹²¹ Nous voulions également choisir de grandes entreprises industrielles françaises (plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2002) afin de garantir une certaine homogénéité entre nos cas.

Conclusion de la section 1 :

L'architecture de la recherche telle que nous l'avons présentée est en quelque sorte la trame qui permet d'articuler la problématique, le positionnement, les méthodes employées avec les données et les résultats que nous présenterons par la suite. Nous avons adopté une perspective interprétativiste en considérant que la richesse de notre recherche se situerait dans la compréhension du sens que les individus donnent aux situations.

Pour comprendre le phénomène complexe qu'est le contrôle dans la relation client-fournisseur, nous avons choisi d'entreprendre des études de cas. Nous avons développé un processus de recherche en deux phases tel que le montre la figure 4.3.

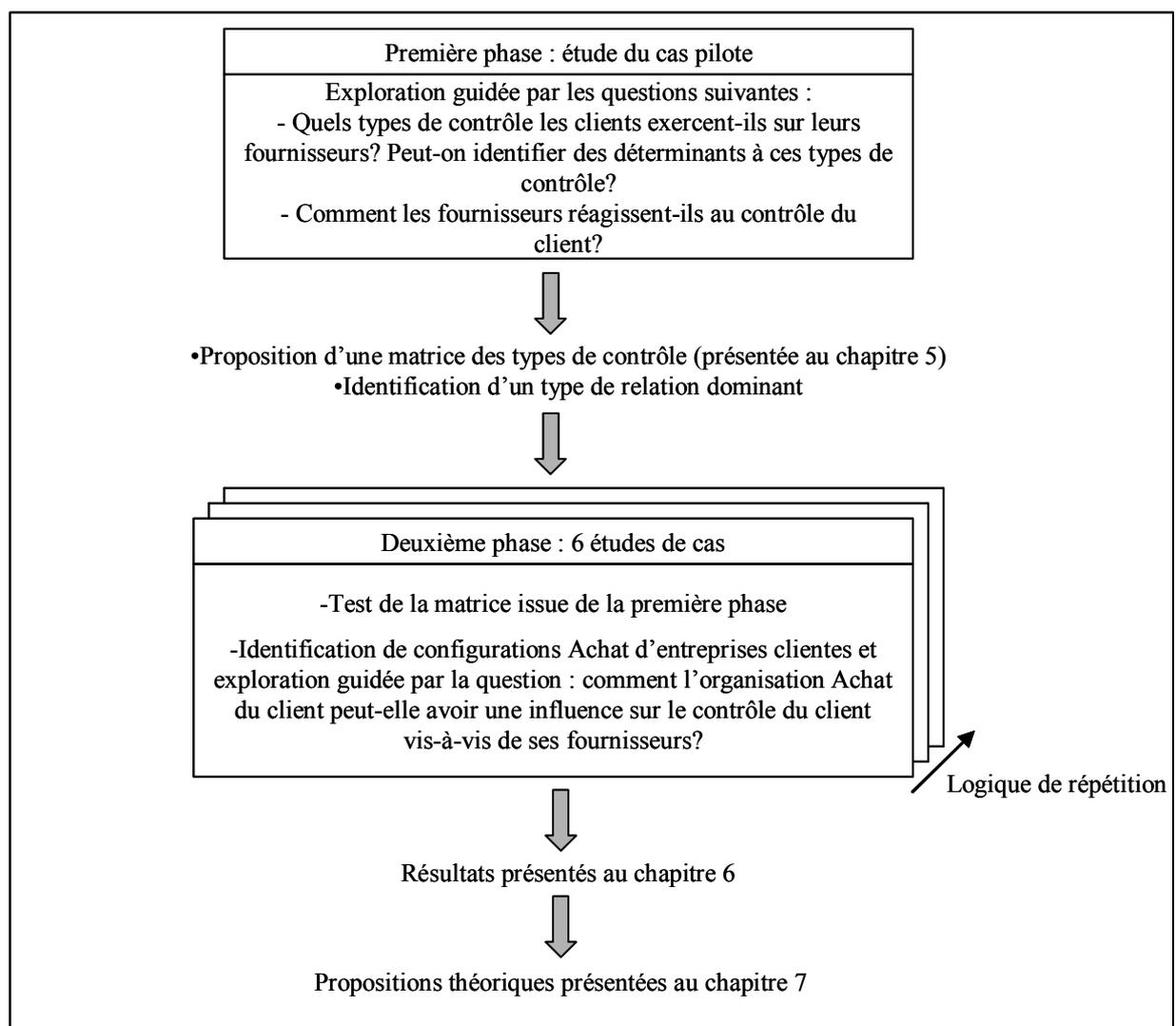


Figure 4.3 : Un processus de recherche empirique en deux phases

Section 2 : Le recueil des données

La deuxième section de ce chapitre présente les modalités du recueil des données sur le terrain. Après avoir présenté le calendrier et les procédures d'accès au terrain, nous développerons les méthodes de collecte des données.

1. Le calendrier et les modalités d'accès au terrain

Notre recherche empirique s'est déroulée entre avril 2000 et juin 2003. La longueur du processus s'explique par le fait que nous avons été conduite à mener de nombreux allers et retours entre la théorie, le terrain et l'analyse. Ces différents moments sont illustrés dans la figure 4.4.

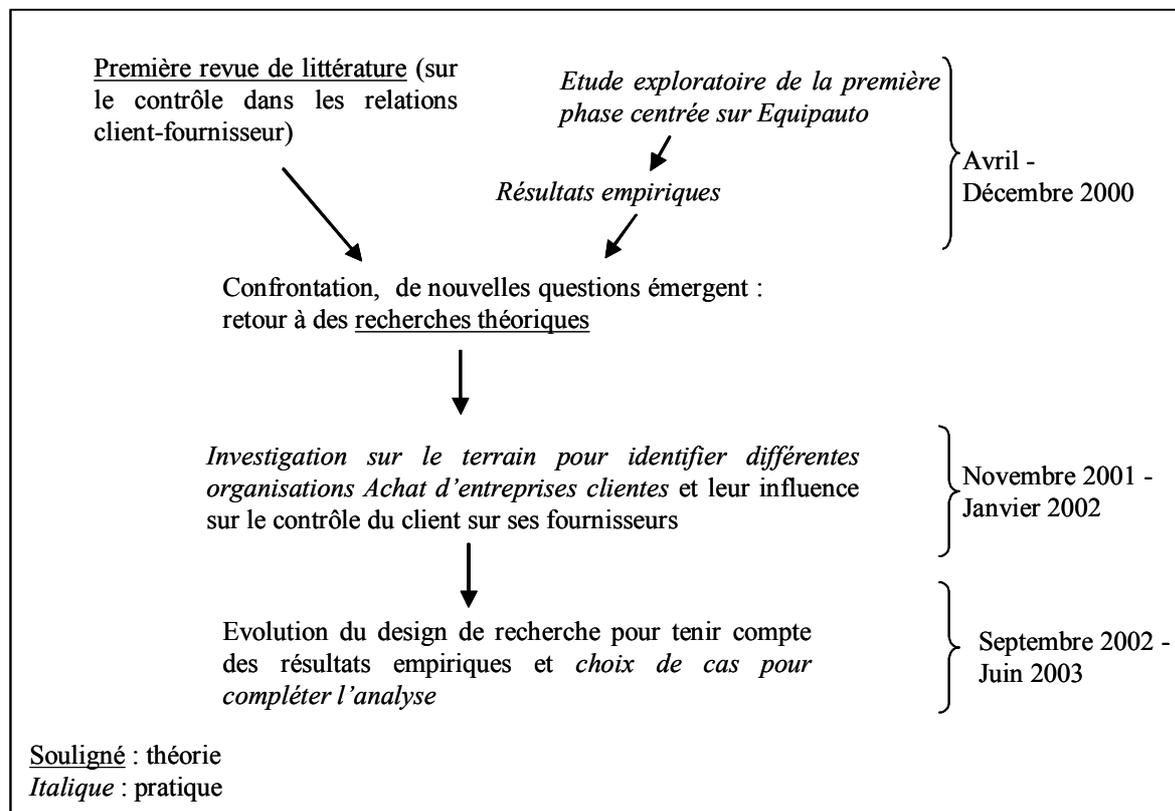


Figure 4.4 : Les moments de la recherche (schéma adapté de Chiapello, 1994, p. 228)

Nous avons contacté les entreprises clientes que nous avons présélectionnées pour faire l'objet d'une étude de cas grâce à nos connaissances personnelles et également avec l'aide du Directeur programme de formation permanente CESA Achat d'HEC.

Pour approcher les fournisseurs de ces entreprises clientes, nous avons procédé de deux manières : soit nous avons contacté directement les entreprises que nous savions être des fournisseurs de l'entreprise cliente étudiée, soit nous avons demandé aux acheteurs interrogés les coordonnées de leurs fournisseurs. Etant consciente du biais qu'impliquait le contact par l'intermédiaire des acheteurs (orientation vers des fournisseurs avec qui ils avaient peu de conflits ou qui ne présentaient pas de difficultés majeures pour eux), nous avons privilégié, autant que possible, l'approche directe.

2. Les méthodes de collecte des données

Pour aborder les méthodes de collecte des données, nous présenterons tout d'abord les entretiens qui constituent notre source principale de données. Puis, nous indiquerons quels sont les documents auxquels nous avons eu accès.

2.1. Les entretiens

2.1.1. Les entretiens semi-directifs centrés

La méthode essentielle de recueil des données fut l'entretien individuel. Il constitue l'une des méthodes privilégiées pour le recueil des données en sciences sociales. Comme le souligne Wacheux (1996, p. 203), « *la plupart des recherches qualitatives [en sciences de gestion] s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* ». C'est justement ce que nous visons puisque nous voulions comprendre les modalités de contrôle dans les relations client-fournisseur. Nous ne voulions pas seulement que les personnes décrivent les pratiques mais nous voulions les « *faire parler sur* » ces pratiques (Blanchet et Gotman, 1992, p. 17). L'enquête par entretien nous a ainsi semblé la méthode la mieux adaptée à notre projet. « *L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées.* » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 40).

Grawitz (2001) distingue six types d'entretiens :

1. l'entretien clinique (psychanalyse, psychothérapie) ;
2. l'entretien en profondeur (étude de motivation) ;
3. l'entretien à réponses libres ;
4. l'entretien centré ou « *focused interview* » ;

5. l'entretien à questions ouvertes ;
6. l'entretien à questions fermées.

Les entretiens que nous avons menés sont du type 4. Nous pouvons préciser en qualifiant de semi-directifs centrés les entretiens menés puisque nous avons interrogé les personnes à partir d'un guide d'entretien. « *Ces entretiens se caractérisent par des questions nombreuses, non formulées d'avance, dont les thèmes seulement sont précisés, ce qui donne à l'enquêteur un guide souple, mais lui laisse une grande liberté.* » (Grawitz, 2001, p. 647). Toutefois, compte tenu de l'enchaînement logique des thèmes abordés au cours des entretiens, nous avons souvent respecté un certain ordre dans l'approche de ces thèmes. Pour Romelaer (2002, p. 1), « *l'entretien semi-directif centré réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* ». Cette liberté doit parfois être canalisée. « *L'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet. Il doit se rendre compte du niveau de profondeur auquel se situent les réponses de l'enquêté et les orienter dans le sens de l'objectif de l'entretien.* » (Grawitz, 2001, p. 648). Réorienter tout en restant en empathie avec l'enquêté nous est apparu souvent difficile et nous avons parfois préféré ne pas interrompre la personne quitte à allonger la durée de l'entrevue. En fin d'entretien, nous avons posé des questions précises lorsque la personne interrogée n'avait pas abordé certains points importants pour notre sujet. Lors de la deuxième phase de notre étude, nous avons procédé au cours de l'entretien à des questions fermées afin de pouvoir distinguer différents types de relations client-fournisseur en fonction du niveau de dépendance réciproque entre le client et le fournisseur. Nous exposerons ce point dans le paragraphe présentant les guides d'entretiens de la deuxième phase (§2.1.3.2).

2.1.2. Les personnes interrogées

Au sein des entreprises clientes qui constituent nos cas de référence, nous avons interrogé plusieurs types d'acheteurs¹²². Nous proposons ici un vocabulaire commun à tous les cas étudiés sur le titre des fonctions des personnes interrogées :

- **Le directeur Achat** : il a la responsabilité hiérarchique d'acheteurs mais n'a pas de lien direct avec les fournisseurs. Il peut intervenir sur tel ou tel dossier, mais son rôle principal est de définir les axes stratégiques globaux et de diriger les autres membres de l'équipe

¹²² Nous rappelons que nous avons focalisé notre étude sur les équipes Achat.

qui ont la responsabilité du management des fournisseurs sur leur propre périmètre. Au sein d'une même entreprise, il nous est arrivé d'interroger plusieurs directeurs Achat.

- **Le responsable Achat** : il définit et met en œuvre la stratégie Achat d'une ou de plusieurs familles¹²³ sur un périmètre donné (pour l'unité, la branche ou le groupe) en accord avec son directeur Achat. Il mène les principales négociations, définit des objectifs, pilote et évalue les fournisseurs de sa famille. Il anime le réseau des acheteurs famille et projet de sa famille.
- **L'acheteur famille** : il intervient en phase de production. Il s'assure que les fournisseurs de sa famille d'achats livrent les produits à l'heure et avec la qualité requise. Il négocie également les réductions de prix (de manière ponctuelle lorsqu'un responsable Achat supervise sa famille d'achats). Il apporte la connaissance opérationnelle de la relation client-fournisseur au responsable Achat et/ou au directeur Achat.
- **L'acheteur projet** : il est responsable d'un ou de plusieurs domaines d'achat sur un projet donné. Le produit final n'existe pas encore. L'acheteur pilote les fournisseurs liés à son domaine pour qu'ils développent des fonctions spécifiques pour le projet.

Au sein des entreprises fournisseur, nous avons interrogé la personne responsable de la relation commerciale avec le client étudié. Pour chaque cas, nous avons interrogé au moins deux fournisseurs.

¹²³ Une famille d'achats désigne un ensemble de produits achetés qui ont des caractéristiques communes (e.g. la famille « produits laitiers », la famille « produits sucrants », la famille « tableau de bord »).

Le tableau 4.2 présente l'ensemble des personnes interrogées :

Première phase	
Entreprise	Personnes interrogées
Equipauto (Equipementier automobile de rang 1)	<ul style="list-style-type: none"> - 11 acheteurs : - 1 directeur Achat - 8 responsables Achat - 1 acheteur projet - 1 acheteur famille - 4 fournisseurs
Deuxième phase	
Airindustrie (Branche industrielle d'une compagnie aérienne)	<ul style="list-style-type: none"> - 11 acheteurs - 3 directeurs Achat - 2 responsables Achat - 5 acheteurs famille - 1 responsable des process Achat - 2 fournisseurs
Consauto (Constructeur automobile)	<ul style="list-style-type: none"> - 10 acheteurs : - 1 directeur Achat projet - 1 directeur Achat - 4 responsables Achat - 1 acheteur famille - 3 acheteurs projet - 3 fournisseurs
Autoplus (Constructeur automobile)	<ul style="list-style-type: none"> - 7 acheteurs - 2 directeurs Achat - 4 responsables Achat - 1 acheteur projet - 3 fournisseurs¹²⁴
Pharmacop (Laboratoire pharmaceutique)	<ul style="list-style-type: none"> - 5 acheteurs : - 1 directeur Achat - 1 responsable Achat - 3 acheteurs projet – famille (fonctions non différenciées) - 2 fournisseurs
Telecom (Equipementier de matériel de télécommunications)	<ul style="list-style-type: none"> - 5 acheteurs - 3 responsables Achat - 1 acheteur projet - 1 coordinateur Achat - 5 fournisseurs
Agro (Entreprise agro-alimentaire)	<ul style="list-style-type: none"> - 6 acheteurs - 1 directeur Achat - 5 responsables Achat - 2 fournisseurs
Autres entreprises contactées : un concurrent d' Agro et un concurrent de Telecom	<ul style="list-style-type: none"> - 4 acheteurs : - 1 responsable Achat du concurrent direct d'Agro - 2 responsables Achat et 1 acheteur projet du concurrent de Telecom
Au total, 77 personnes ont été interrogées au cours d'entretiens qui ont duré entre 30 minutes et deux heures (durée moyenne : 1h15)	

Tableau 4.2 : Personnes interrogées au cours des entretiens

¹²⁴ Les mêmes que ceux de Consauto

Le nombre d'entretiens varie d'une étude de cas à l'autre. En effet, pour mieux comprendre les situations, nous avons ressenti le besoin de réaliser davantage d'entretiens dans les entreprises où les achats sont particulièrement complexes. Comme le préconise Romelaer (2002), nous avons cessé nos entretiens à partir du moment où nous n'avons plus décelé d'éléments nouveaux pour la compréhension du phénomène et pour la construction de notre modèle (saturation sémantique et théorique).

Dans la suite de ce document, nous utiliserons les codes suivants pour faire référence à tel ou tel entretien :

(Entreprise, i, fonction) : entretien n°i de l'entreprise cliente étudiée, la personne interrogée ayant la fonction indiquée dans la parenthèse. Par exemple, (Equipauto, 5, respach) signifie que nous faisons référence à l'entretien n°5 mené au sein d'Equipauto et que la personne interrogée est un responsable Achat. Il pourra nous arriver de nous contenter de la référence (5, respach) sans mentionner l'entreprise Equipauto lorsqu'il n'existe aucune ambiguïté sur l'entreprise de la personne interrogée (parce que nous sommes, par exemple, dans le chapitre consacré à Equipauto).

Les fonctions sont présentées par les sigles suivants :

- achfam : acheteur famille
- achprojet : acheteur projet
- dirach : directeur Achat
- respach : responsable Achat
- aut : autre fonction Achat (que nous présenterons le cas échéant)

Lorsque nous parlerons des « acheteurs » d'une entreprise cliente sans plus de précisions, nous désignerons les personnes de l'équipe Achat ayant des relations directes avec les fournisseurs (responsables Achat, acheteurs famille ou acheteurs projet) et non le directeur Achat.

En ce qui concerne l'entretien des fournisseurs, nous avons retenu un unique code pour faire référence aux différents entretiens :

(Four i, Entreprise) : Interview du ième fournisseur. Ce fournisseur est en relation avec l'entreprise cliente notée dans la parenthèse. Par exemple (Four 6, Consauto) signifie que nous faisons référence au 6^{ème} fournisseur interrogé et que ce fournisseur est en relation commerciale avec Consauto.

78% des entretiens ont été enregistrés et ensuite retranscrits.

2.1.3. Le déroulement des entretiens

2.1.3.1. L'amorce

Le début de l'entretien est un moment crucial pour la suite et la qualité des données recueillies (Beaud et Weber, 1997 ; Grawitz, 2001 ; Romelaer, 2002). La plupart des personnes que nous avons rencontrées ne connaissaient que le thème général de notre recherche, à savoir : « les relations client-fournisseur ». Dès le début, et hors enregistrement, nous avons précisé ce thème. Nous avons ainsi expliqué que nous nous intéressions au management des fournisseurs et non au contrôle des fournisseurs. Comme le soulignent Ghiglione et Matalon (1998, p. 83), *« il y a parfois intérêt à ne pas proposer directement dans la consigne le thème qui fait l'objet de la recherche, mais un thème plus large [ex : les relations clients / fournisseurs] ce qui présente plusieurs avantages. Premièrement, cela permet de voir comment le thème apparaît, s'il est mentionné immédiatement ou si, dans le champ large en question, il occupe une position périphérique. [...] Deuxièmement, cette manière de faire permet de saisir des attitudes et des représentations plus générales, le discours du sujet n'étant pas sur ce point influencé par une représentation trop étroite qu'il pourrait se faire des attentes de l'enquêteur »*. C'est pourquoi nous n'avons pas amorcé l'entretien par le terme de « contrôle des fournisseurs » qui aurait pu impliquer un discours uniquement centré sur la vérification ou sur la domination.

2.1.3.2. Les guides d'entretien

Comme nous l'avons déjà signalé, notre recherche s'est déroulée en deux phases. Nous avons conçu un guide d'entretien adapté à chacune des phases et aux grands types d'acteurs rencontrés (acheteurs, directeurs Achat, fournisseurs). Le guide d'entretien pour chaque type d'acteur dans les deux phases est présenté en annexe 1.

La première phase

L'objet de la première phase était d'identifier différents types de relations client-fournisseur et des modes de contrôle associés. Au sein d'Equipauto, nous avons interrogé des acheteurs famille et projet ainsi que l'adjoint du directeur Achat.

Les entretiens avec les acheteurs se sont déroulés en deux temps et les questions ont porté sur :

- l'identification de différentes catégories de fournisseurs ;
- les modalités de contrôle des fournisseurs pour chacune des catégories (attentes, moyens, évaluation, modalités relationnelles, réactions des fournisseurs).

Les entretiens avec l'adjoint du directeur Achat ont été plus libres. Les termes abordés portaient principalement sur le contexte Achat de l'entreprise, sur l'organisation de l'étude, puis sur sa restitution.

Nous avons ensuite interrogé des fournisseurs d'Equipauto. Les thèmes étaient symétriques à ceux abordés avec les acheteurs (i.e. les différentes catégories de clients, puis les attentes du client, les moyens, l'évaluation du client, les modalités relationnelles, les réactions du fournisseur).

La deuxième phase

La deuxième phase visait, d'une part, à confronter les résultats de la première phase à d'autres contextes et, d'autre part, à identifier différentes organisations Achat d'entreprises clientes et leur influence sur le contrôle dans la relation client-fournisseur. Six cas ont ainsi fait l'objet d'une étude approfondie. Au sein de ces entreprises, des directeurs Achat, des responsables Achat, des acheteurs famille et projet ont été interrogés.

Les entretiens avec les directeurs Achat se sont déroulés en deux temps :

- présentation de l'organisation Achat (structure Achat, stratégie Achat, acteurs impliqués dans le processus d'achat) dans son environnement (demande de positionner l'entreprise sur la matrice globale dépendance du client / dépendance du fournisseur) ;
- modalités de contrôle des acheteurs (attentes, objectifs, pilotage, évaluation, sanctions – récompenses) ;

Les entretiens avec les responsables Achat et les acheteurs projet et famille se sont déroulés en trois temps :

- présentation de l'organisation Achat (structure Achat et stratégie Achat) et de l'environnement Achat de l'entreprise (demande de positionner l'entreprise sur la matrice globale dépendance du client / dépendance des fournisseurs) ;
- modalités de contrôle des acheteurs ;
- modalités de sélection des fournisseurs puis choix d'un fournisseur considéré comme étant le plus représentatif du portefeuille de l'acheteur¹²⁵, demande à l'acheteur d'évaluer deux séries de trois items (voir paragraphe ci-dessous) destinées à positionner le fournisseur sélectionné sur la matrice (dépendance du client / dépendance du fournisseur) et questions sur les modalités de contrôle de ce fournisseur (attentes, objectifs, pilotage, évaluation, sanctions-récompenses, modalités relationnelles, réactions des fournisseurs).

Les deux séries de trois items posées aux acheteurs (responsables Achat, acheteurs famille et projet) avaient pour but d'évaluer avec des critères « objectifs » le niveau de dépendance entre leur entreprise et le fournisseur sur lequel s'était centrée l'entrevue. Ces questions ont été élaborées à partir d'items d'opérationnalisation de la dépendance d'études en marketing réalisées sur le sujet (Andaleeb, 1995 ; Ganesan, 1994 ; Heide, 1994 ; Lusch et Brown, 1996 ; Joshi et Stump, 1999) présentés en annexe 6. Les acheteurs ont noté la véracité de ces items dans leur relation avec leur fournisseur principal sur une échelle de 1 à 5 (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Dépendance du client :

Il existe peu ou pas de sources alternatives sur le marché à ce taux de service (prix, qualité, délais).

Il serait coûteux pour nous de transférer la production vers un autre fournisseur.

Nous sommes dépendants de ce fournisseur.

Dépendance du fournisseur :

Nous représentons un chiffre d'affaires et un niveau de profit important pour ce fournisseur.

Notre fournisseur trouverait difficile de nous remplacer si nous interrompions notre relation.

Ce fournisseur est dépendant de nous.

¹²⁵ Des détails sur les modalités de sélection du fournisseur étudié sont présentés dans le guide d'entretien en annexe 1.

Nous voulions focaliser l'entretien sur une relation particulière afin d'éviter un discours sur le contrôle des fournisseurs en général dans cette entreprise cliente. En fin d'entretien, nous avons pris soin de demander ce qui pouvait être différent entre la relation étudiée et les relations entretenues avec d'autres fournisseurs afin de pouvoir faire le lien entre le particulier et le général.

L'entretien des fournisseurs au cours de la deuxième phase était moins guidé. Nous connaissions mieux le sujet et avons plus orienté la discussion sur certaines pistes que déroulé un guide d'entretien. Quelques outils de contrôle formel ont été abordés mais l'essentiel des entretiens s'est orienté sur les modalités relationnelles, le contrôle informel, les stratégies du fournisseur à l'égard de ses clients.

Enfin, nous avons interrogé un analyste financier indépendant et spécialiste de l'industrie sur l'environnement de chacune des entreprises étudiées et le contexte global de leurs relations avec leurs fournisseurs (voir annexe 9) afin de trianguler les données sur l'environnement des achats de chaque entreprise cliente.

2.2. La documentation externe et interne aux entreprises

Documentation externe

Avant d'aborder chacun des cas, nous avons consulté les sites internet des entreprises, des documents sur les entreprises elles-mêmes (données financières sur trois années, informations par Eurostaf) et sur le secteur dans lequel elles évoluent (presse économique, brochures des entreprises). Cette information nous a servi à contextualiser nos cas et à nous imprégner du terrain ainsi que le préconisent Beaud et Weber (1997).

Documentation interne

Pour notre premier cas Equipauto, nous avons eu accès à un grand nombre de documents internes. Nous avons pu consulter des manuels de référence des acheteurs : « sélectionner les fournisseurs », « faire progresser les fournisseurs » et « le partenariat avec les fournisseurs ». Nous avons vu certaines grilles d'évaluation des fournisseurs concernant différents types d'audits. Nous avons également lu des présentations d'objectifs ainsi que différentes notes internes à destination des acheteurs.

Les autres entreprises étaient moins formalisées dans leur approche. Il n'existait pas, par exemple, de manuel de l'acheteur. Au fil des entretiens, nous avons tout de même eu accès à des matériaux divers qui nous ont fourni une information riche sur les outils formels du contrôle des acheteurs et des fournisseurs. Nous avons ainsi consulté des tableaux de bord de suivi des fournisseurs, des entretiens d'évaluation d'acheteurs, des grilles d'évaluation des fournisseurs, des processus d'achat pour les projets. Ces documents sont très hétérogènes et ne se retrouvent pas toujours d'un cas à l'autre. Ils nous ont toutefois servi dans l'analyse pour interpréter certains discours et comprendre comment les personnes interrogées se positionnent par rapport aux outils.

Conclusion de la section 2

Le tableau 4.3 résume les caractéristiques des deux phases de l'enquête et les données disponibles pour chacune des phases.

PREMIERE PHASE	
Objectif	Identifier des types de relations client-fournisseur et des modes de contrôle associés
Cas étudié Critères de choix	Equipauto (équipementier automobile) + 4 fournisseurs d'Equipauto : <ul style="list-style-type: none"> - Appartenance à une industrie au sein de laquelle des méthodes d'achat ont largement été développées - Diversité des types de relations client-fournisseur entre cet équipementier et ses fournisseurs
Thèmes abordés	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles catégories de fournisseurs ? Comment le client contrôle-t-il ses fournisseurs au sein de chaque catégorie ? (attentes, moyens, évaluation, modalités relationnelles, réactions des fournisseurs)
Données disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - 24 entretiens de 15 personnes différentes (9 ayant été interrogées de manière formelle à deux reprises) + notes lors d'entretiens informels ; - Documents externes (présentation générale, chiffres clés, articles de presse) et documents internes à l'entreprise (tableaux de bord Achat, brochures sur les méthodes Achat à employer pour sélectionner les fournisseurs, les intégrer au quotidien, etc.).
DEUXIEME PHASE	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Tester les résultats de la première phase ; - Identifier différentes configurations Achat au sein d'entreprises clientes et comprendre leur influence sur le contrôle du client sur ses fournisseurs.
Cas étudiés et critères de choix	6 cas étudiés : les 3 premiers choisis pour leur diversité, les 3 derniers choisis pour compléter la matrice permettant de positionner les entreprises étudiées (dépendance du client / dépendance du fournisseur) <ul style="list-style-type: none"> - Consauto (constructeur automobile) - Airindustrie (branche industrielle d'une compagnie aérienne) - Pharmacop (laboratoire pharmaceutique) - Telecom (équipementier en télécommunications) - Autoplus (constructeur automobile) - Agro (industriel agroalimentaire) 14 fournisseurs (au moins deux de chacune des entreprises ci-dessus) ont également été interrogés pour compléter l'étude
Thèmes abordés	<ul style="list-style-type: none"> - Quel environnement Achat ? - Quelle organisation Achat ? (stratégie, structure formelle et informelle) - Comment les acheteurs sont-ils contrôlés ? (attentes, objectifs, pilotage, post-évaluation) - Comment les acheteurs contrôlent-ils leurs fournisseurs ? (focalisation sur le fournisseur le plus représentatif de la famille d'achats de chaque acheteur)
Données disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - 62 entretiens individuels + des notes lors d'entretiens informels - Documents externes (présentation générale, chiffres clés) et internes aux entreprises (tableaux de bord, entretiens d'évaluation, processus d'achat projet, procédures d'achat série, grilles d'évaluation des fournisseurs)

Tableau 4.3 : Synthèse sur la collecte des données au cours des deux phases empiriques

Section 3 : L'analyse et le traitement des données

La troisième section de ce chapitre présente les modalités d'analyse des données. Nous avons suivi la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991) pour analyser des données qualitatives. Cette méthode propose d'aborder le terrain à partir d'un cadre conceptuel qui permet de structurer l'approche tout en laissant une liberté suffisante au chercheur pour intégrer de nouvelles dimensions au cadre initial. Elle se démarque d'une approche purement inductive qui incite le chercheur à réduire au minimum les modèles préstructurés. Nous avons proposé à la fin du troisième chapitre une série de thèmes que nous souhaitons analyser : l'environnement Achat, la configuration organisationnelle des achats (stratégie Achat, structure Achat, contrôle des acheteurs) et le processus de contrôle des fournisseurs. Nous avons également développé des éléments théoriques concernant ces différents thèmes. Nous avons suivi ce cadre pré-structuré, ce qui ne nous a pas empêché de le faire évoluer. Pour analyser le contrôle des acheteurs et celui des fournisseurs, nous avons développé une approche processuelle en fonction des moments du contrôle¹²⁶ et avons également étudié les réactions des fournisseurs.

Un argument, plus pragmatique qu'épistémologique, évoqué par Miles et Huberman pour justifier ce caractère rigoureux et pré-structuré de cette méthode a trouvé une résonance dans notre recherche, étant donné la multiplicité des cas étudiés. « *Un grand nombre d'études de terrain actuelles impliquent une recherche inter-site (multi-cas) plutôt qu'intra-site. Si les différents chercheurs opèrent inductivement, sans cadre ou instrumentation communs, ils finiront sûrement par se retrouver devant le double dilemme de la surcharge de données et de l'impossibilité de comparer les différents cas.* » (1991, p. 47).

Cette troisième section est principalement organisée selon les phases de l'analyse des données : la pré-analyse, le traitement des données et leur interprétation. Nous indiquons ensuite les critères de validité et de fiabilité de cette recherche qualitative. Enfin, nous présentons les modalités de traitement des données quantitatives issues des deux questions fermées posées aux acheteurs pour évaluer la dépendance réciproque entre leur entreprise et le fournisseur choisi comme étant le plus représentatif de leur portefeuille.

¹²⁶ C'est ensuite, dans l'interprétation des cas que nous présenterons au chapitre 7, que nous avons analysé nos résultats en fonction des différentes dimensions du contrôle.

1. La pré-analyse

La pré-analyse correspond pour Bardin (2001) à la période d'intuitions. Elle vise à organiser des matériaux tout en étant composée d'activités non structurées, « ouvertes ». La lecture flottante est une des activités principales de la pré-analyse. *« La première activité consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. [...] Petit à petit la lecture devient plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel et théories adaptées, de l'application possible de techniques utilisées sur des matériaux analogues »* (p. 126).

De même, Miles et Huberman (1991) soulignent l'intérêt pour l'analyste qualitatif de commencer dès le début de la collecte des données à décider du sens des choses, à noter les récurrences, les flux de causalité et les propositions. Toutefois, *« le chercheur compétent ne s'arrête pas à ces conclusions, gardant l'esprit ouvert et critique, mais elles sont toujours là, d'abord vagues et informes, puis de plus en plus explicites et enracinées. »* (p. 37). Nous avons mené cette pré-analyse différemment selon les phases de l'étude. Lors de la première phase, les catégories de relations client-fournisseur ont très vite émergé du discours des personnes interrogées. La lecture flottante nous a permis d'identifier d'éventuels liens entre les catégories et des modalités de contrôle. Pour la deuxième phase, la lecture flottante nous a servi au départ à distinguer les différents cas, à leur donner une forme. Nous avons concrétisé cette lecture flottante par la rédaction d'un document présentant les points qui nous avaient marquée, l'atmosphère lors des études et les premières analyses. L'extrait de ce document sur le cas Consauto est présenté en annexe 10¹²⁷. C'est ainsi que nous avons vu émerger des schémas d'analyse possibles, indépendamment de tout codage qui a été réalisé par la suite.

2. Les modalités de traitement des données

Les données ont fait l'objet de deux sortes de traitement. D'une part, chaque entretien (ou document) a fait l'objet d'une fiche de synthèse permettant de condenser les données et d'avoir une vision synthétique de la recherche (2.1). D'autre part, chaque entretien a été codé au moyen d'un logiciel qui a permis par la suite divers traitements analytiques (2.2).

¹²⁷ Les différentes modalités d'analyse présentées en annexe se réfèrent au cas Consauto.

2.1. Les fiches de synthèse des entretiens et des documents

Les fiches de synthèse pour les entretiens et les documents se décomposent en quatre parties (uniquement les deux premiers items pour les documents) :

- les caractéristiques du document ou de l'entretien (e.g. nom de la personne interrogée, fonction, date) ;
- les points marquants ;
- les éléments les plus significatifs par rubrique pour les entretiens (e.g. stratégie, organisation, contrôle des acheteurs, etc.) ;
- les remarques sur le déroulement de l'entretien.

L'annexe 2 présente des exemples de ces fiches initiales.

Les rubriques de ces fiches de synthèse étaient les grandes catégories du dictionnaire des thèmes que nous avons élaboré. Condenser les données procède certes de choix analytiques de la part du chercheur, mais cette condensation permet d'avoir une vision globale de la recherche. « *La fiche de synthèse [...] permet de fixer des impressions et réflexions, elle rassemble les données dans « l'ordinateur humain » - le cerveau du chercheur de terrain – et les rend disponible pour une réflexion et une analyse ultérieures.* » (Miles et Huberman, 1991, p. 91). Ces fiches de synthèse sont plus élaborées que celles préconisées par Miles et Huberman. L'intérêt pour nous est d'avoir sur le même document la rapide restitution du contenu de l'entretien, une condensation par catégorie et enfin les remarques permettant de contextualiser celui-ci.

2.2. Le codage des données

Tous les entretiens ont fait l'objet d'un codage à l'aide du logiciel NVIVO. La procédure de codage est présentée en annexe 3.

Le travail mené ne s'apparente pas à la forme classique d'une analyse de contenu¹²⁸ telle que la propose Bardin (2001) puisque nous n'avons pas cherché à quantifier des unités de sens précises, mais plutôt à repérer des schémas (*pattern*) récurrents et des connexions entre les catégories retenues. Miles et Huberman (1991) critiquent vivement le type d'analyse de

¹²⁸ Sauf à un moment, dans la première phase, explicité au paragraphe suivant.

contenu qui vise à transformer les mots en chiffres. « *En ce concentrant uniquement sur les chiffres, notre attention passe de la substance à l'arithmétique, et par conséquent rejette tout le concept du qualitatif; dans ce cas, il aurait mieux valu commencer directement par des chiffres et économiser ainsi un temps considérable* » (p. 96).

Pour notre étude, nous avons privilégié l'analyse qualitative par thèmes pour chacune des phases de la recherche. Dans la première phase qui visait à identifier des types de contrôle du client vers ses fournisseurs, nous n'avions pas d'idée *a priori* sur les axes permettant de différencier les relations client-fournisseur. C'est donc l'analyse des entretiens qui a fait émerger les sous-thèmes retenus. A ce moment, nous avons noté l'importance accordée par les personnes interrogées à l'un ou l'autre des sous-thèmes (de 1 à 5) et avons mené une analyse de contenu classique. En dehors de cela, nous avons mené une analyse thématique. En ce qui concerne le processus de contrôle des fournisseurs, nous avons, à partir de la littérature, élaboré un dictionnaire des thèmes sur les phases du processus, sur les objets et les moyens de ce contrôle et sur les réactions possibles des fournisseurs. Nous avons enrichi ce dictionnaire au fur et à mesure des entretiens. Dans la deuxième phase de notre recherche, nous avons un cadre pré-structuré issu de notre grille d'analyse théorique (environnement Achat, organisation Achat et contrôle des fournisseurs avec les objets, les moyens du contrôle, les réactions des fournisseurs) qui nous a servi pour définir les principales catégories du dictionnaire des thèmes.

Les codes

Nous avons codé l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés. Les codes ont été construits à partir de notre dictionnaire des thèmes. La liste entière des codes pour chaque phase est présentée en annexe 4. La phase 1 (étude du cas pilote) comprend 79 codes, tandis que la phase 2 (six études de cas) en totalise 181.

L'organisation des codes

Le logiciel NVIVO permet d'organiser les codes soit librement (pas d'arbre), soit sous forme hiérarchisée (arbre) avec des codes primaires, des codes secondaires, tertiaires, etc. Les figures 4.5 et 4.6 présentent tous les codes primaires et quelques codes secondaires et tertiaires tels qu'ils sont organisés pour les phases 1 et 2 de notre recherche.

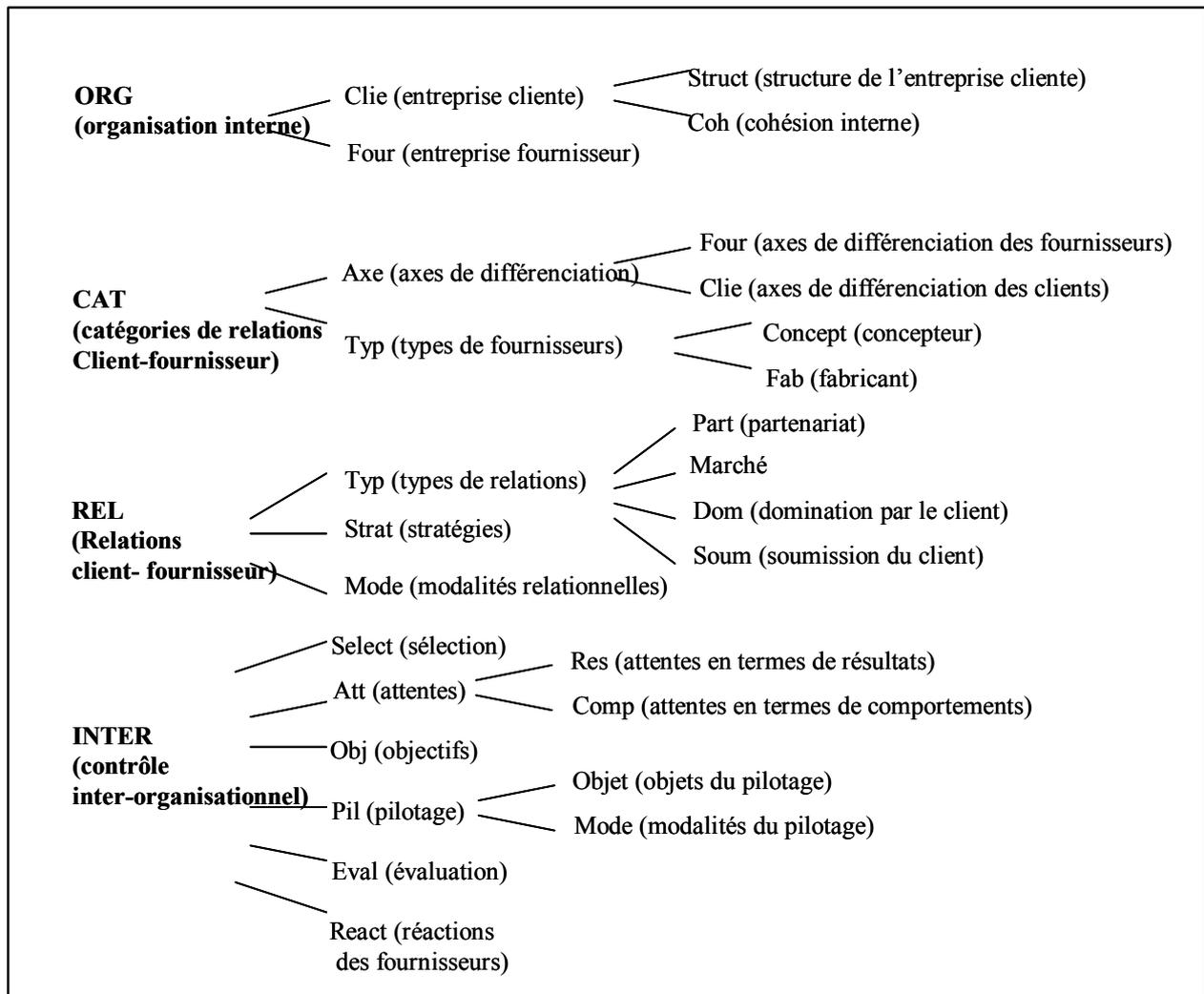


Figure 4.5 : Arbre de codes pour la première phase de la recherche

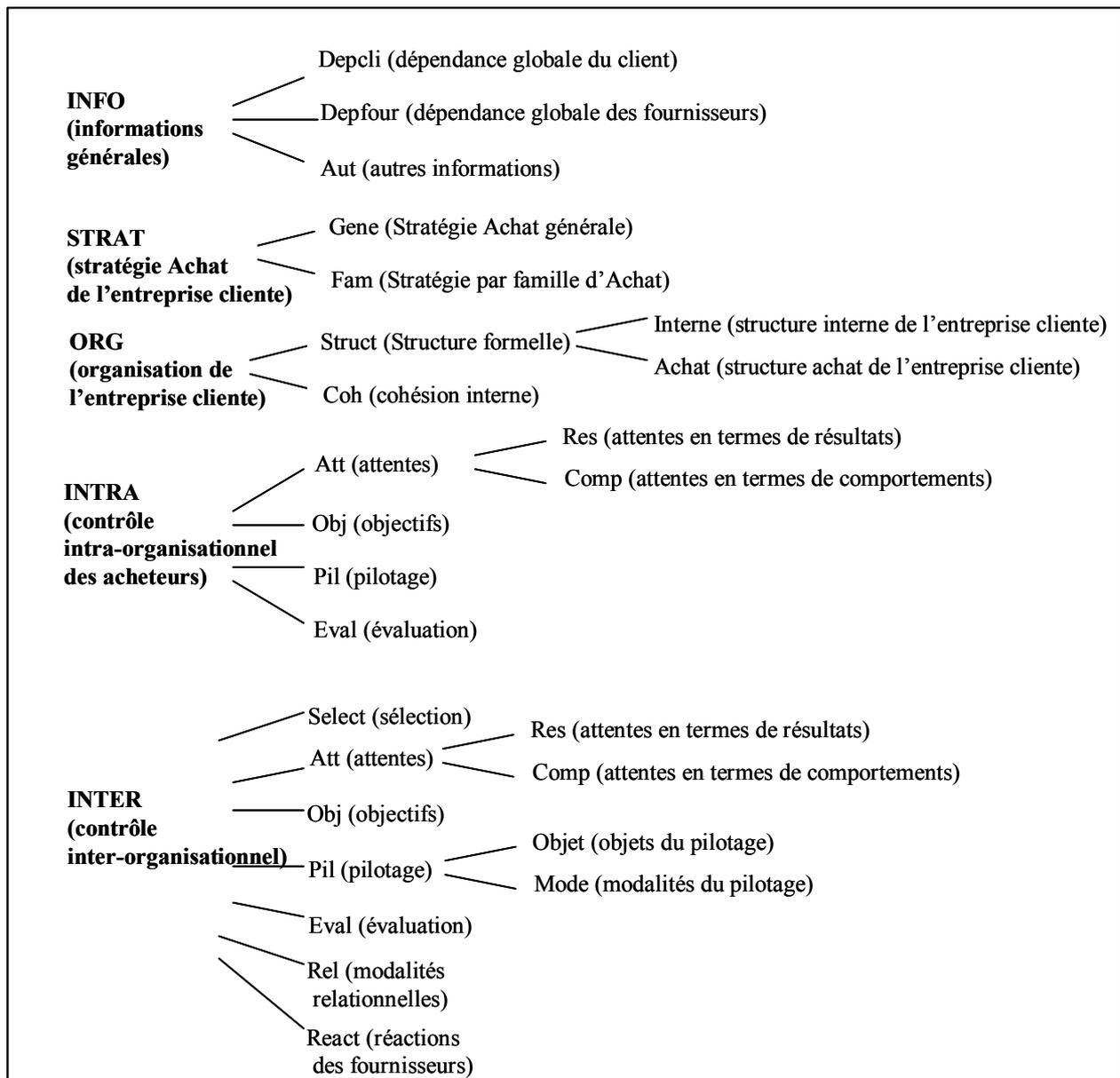


Figure 4.6 : Arbre de codes pour la deuxième phase de la recherche

Un point particulier qui n'est pas visible dans la figure 4.6 : le codage de la dépendance globale client-fournisseur

La phase 2 de notre étude nécessitait que nous positionnions les entreprises sur la matrice globale dépendance client / dépendance fournisseur. Nous avons demandé à chaque personne d'expliquer l'environnement Achat de son entreprise et de nous indiquer si elle pouvait positionner son entreprise sur cette matrice. Nous avons codé les réponses de la manière suivante :

Dépendance du client (code INFO/DEPCLI)

- concentration du marché des fournisseurs (INFO/DEPCLI/NBFOUR)
- concentration des échanges pour le client (INFO/DEPCLI/ECH)
- contrainte technologique (INFO/DEPCLI/TECH)
- contrainte industrielle (INFO/DEPCLI/INDU)
- contrainte réglementaire (INFO/DEPCLI/REG)

Dépendance du fournisseur (code INFO/DEPFOUR)

- concentration du marché du client (INFO/DEPFOUR/NBCLIE)
- part de marché du client dans le portefeuille du fournisseur (INFO/DEPFOUR/ECH)

Les attributs

Dans NVIVO, les attributs permettent de caractériser un entretien. Nous avons défini trois attributs :

- la date (de l'entretien) ;
- l'entreprise concernée ;
- la fonction de la personne interrogée (directeur Achat, acheteur projet, acheteur famille, responsable Achat, fournisseur).

Définir des attributs nous a permis par la suite d'effectuer des tris. Par exemple, nous pouvions facilement sélectionner tous les passages codés par le code INFO/DEPFOUR/NBCLIE ayant pour attribut d'être issus d'entretiens avec des directeurs Achat.

Le codage

Les analyses thématiques qui s'attachent à explorer, découvrir ou caractériser des phénomènes ou processus ont pour unité d'analyse l'unité de sens (Allard-Poesi, 2003). C'est l'unité que nous avons retenue pour le codage, que cette unité de sens soit un mot, un groupe de mots, une phrase ou un ensemble de phrases. « *Tout bloc de données, qu'il soit une proposition, une phrase ou un paragraphe est généralement susceptible de se voir attribuer un code* » (Miles et Huberman, 1991, p. 109). Nous avons ainsi entrepris un codage de l'ensemble des entretiens exhaustif et exclusif comme le préconisent Bardin (2001) ou Miles et Huberman (1991).

Nous avons procédé à un codage détaillé. Par exemple, pour le passage « *j'ai des objectifs de gains sur achats et de contractualisation avec les fournisseurs* », nous avons utilisé deux codes (objectifs de réduction de coûts et objectifs de contractualisation). Il a fallu couper la phrase en deux. « *J'ai des objectifs de gains sur achats* » a été affecté au code « objectifs de gains sur achats¹²⁹ » tandis que la portion de phrase « *et de contractualisation avec les fournisseurs* » a été affectée au code « objectifs de contractualisation ». L'inconvénient de cette méthode à la fois exclusive (un seul code par passage) et très détaillée (beaucoup de codes) réside bien sûr dans la décontextualisation de certains passages codés surtout lorsqu'ils se limitent à quelques mots. Le logiciel NVIVO présente un atout à ce sujet. Lorsqu'un code est interrogé, les passages codés apparaissent et peuvent être immédiatement visualisés dans leur contexte par une fonction élémentaire qui remplace la portion de texte dans le document initial. Par ailleurs, par une simple fonction « recherche booléenne », tous les codes descendants d'un code parent peuvent être simultanément interrogés.

L'exemple présenté dans les encadrés 4.1 et 4.2 illustre le codage tel que nous l'avons pratiqué :

(Airindustrie, 2, dirach) : passage d'un entretien

« On est passé d'une étape où il n'y avait pas de fonction Achat il y a cinq ou six ans. Une première étape a été de dissocier les achats des approvisionnements. Les acheteurs travaillent par rapport à un cahier des charges plus ou moins spécifié par les prescripteurs. Une des activités des acheteurs, c'est de demander un cahier des charges bien précis pour négocier au mieux une contractualisation d'un service et, en parallèle, un contrat, sachant que dans les années précédentes, les priorités étaient plutôt de négocier des tarifs, et puis dans un deuxième temps de contractualiser avec les fournisseurs. Donc très concrètement, ils ont des objectifs de contractualisation, ils doivent faire tant de contrats, et un autre objectif : identifier des gains et de faire des gains. Pour ce faire, on a un outil de mesure qui s'appelle « ganomètre¹³⁰ ». On a des objectifs annuels qui sont inscrits dans le contrat d'objectifs en termes d'assiette. On a un objectif de couverture d'assiette, d'intervenir dans un grand nombre d'achats, et d'autre part sur ces achats on a des objectifs de gain. C'est la réduction de coûts sur achats par rapport à l'année précédente. Par contre, on n'a pas de contrôle de gestion sur l'activité. Les gains qu'on identifie sont basés sur le budget mais il n'y a pas de rapprochement entre ce qui a été budgété et effectivement consommé. »

Encadré 4.1 : Passage d'un entretien

L'encadré 4.2 présente le codage de ce passage. Les mots en italique soulignent l'information qui nous a conduite à attribuer le code au passage de l'entretien sélectionné.

¹²⁹ Les objectifs de gains sur achats concerne des objectifs de réduction de prix d'achat par rapport à ceux obtenus l'année précédente.

¹³⁰ Ce nom n'est pas la véritable appellation de l'outil de mesure.

Code	Signification du code	Passage de l'entretien
Org/struct/achat/change	Changements dans la structure Achat	On est passé d'une étape où il n'y avait pas de fonction Achat il y a cinq ou six ans. <i>Une première étape a été de dissocier les achats des approvisionnements.</i>
Intra/pross	Le processus d'achat	<i>Les acheteurs travaillent par rapport à un cahier des charges plus ou moins spécifié par les prescripteurs. Une des activités des acheteurs c'est de demander un cahier des charges bien précis pour négocier au mieux une contractualisation d'un service et en parallèle un contrat, sachant que dans les années précédentes les priorités étaient plutôt de négocier des tarifs, et puis dans un deuxième temps de contractualiser avec les fournisseurs.</i>
Intra/obj/objet/contr	Objectifs des acheteurs en termes de contractualisation	Donc très concrètement ils ont des <i>objectifs de contractualisation</i> , ils doivent faire tant de contrats,
Intra/obj/objet/res/cout	Objectifs des acheteurs en termes de gains sur achats	et un autre objectif d'identifier des gains et de <i>faire des gains.</i>
Intra/pil/mode/sys	Le système d'information pour piloter les acheteurs	Pour ce faire, on a <i>un outil de mesure</i> qui s'appelle « ganomètre ».
Intra/obj/objet/ass	Objectifs des acheteurs en termes d'assiette (montant d'achats à couvrir)	On a des objectifs annuels qui sont inscrits dans le contrat d'objectifs en termes d'assiette. On a un <i>objectif de couverture d'assiette</i> , d'intervenir dans un grand nombre d'achats,
Intra/obj/objet/res/cout	Objectifs des acheteurs en termes de gains sur achats	et d'autre part sur ces achats on a <i>des objectifs de gain</i> . C'est la réduction de coûts sur achats par rapport à l'année précédente.
Org/struct/achat/support	Département (ou fonction) support rattaché à la direction des achats	Par contre, <i>on n'a pas de contrôle de gestion sur l'activité</i> . Les gains qu'on identifie sont basés sur le budget mais il n'y a pas de rapprochement entre ce qui a été budgété et effectivement consommé.

Encadré 4.2 : Codage d'un passage d'entretien

Pour chaque passage d'entretien, nous avons au final dans la base de données du logiciel, les informations suivantes :

Attributs de l'entretien			Passages d'entretien	Codes
Date	Entreprise	Fonction		

Tableau 4.4 : Synthèse des données disponibles pour chaque passage d'entretien

Le logiciel utilisé permet, pour chaque entretien codé, de recenser la liste des codes utilisés, ce qui nous a donné des pistes d'analyse sur les schémas que nous allions pouvoir exploiter. A partir de cette liste, nous sommes retournée vers la fiche de synthèse des entretiens et avons noté les codes attribués à chaque item dans la synthèse par rubrique. Nous avons donc au final :

- une base de données organisée selon les codes et les attributs susceptibles de faire l'objet d'un grand nombre de tris ;

- un ensemble de fiches de synthèse présentant les points marquants des entretiens et documents ainsi que les éléments principaux des entretiens avec leur code attaché. Ainsi, nous pouvions, en interrogeant la base de données, disposer immédiatement des passages des entretiens correspondant au code inscrit sur la fiche de synthèse.

3. Du particulier au général : un triple niveau d'analyse

Ce qui a conduit notre analyse était à la fois un exercice de synthèse afin de repérer la forme « générale » des configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur et un exercice analytique permettant de repérer le particulier, la singularité.

3.1. L'analyse verticale de chaque entretien

L'analyse verticale de chaque entretien est matérialisée par la fiche de synthèse élaborée en deux temps. Elle présente au final un tableau avec les codes utilisés et une condensation du contenu des passages codés pour l'entretien concerné. Les rubriques utilisées lors de la fiche de synthèse initiale sont alors affinées. Par exemple, la rubrique « contrôle des acheteurs » se subdivise en « attentes à l'égard des acheteurs », « objectifs assignés aux acheteurs », « pilotage des acheteurs » et « évaluation des acheteurs ». L'annexe 2 présente des exemples de fiches de synthèse finales.

3.2. L'analyse intra-site

L'ensemble des fiches de synthèse des entretiens est de nouveau condensée au sein de matrices intra-sites. Nous pouvons voir ainsi s'il existe des schémas (*pattern*) récurrents au sein du site. L'annexe 11 présente les principales matrices concernant le cas Consauto. La forme d'une matrice intra-site se présente comme dans le tableau 4.5 :

Personnes interrogées	Attentes en termes de résultat	Attentes en termes de comportement à l'égard des fournisseurs	Attentes en termes de comportement à l'égard des autres acteurs internes	Attentes en termes de développement de méthodes d'achat
Directeur Achat				
Acheteur famille 1				
Acheteur projet 2				
...				

Tableau 4.5 : Un exemple de matrice intra-site sur les attentes concernant les acheteurs

Nous avons élaboré jusqu'à vingt-quatre matrices intra-sites par cas. Les grands items de la synthèse sont présentés dans le tableau 4.6. L'annexe 12 présente la synthèse du cas Consauto.

Entreprise X	
Items principaux	Entretiens ayant traité de l'item
Environnement	Réflexions sur l'item (entretiens a, c, d) Réflexions sur l'item (entretien b) ...
Stratégie	...
Structure	...
Contrôle intra-organisationnel des acheteurs	...
Contrôle inter-organisationnel	...

Tableau 4.6 : Le canevas simplifié de synthèse intra-site

Noter l'entretien auquel se réfère une réflexion ou une idée sur un item donné permet de nous aiguiller directement vers la fiche de synthèse d'entretien sur laquelle est inscrite le code correspondant. Le logiciel nous permet ensuite de visualiser immédiatement les passages de l'entretien qui correspondent à cette idée. Nous pouvons ainsi passer très facilement du général au particulier.

3.3. L'analyse inter-sites

A partir des thèmes inscrits dans la synthèse intra-site, nous avons construit des matrices inter-sites lors de la deuxième phase de la recherche puisque nous voulions identifier différentes configurations Achat et comprendre leur influence sur le contrôle dans la relation

client-fournisseur. Les matrices inter-sites sont présentées en annexe 13. La forme d'une matrice inter-sites se présente de la manière suivante (tableau 4.7) :

Entreprise	Structure	Fonctions support	Histoire de la structure
Consauto			
Airindustrie			
Autoplus			
Pharmacop			
Agro			
Telecom			

Tableau 4.7 : Matrice de la structure des entreprises

Une telle matrice peut laisser apparaître des vides, ce qui indique immédiatement les différences d'une entreprise à une autre. Les matrices inter-sites nous ont permis de repérer des formes générales mais nous ne pouvions inscrire que quelques mots par case, ce qui nous donnait peu d'éléments compréhensifs. Les données étaient à leur degré de condensation extrême. Nous pouvions retourner au particulier en remontant les différents niveaux d'analyse.

3.4. Les mémos

Tout au long du recueil des données et de l'analyse, nous avons rédigé des mémos afin de commencer à lier les concepts entre eux. « *Les mémos expriment toujours une intention de conceptualisation. Elles ne se contentent pas de rapporter des données, mais relient les différents éléments de données ou montrent qu'un élément spécifique illustre un concept général* » (Miles et Huberman, 1991, p. 122). Le logiciel NVIVO a une fonction « memo » qui permet d'insérer les notes prises au cours de la recherche empirique au sein du projet et de créer des liens avec le ou les documents auxquels elles se rapportent. Il est ensuite possible d'effectuer des recherches sur les mémos, comme sur les documents. Voici un exemple de mémo rédigé en juillet 2002.

Mémo visant à une première conceptualisation :

J'ai remarqué que chez Consauto, la direction des achats était très reconnue. D'ailleurs une personne d'Autoplus me l'a confirmé. Rien ne se passe sans que les Achats n'en soient informés. Elle travaillait, il y a quelques années, pour Consauto, donc elle peut comparer les deux. J'ai l'impression que, quand les Achats sont intégrés, reconnus, ils sont les points focaux de la relation avec les fournisseurs, donc les autres remontent l'information car l'information circule bien (plus d'informations formelles sur les fournisseurs et plus d'informations informelles). Chez Autoplus, la nouvelle organisation matricielle a cassé la toute puissance de l'ancienne direction Achat sans pour autant avoir réuni les acheteurs avec leurs interlocuteurs internes, ce qui semble poser des problèmes en termes de remontée d'informations.

Encadré 4.3 : Exemple de mémo

Les mémos ou communications permettent de saisir les premières pensées de l'analyste (Miles et Huberman, 1991). Au fur et à mesure, nous avons éprouvé le besoin de formaliser nos réflexions et de les inscrire sous forme de propositions, de tableaux d'analyse, de schémas. Comme le souligne Reeves-Sanday (1979), le chercheur doit s'utiliser « *comme instrument principal et le plus fiable d'observation, de sélection, de coordination et d'interprétation* ». En effet, à mesure que nous avons travaillé sur nos cas, élaboré nos matrices, nos synthèses, nos mémos, nous avons établi des connexions entre les données et les concepts qui nous ont permis d'élaborer des schémas d'interprétation.

4. L'interprétation des données

La collecte, l'analyse et l'interprétation sont des activités concomitantes dans les recherches qualitatives (Eisenhardt, 1989b ; Uzunier et al. 1993). Les notes et mémos rédigés au cours des périodes de présence sur le terrain sont des illustrations de cette interprétation primitive qui a été souvent guidée par notre intuition. Dans le cas des méthodes qualitatives, l'intuition du chercheur prend une place fondamentale puisque le processus d'analyse des données repose davantage sur son jugement et sur son expérience que sur les calculs statistiques (Eisenhardt, 1989b). De plus, les capacités du chercheur qualitatif à analyser et à interpréter les données dépendent largement de sa sensibilité théorique liée à « *la qualité de perspicacité, la capacité à donner du sens aux données, la capacité à comprendre, et la capacité à séparer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas* » (Strauss et Corbin, 1990, p. 42). Après une phase marquée par un grand nombre d'interprétations partielles et décousues, nous avons effectivement trouvé, à un moment donné, un fil directeur qui donnait une cohérence interne aux données recueillies.

Miles et Huberman (1991) proposent différentes méthodes pour interpréter les données. Nous en avons utilisé plusieurs à différents moments de l'analyse :

- *Repérer les schémas (patterns), les thèmes* : élaborer les fiches de synthèse d'entretiens, coder les entretiens, construire les matrices intra-groupes, inter-groupes, les synthèses intra-groupes sont autant de moyens qui nous ont été utiles pour faire émerger les thèmes des discours, repérer les schémas et plus généralement les formes. Le biais du chercheur peut être important dans cette interprétation et le danger est d'appliquer ses propres schémas de pensée aux données. En sollicitant les réactions des personnes interrogées sur ces formes à la fin des deux phases de notre recherche, nous avons pu corroborer ces configurations.
- *Rechercher la plausibilité* : il s'agit de faire appel à son intuition pour voir ce qui cadre bien. « *L'histoire de la science offre de multiples exemples d'une perception globale intuitive qui, après de laborieuses vérifications, se révèle juste* » (Miles et Huberman, 1991, p. 388). Le contraire est sans doute également vrai. Cette recherche de plausibilité est une méthode qui doit être étayée par d'autres tactiques d'élaboration et de vérification.
- *Regrouper* : c'est ce que nous avons souvent pratiqué dans l'élaboration des matrices et des synthèses. La condensation des données n'est pas qu'une simple réduction, c'est également un regroupement de concepts.
- *Mettre des relations entre des variables* : cette technique d'interprétation est guidée par notre problématique de départ qui vise à repérer des configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur.
- *Atteindre une cohérence théorique* : « *L'étape suivante, délicate, consiste à passer des métaphores et relations aux éléments conceptuels, et de là aux théories. C'est-à-dire qu'il faut relier les résultats de l'étude aux propositions générales* » (Miles et Huberman, 1991, p. 413). L'idée est de chercher des conceptions plus larges qui organisent les faits différemment. Trouver un analogue conceptuel confère, en effet, une plausibilité plus grande aux résultats de la recherche. Dans notre cas, nous avons cherché à voir comment

nos résultats pouvaient être lus à travers la théorie organisationnelle et ce qu'ils pouvaient apporter en élargissant le champ d'application des concepts aux relations inter-entreprises.

Ayant détaillé les méthodes de collecte et d'analyse des données, nous pouvons, à présent, nous interroger sur les critères de qualité à accorder aux éléments empiriques que nous présentons dans cette thèse.

5. Validité et fiabilité de la recherche qualitative

Notre recherche utilise des données qualitatives issues d'études de cas multiples. Dans cette démarche, nous avons cherché à satisfaire aux critères de validité et de fiabilité afin d'assurer un caractère scientifique au recueil et au traitement des données.

5.1. La validité

En ce qui concerne le critère de validité, on distingue :

- la validité de construction : l'instrument mesure-t-il bien ce qu'il est censé mesurer ? (Grawitz, 2001 ; Usunier *et al.*, 1993 ; Wacheux, 1996) ;
- la validité interne (Usunier *et al.*, 1993) [la crédibilité (Hirschmann, 1986) ou la validité des inférences (Grawitz, 2001)] qui consiste à s'assurer que les propositions sont correctes et qu'elles rendent compte du phénomène tel qu'il apparaît sur le terrain ;
- la validité externe (Usunier *et al.*, 1993) ou transférabilité (Hirschmann, 1986) qui vise à s'assurer que les résultats sont généralisables.

5.1.1. La validité de construction

La question est alors de savoir si les méthodes choisies, et en particulier l'entretien semi-directif centré dans le cadre de notre recherche, permettent de rendre compte des situations telles qu'elles sont vécues par les acteurs. Grawitz (2001, p. 703) souligne la difficulté de s'assurer de la validité de la recherche en ce qui concerne l'entretien. « *La technique d'interview repose sur un postulat : la parole a été donnée à l'homme pour exprimer la vérité. Certains le trouveront naïf, d'autres estimeront qu'il constitue la règle de jeu fondamentale de la vie en société. L'interview n'est donc valide que si l'on suppose et constate qu'en général les enquêtés expriment la vérité, mais quelle vérité ? L'interview implique un*

deuxième postulat : pour savoir ce que les gens pensent ou ce qu'ils savent, il n'y a qu'à le leur demander. »

Ces postulats sur l'entretien montrent la difficulté de prouver la validité de cette méthode pour la conduite d'une recherche scientifique. Dans notre cas, nous avons cherché à améliorer la validité de l'entretien en suivant des pistes proposées par Grawitz (2001) et Yin (1989) :

- Nous avons transmis aux personnes la retranscription de leur entretien. Certaines ont souhaité modifier des passages pour préciser des éléments. D'autres nous ont rappelé à ce moment notre engagement de confidentialité sur ce qu'ils nous avaient rapporté.
- Nous avons donné des rapports intermédiaires aux personnes qui nous avaient introduite dans les entreprises.
- Nous avons également multiplié nos sources d'information sur le terrain afin de procéder à une triangulation interne des éléments recueillis. Nous avons interrogé plusieurs personnes au sein de chaque entreprise sur les mêmes sujets (même sur la structure organisationnelle qui est *a priori* peu susceptible de varier d'un interviewé à l'autre). Nous avons également interrogé des fournisseurs pour avoir leur interprétation des modes de contrôle du client. Nous avons également consulté des documents internes et externes au sein de chaque entreprise afin de mieux nous imprégner des cas et d'améliorer également la triangulation et donc la validité de notre recherche. Enfin, pour mieux comprendre l'environnement Achat des entreprises clientes que nous avons étudiées, nous avons interrogé un analyste financier indépendant, spécialiste de l'industrie.

5.1.2. La validité interne

La notion de validité interne renvoie à l'influence du chercheur sur la génération des résultats (Burgess, 1984). L'acceptation interne est l'un des critères de validité proposé par Wacheux (1996, p. 84) que nous avons cherché à mettre en œuvre. « *L'acceptation interne correspond à la validation des explications proposées par les acteurs impliqués dans le processus de recherche. Ce critère autorise à interrompre le recueil et l'analyse des données après une dernière validation (le commentaire sur les analyses)* ». Les entretiens ont été transmis aux personnes interrogées. Puis, nous avons présenté notre analyse aux personnes clés (celles qui nous avaient donné accès au terrain et celles qui avaient exprimé le souhait d'avoir des retours). A la fin de chaque phase, nous avons demandé à nos interlocuteurs de commenter nos analyses. La confrontation des résultats aux théories existantes telle que le préconise Yin

(1989) pour améliorer la validité interne de la recherche a été réalisée en partie, principalement pour les éléments de contrôle qui avaient été suggérés par la littérature. En revanche, tout ce qui concerne l'influence de l'organisation cliente sur le contrôle du fournisseur a été très peu abordée et n'a pas pu faire l'objet d'une confrontation avec des théories concurrentes.

Enfin, Wacheux propose la cohérence interne des explications produites comme critère de validité de la recherche. « *La cohérence interne concerne la logique des explications produites : absence de contradiction, d'impossibilité ou d'erreur majeure. Ce critère correspond à deux évaluations. D'une part, la restitution du projet et les explications doivent être plausibles, réalistes, fécondes. D'autre part, le rapport final doit se suffire à lui-même (complet, cohérent, convaincant)* » (1996, p. 84). Ce critère est rempli par la reconnaissance des experts au sein de la communauté scientifique au moment de la communication des résultats. Nous avons pu présenter nos résultats lors de « journées des thèses » au Crefige, lors de rencontres avec des Professeurs visitants étrangers, ou au cours de colloques.

5.1.3. La validité externe

La question de la validité externe concerne la généralisation des résultats. Rappelons que si nous voulons parler de généralisation dans notre étude, il s'agit de généralisation analytique et non de généralisation statistique. L'idée est d'étendre nos résultats à une théorie plus large (Yin, 1989) et non à une population plus large. « *On généralise un cas parce qu'une recherche approfondie permet de découvrir ce qui est essentiel, non parce que, dans de nombreux cas particuliers, on a découvert le même processus.* » (Chiapello, 1994, p. 254). Notre ambition était d'identifier des configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. Nous avons sélectionné les cas afin de diversifier au maximum les situations rencontrées. Nous avons favorisé l'induction analytique. Finalement, nous avons identifié quatre configurations. Il en existe peut-être d'autres, mais celles-ci nous paraissent cohérentes et issues de méthodes de recherche rigoureuses.

5.2. La fiabilité

La fiabilité d'une recherche concerne l'accord sur les observations faites avec les mêmes instruments par des observateurs différents. Nous étions seule sur le terrain à observer, noter

nos impressions, interroger les personnes. Les données recueillies ne peuvent donc faire l'objet d'un test de fiabilité. En ce qui concerne le traitement des données, un double codage a été effectué sur environ 10% des données. Nous avons mesuré la fiabilité selon la formule proposée par Miles et Huberman (1991, p. 108) :

$$\text{Fiabilité} = (\text{nombre d'accords}) / (\text{nombre total d'accords} + \text{désaccords})$$

Le codage est apparu fiable à 78%. Ce taux est estimé satisfaisant (Allard-Poesi et *al.*, 2003 ; Miles et Huberman, 1991).

A défaut de pouvoir multiplier les points de vue sur les méthodes de recueil des données et sur l'ensemble du traitement de ces données et de leur interprétation, Yin (1989, p. 45) suggère que le chercheur documente les procédures suivies au cours des études de cas. « *Un pré-requis pour permettre à un autre enquêteur de répéter une étude de cas est la nécessité de documenter la procédure suivie. Sans une telle documentation, même vous-même, vous ne pourriez pas répéter votre propre travail. [...] La façon générale d'approcher le problème de la fidélité¹³¹ est donc de rendre le plus opérationnel possible le maximum d'étapes et de conduire la recherche comme si quelqu'un était toujours en train de regarder par dessus votre épaule. [...] En ce sens, un auditeur fait une vérification de la fidélité et doit être capable de produire les mêmes résultats en suivant les mêmes procédures.* » Ce chapitre sur les méthodes de recueil et d'analyse des données, étoffé par les annexes a pour objet de présenter les procédures retenues.

6. L'analyse quantitative de la dépendance du client et de la dépendance du fournisseur

Lors de nos entretiens, nous avons demandé aux acheteurs d'évaluer deux séries de trois items visant à déterminer la dépendance de leur entreprise à l'égard du fournisseur le plus représentatif du portefeuille (variable DEPCLIE) et la dépendance de ce fournisseur à l'égard de leur entreprise (variable DEPFOUR). Nous avons construit notre échelle de mesure à partir d'échelles existantes et régulièrement utilisées dans les recherches empiriques quantitatives (voir section 2 de ce chapitre, § 2.1.3.2 pour une présentation des items).

¹³¹ La fidélité et la fiabilité sont des termes très proches.

Pour vérifier si les indicateurs étaient fiables, nous avons calculé *l'Alpha de Cronbach*. Un coefficient Alpha proche de 1 indique une bonne cohérence interne de l'échelle, alors qu'un coefficient faible indique que les indicateurs retenus ne mesurent pas la même chose. En pratique, on admet qu'un coefficient est satisfaisant à 0,6 pour des études exploratoires et à 0,8 pour des études confirmatoires (Evrard *et al.*, 1993). L'analyse effectuée présente un coefficient Alpha de 0,912 pour la variable DEPCLIE et de 0,832 pour la variable DEPFOUR, ce qui montre une forte cohérence interne des échelles.

Ceci nous a permis d'additionner les scores obtenus sur chaque item afin d'obtenir un score global de dépendance (de 3 à 15). Nous avons ensuite redimensionné ce score sur une échelle de 0 à 20 par le calcul suivant : $(\text{score global}-3)*20/12$.

Le détail de ces analyses est présenté dans l'annexe 5.

Conclusion section 3 :

La figure 4.7 rappelle les principales phases du processus d'analyse et d'interprétation des données.

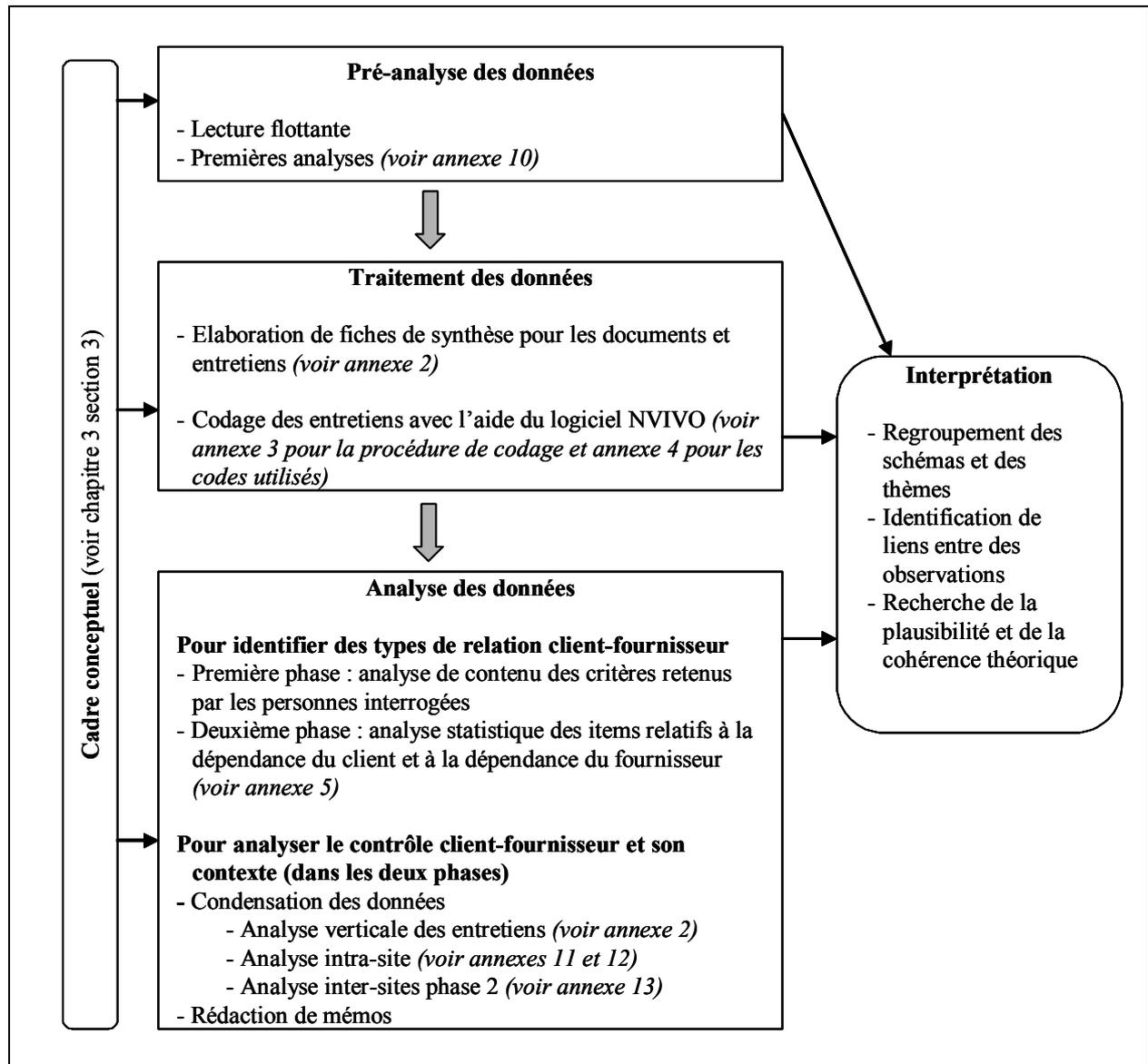


Figure 4.7 : L'analyse et l'interprétation des données

Conclusion du chapitre 4

Nous avons présenté dans ce chapitre notre positionnement épistémologique et les méthodes de recherche employées pour notre étude empirique.

Nous avons adopté une posture interprétativiste afin de comprendre le phénomène complexe du contrôle dans les relations client-fournisseur. Nous avons mis en œuvre une méthodologie par études de cas en deux phases. La première phase a consisté en une étude de cas pilote auprès d'un équipementier automobile. Elle visait à identifier les différents types de contrôle d'un client sur ses fournisseurs. La deuxième phase a consisté en six études de cas. Elle visait à confronter les résultats de l'étude pilote à d'autres contextes et à identifier différentes organisations Achat d'entreprises clientes afin d'analyser l'influence de ces configurations organisationnelles sur le contrôle que les entreprises clientes exercent sur leurs fournisseurs.

Le recueil des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs auprès de 77 personnes directement concernées par les relations client-fournisseur (des directeurs Achat, responsables Achat, acheteurs projet ou famille et des fournisseurs) et d'un analyste financier spécialiste de l'industrie. Il est également étayé par une documentation externe et interne pour chacun des cas.

Pour analyser les données, nous avons suivi la méthode recommandée par Miles et Huberman (1991). Nous avons procédé à une condensation des données en élaborant des fiches d'entretiens et de documents. Puis, nous avons codé dans le logiciel NVIVO les données selon un plan de code élaboré à partir de la théorie et enrichi de thèmes émanant du terrain. Nous avons ensuite réalisé des matrices intra-site puis inter-sites afin de faire émerger des schémas d'analyse.

CHAPITRE 5 : ETUDE DU CAS PILOTE

Ce chapitre présente l'analyse du cas pilote Equipauto. Nous avons choisi de l'inscrire dans la partie consacrée à la méthodologie car l'objectif de cette étude de cas est de proposer une grille de lecture des modes de contrôle d'un client sur ses fournisseurs. Cette grille nous servira par la suite pour analyser les résultats de la deuxième phase de notre recherche.

Nous avons mené cette étude de cas exploratoire autour de deux axes soutenus par plusieurs questions :

- Les types de relations client-fournisseur : Comment différencier les types de relations qu'un client entretient avec ses fournisseurs ?
- Le contrôle du client sur ses fournisseurs : Pourquoi et comment le client contrôle-t-il ses fournisseurs aux différents moments du processus de contrôle ? Le contrôle s'exerce-t-il différemment pour chacun des types de relations ?

L'analyse du cas nous a permis d'observer une correspondance entre les types de relations identifiés et les modalités du contrôle.

Nous avons restitué l'analyse du cas en quatre sections. La première section constitue une présentation générale du cas. La deuxième section expose les axes permettant de différencier les relations client-fournisseur et les modalités relationnelles associées à chacun des types de relations. Le processus de contrôle est développé dans la troisième section. Nous détaillons les processus formel et informel en indiquant comment les dispositifs sont appliqués en fonction des différentes situations. Nous analysons également les réactions des fournisseurs pour chacun des types de relations identifiés. La quatrième et dernière section présente la synthèse des résultats et propose une correspondance entre les types de relations et les modalités de contrôle. Elle ouvre également des perspectives de recherche pour la deuxième phase empirique.

Section 1 : Présentation du cas Equipauto

Après avoir présenté l'entreprise Equipauto dans son contexte, nous aborderons la stratégie Achat d'Equipauto et sa structure Achat.

1. Equipauto dans le contexte automobile

Equipauto fait partie des dix premiers équipementiers automobiles mondiaux. Il fournit des sous-ensembles aux constructeurs automobiles dans les domaines des transmissions, des systèmes électriques, etc. Il est impliqué, au côté des constructeurs, dans la co-conception et le co-développement des nouveaux produits. En outre, l'univers hautement concurrentiel du secteur automobile implique une très forte pression sur les prix des constructeurs vis-à-vis des équipementiers de premier rang tels qu'Equipauto et cette pression se reporte aux différents niveaux de la filière automobile.

Les relations entre Equipauto et ses propres fournisseurs sont diverses¹³² ; certains fournisseurs participent à la co-conception et au co-développement de fonctions spécifiques avec Equipauto, d'autres fabriquent des produits plus standard ; certains sont des multinationales, d'autres des PME ; certains sont dédiés à l'automobile, d'autres opèrent dans plusieurs secteurs, certains ont peu de concurrents, d'autres en ont un grand nombre, etc. Toutefois, il existe une constante dans les relations entre Equipauto et ses fournisseurs : la contrainte industrielle. En effet, les fournisseurs doivent être capables de fournir un grand nombre de produits de qualité homogène, et souvent en « juste-à-temps ».

2. La stratégie Achat

Un des axes stratégiques d'Equipauto annoncé dans les documents internes et externes publiés par l'entreprise et que nous avons pu consulter concerne l'intégration des fournisseurs.

« C'est tisser avec eux des relations étroites, en faire des partenaires au plein sens du terme. C'est un échange. C'est faire en sorte que notre culture et nos objectifs soient compris et partagés par tous ceux qui contribuent à élaborer nos produits, à l'intérieur comme à l'extérieur d'Equipauto [...] Intégrer les fournisseurs, c'est un état d'esprit irriguant toutes les fonctions : études,

¹³² C'est d'ailleurs pour cette diversité que nous avons choisi Equipauto comme étude pilote.

méthodes, qualité, production, finances... C'est une démarche de solidarité pour progresser ensemble » Equi(docA).

L'intégration des fournisseurs (i.e. le partenariat¹³³) est la stratégie Achat annoncée. Toutefois, la réduction des coûts des achats à deux chiffres est l'objectif numéro 1 de la direction des achats (tous les acheteurs nous l'ont signalé). Pour atteindre cet objectif ambitieux, la vision à court terme de la mise en concurrence des fournisseurs peut parfois prévaloir sur le partenariat.

« La stratégie, c'est de profiter de toutes les opportunités du marché. Tout est basé sur les coûts. Il faut mettre en concurrence quand on peut, délocaliser si ce n'est pas un produit trop stratégique, faire un partenariat quand on ne peut pas faire autrement. » (9, respach)

3. La structure Achat

La structure Achat d'Equipauto¹³⁴, calquée sur la structure de l'entreprise, comporte trois niveaux : la division, la branche et le groupe. L'existence d'un département achat étoffé au niveau des divisions (avec des acheteurs projet, famille et des qualitatifs) marque la décentralisation des achats¹³⁵. Parallèlement, des responsables Achat au niveau branche élaborent la stratégie Achat sur les différentes familles¹³⁶ et la mettent en œuvre. Ils sont aujourd'hui des acteurs clés de la relation entre Equipauto et ses fournisseurs puisqu'ils mènent les principales négociations et animent le processus de contrôle des fournisseurs. Cet échelon au niveau branche assure un certain degré de centralisation des achats nécessaire pour profiter de l'effet volume entre les achats des différentes divisions.

Enfin, des experts qualité rattachés à la direction des achats et des experts process rattachés à la direction industrielle interviennent à la demande des acheteurs pour auditer les fournisseurs.

¹³³ La stratégie partenariale consiste à privilégier les relations à long terme avec les fournisseurs, à développer des relations étroites entre les différentes fonctions (ingénierie, fabrication, conception) des deux entreprises (voir chapitre 3, section 3, §2.1).

¹³⁴ L'annexe 7 présente la structure Achat de l'entreprise.

¹³⁵ La décentralisation se limite au niveau « division ». Au sein de chaque division, les approvisionneurs des unités de production s'occupent de la gestion des commandes.

¹³⁶ Une famille d'achat désigne un ensemble de produits achetés qui présentent des caractéristiques communes (e.g. la famille « pneus », la famille « tableau de bord »).

Conclusion de la section 1

Le tableau 5.1 présente une synthèse de la présentation d'Equipauto dans son contexte Achat.

Environnement Achat	Des situations très diverses entre Equipauto et ses fournisseurs marquées par certaines caractéristiques des relations client-fournisseur dans la filière automobile : co-conception des pièces spécifiques, pression sur les prix et forte contrainte industrielle (grandes séries, homogénéité de la qualité des produits impérative, production en juste-à-temps)
Stratégie Achat	Une stratégie annoncée d'intégration des fournisseurs à long terme (partenariat), mais qui se traduit parfois par la mise en concurrence systématique des fournisseurs, compte tenu de la très forte pression sur les réductions des coûts d'achat.
Structure Achat	<ul style="list-style-type: none"> - Une structure décentralisée (du groupe, aux branches, aux divisions) avec des jalons de centralisation (les responsables Achat branche). - Des fonctions support qualité et des experts process qui peuvent intervenir à la demande des acheteurs.

Tableau 5.1 : Equipauto dans son contexte Achat

Section 2 : Les types de relations entre Equipauto et ses fournisseurs

Dans cette section, nous exposerons tout d'abord les axes pour dresser une typologie des relations client-fournisseur. Puis, nous proposerons une matrice présentant des types de relations en fonction des axes retenus. Nous détaillerons ce que chaque case recouvre pour les acheteurs interrogés. Nous verrons enfin comment les acheteurs ou des circonstances externes peuvent faire évoluer le type de relations client-fournisseur.

1. Les axes pour différencier les relations client-fournisseur

La première question posée aux dix acheteurs d'Equipauto et aux quatre fournisseurs interrogés concernait les différentes catégories de fournisseurs pour les premiers et les différentes catégories de clients pour les seconds. Le tableau 5.2 présente les critères permettant de différencier les relations client-fournisseur tels qu'ils sont apparus lors des entretiens en fonction de leur importance pour nos interlocuteurs¹³⁷ et de leur fréquence de citation.

¹³⁷ Nous n'avons pas donné de grille à nos interlocuteurs. Pour chaque interview, nous avons donc dressé une liste des critères cités par la personne. Nous avons pondéré chaque critère selon l'importance que lui avait donnée l'interlocuteur au cours de l'entretien : de 1 (peu important) à 5 (très important).

Critères pour différencier les catégories de relations client-fournisseur	Nombre de personnes citant ce critère	Importance moyenne de l'item (sur 5)
Pour les acheteurs (10 personnes interrogées)		
Risque lié à la technologie du produit acheté (produit standard ou spécifique)	9	4,33
Nombre de fournisseurs potentiels sur le marché	8	3,38
Taille du fournisseur	6	4,50
Montant d'achats qu'un fournisseur représente dans le portefeuille de l'acheteur	6	4,17
Economies potentielles réalisables avec le fournisseur	4	3,50
Autres (aspect stratégique, niveau d'investissements spécifiques)	2	1,00
Pour les fournisseurs (4 personnes interrogées)		
Chiffre d'affaires actuel que représente le client	4	4,50
Nombre de clients potentiels sur le marché	3	3,67
Chiffre d'affaires potentiel que représente le client	2	3,50
Aspect relationnel	2	3,00
Autres (part dans la marge, taille)	2	3,50

Tableau 5.2 : Critères pour différencier les catégories de relations client-fournisseur

Ce tableau appelle quelques remarques. Pour les acheteurs, quatre critères principaux permettent de différencier les fournisseurs : le risque lié au produit¹³⁸ qu'ils achètent, le nombre de fournisseurs potentiels sur le marché, le montant d'achats que le fournisseur représente dans le portefeuille du client (en général sur une famille d'achats donnée) et la taille du fournisseur.

Les trois premiers critères sont en fait des indicateurs de la dépendance du client par rapport à son fournisseur. En effet, lorsque nous examinons dans les études empiriques¹³⁹ l'opérationnalisation de la variable « dépendance du client », nous retrouvons :

- le caractère critique de la technologie du fournisseur¹⁴⁰ (Guibert, 1996¹⁴¹) ;

¹³⁸ Plus un produit est spécifique, plus les temps de développement et de validation sont importants pour le client et moins il y a de fournisseurs disponibles sur le marché capables de fournir ce produit.

¹³⁹ L'annexe 6 propose des extraits de questionnaires d'études empiriques dans lesquelles les chercheurs ont opérationnalisé les variables « dépendance du client » et / ou « dépendance du fournisseur ».

¹⁴⁰ Ceci rejoint la notion de produit standard ou spécifique. Un produit est spécifique lorsqu'il requiert une technologie spécifique.

¹⁴¹ Guibert (1996) considère la technologie comme un motif possible de dépendance du client, mais pas comme une mesure de la dépendance du client.

- le nombre de fournisseurs sur un marché donné (Andaleeb, 1995 ; Guibert, 1996¹⁴² ; Heide, 1994 ; Kumar et *al.*, 1995) ;
- la part du chiffre d'achats réalisé par rapport au montant global d'achats sur le produit (Hallen et *al.*, 1991).

Le quatrième critère évoqué par les acheteurs concerne la taille du fournisseur. Il ne s'agit pas de la taille absolue du fournisseur, mais de la taille du fournisseur par rapport à celle d'Equipauto et de la part du chiffre d'affaires qu'Equipauto représente chez le fournisseur. « *En face d'un gros fournisseur, on n'est rien, nous, petit Equipauto. On ne représente rien chez des Bosch ou des Siemens* » (10, respach). Il s'agit en fait d'un critère de dépendance des fournisseurs à l'égard d'un client (ici Equipauto), telle qu'elle est opérationnalisée par Frazier et *al.* (1989) ou encore Keith et *al.* (1990).

Du côté des fournisseurs, les deux critères principaux qui permettent de différencier leurs clients sont : (1) la part du chiffre d'affaires que le client représente dans leur chiffre d'affaires global et (2) le nombre de clients potentiels sur le marché. Ces deux critères sont des indicateurs de la dépendance du fournisseur à l'égard de ses clients. Lorsque nous examinons dans les études empiriques la manière dont la variable « dépendance des fournisseurs » est opérationnalisée, nous retrouvons :

- la part du chiffre d'affaires du client X dans le chiffre d'affaires total du fournisseur (Frazier et *al.*, 1989 ; Hallen et *al.*, 1991 ; Keith et *al.*, 1990)
- le nombre de clients potentiels sur le marché (Heide, 1994 ; Kumar et *al.*, 1995 ; Lusch et Brown, 1996)

Nous avons donc deux axes pour différencier les relations client-fournisseur : la dépendance du client d'une part et la dépendance du fournisseur d'autre part. Nous tenons à souligner un point important. Au lieu de parler de « dépendance du client », nous devrions dire pour être exacte « représentation de la dépendance du client par l'acheteur X ». Le problème, dans ce cas, est que toute catégorisation serait impossible, la représentation de la dépendance de l'un étant différente de celle d'un autre. Or, nous cherchons justement à distinguer des types de relations client-fournisseur. C'est pourquoi nous parlerons de « dépendance du client » en postulant que cette dépendance est appréhendée de manière assez uniforme par les personnes

¹⁴² Même remarque : le fait que le fournisseur soit seul sur son marché est pour Guibert (1996) un motif possible de la dépendance du client.

interrogées, comme le montre d'ailleurs le caractère homogène des réponses de ces personnes présentées dans le tableau 5.2.

2. Les types de relations client-fournisseur

Nous aborderons les types de relations client-fournisseur en deux temps. Nous procéderons tout d'abord à une analyse statique. Nous proposerons ainsi une matrice présentant différents types de relations client-fournisseur et détaillerons les modalités relationnelles pour chacun des types identifiés. Ensuite, nous verrons que, les relations client-fournisseur s'inscrivant dans une dynamique, une relation peut être amenée à évoluer et à changer de case dans la matrice.

2.1. Etude statique

La figure 5.1 présente la matrice des types de relations selon les deux axes retenus pour différencier les types de relations client-fournisseur.

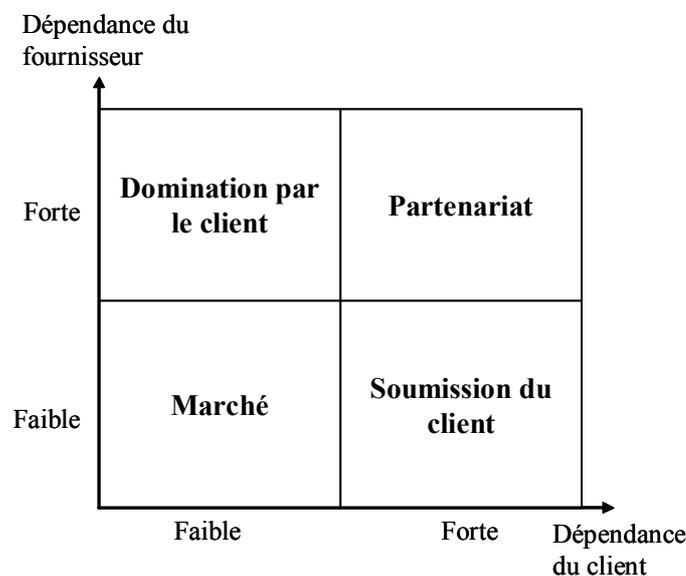


Figure 5.1 : Matrice des types de relations client-fournisseur

2.1.1. Faible interdépendance client-fournisseur : le marché

Lorsque le client et le fournisseur sont peu dépendants l'un de l'autre (i.e. cas d'achat de produits standard dont le chiffre d'affaires n'est pas significatif pour le fournisseur), c'est la relation de marché qui prime entre le client et le fournisseur. Chacun s'autorise à changer à tout moment et la résiliation du contrat ne met pas en péril l'une ou l'autre des parties. Tous les acheteurs ont évoqué cette mise en concurrence systématique dès que la situation le permet.

« On fait appel à la concurrence. Il y a beaucoup de fournisseurs potentiels et à intervalle de six mois, un an, on remet le volume d'achat en jeu. Que le meilleur gagne !... Mais là, cela ne met pas en danger l'avenir du fournisseur » (2, respach).

Nous qualifions l'influence exercée par le client dans ce cas de coercitive puisque le client menace sans cesse de rompre la relation. La sanction et la récompense du client sont en fait dictées par l'octroi ou le retrait d'une affaire. Ces relations de marché ne sont pas amenées à se développer dans le temps, chacun étant à l'affût des meilleures opportunités. C'est ce que nous explique le directeur Achat.

« La relation est apparemment équilibrée, mais c'est plus une relation take-it or leave-it for both sides¹⁴³. Chacun prend s'il a sur le moment intérêt à prendre. Ce qui ne veut pas dire que c'est une affaire durable. C'est de l'opportunistique. » (11, dirach)

2.1.2. Faible dépendance du client, forte dépendance du fournisseur : la domination par le client

Dans le cas où le fournisseur est unilatéralement dépendant de son client, ce dernier domine son fournisseur. Les acheteurs se représentent la situation de la manière suivante :

« Equipauto a le pouvoir. Cela met en péril le devenir des fournisseurs. La situation n'est pas risquée. Il y a beaucoup de fournisseurs potentiels. C'est un contrat d'un an. On s'autorise à changer. » (2, respach)

« On souhaite faire travailler [certains fabricants] pour un prix qui corresponde à leur coût marginal. En fait, ce n'est jamais le coût marginal sinon ils meurent, mais dans l'esprit c'est ça. » (5, respach)

La stratégie d'influence du client est clairement coercitive, les bases du pouvoir étant la récompense et la coercition.

¹⁴³ C'est à prendre ou à laisser pour les deux parties.

« [Avec les grosses PME qui fournissent les composants plastiques], on est typiquement dans la relation où tantôt on punit, tantôt on gratifie. » (6, respach)

La punition extrême dans ce cas de domination est de changer de fournisseur. Or, il semble que les acheteurs soient plus réticents au transfert de production dans ce cas que dans la relation de marché pure lorsque la dépendance bilatérale est faible. Les fournisseurs, dans une situation où le rapport de force leur est défavorable, cherchent à communiquer avec le client, à entretenir des relations personnelles avec l'acheteur afin de susciter si ce n'est son amitié, au moins sa bienveillance. Le changement de fournisseur ne semble pas aussi facile à mettre en œuvre que le laisseraient penser les acheteurs. C'est ce que nous a confié le directeur Achat.

« La réduction du nombre de fournisseurs est très difficile car elle se heurte aux relations personnelles créées par l'acheteur qui, le plus souvent, reste attaché à certains fournisseurs. Quand vous voyez l'énergie dépensée par le management pour essayer de réduire le nombre de fournisseurs et comment ça patine... Dès qu'on a un levier, une nouvelle relation se crée, soit consciemment, soit inconsciemment. Si on a un levier fort sur le fournisseur, son agent commercial va œuvrer pour que ce levier soit le moins fort possible, et essayer à travers les relations personnelles de minimiser l'impact de leviers trop puissants. Le client fera la même chose s'il est soumis. Plus il y a une relation personnelle, subjective, personnalisée, plus il y a une réticence de la part des acheteurs à éliminer le fournisseur. » (11, dirach)

Les relations sociales affectent ici le choix économique du client. Le vendeur exerce un contrôle informel sur son client par les relations personnelles qu'il a développées avec l'acheteur¹⁴⁴. L'arbre ne doit toutefois pas cacher la forêt. Dans le cas de la domination du client, les entretiens laissent apparaître une stratégie d'influence coercitive où l'acheteur récompense et punit le fournisseur.

2.1.3. Forte interdépendance client-fournisseur : le partenariat

Dans un contexte de forte interdépendance entre le client et le fournisseur, le rapport de force est relativement équilibré entre les parties. Le partenariat est alors le mode relationnel qui a été largement décrit dans cette situation. Parler de partenariat exige de notre part une clarification de ce concept dont les acceptions varient largement d'un chercheur à l'autre. Certains le limitent à une collaboration pluri-annuelle (Doz et Shuen, 1987), d'autres le voient comme une relation stratégique entre des firmes interdépendantes qui partagent des buts communs et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel (Mohr et Spekman, 1991) et d'autres encore comme un partage de risques et de responsabilités pour la conception et la réalisation

¹⁴⁴ Nous analyserons les processus de contrôle informel dans la section 3.

d'un produit complexe (Donada, 1997). Pour nous, le partenariat est une relation entre des entreprises interdépendantes mutuellement engagées dans le temps.

Ce que recouvre cette relation d'interdépendance forte que nous appelons « partenariat » varie largement d'une personne à l'autre dans l'étude Equipauto. Deux grands thèmes sont apparus :

- une relation gagnant / gagnant ;
- une relation donnant / donnant.

Le partenariat gagnant / gagnant

Le partenariat est lié pour certains¹⁴⁵ à l'intégration des fournisseurs au sein des équipes d'Equipauto, à la confiance, à l'engagement, au partage d'expérience. C'est un mode relationnel gagnant pour les deux parties.

« Le partenariat, on le vit quand vraiment on partage les technologies, quand on fait du co-design, du co-développement. Dans ce cas, on travaille main dans la main pour arriver à concevoir un nouveau produit ensemble. Généralement, cela se passe bien. C'est vraiment du gagnant / gagnant. » (10, respach)

Dans les entretiens, les deux acheteurs qui ont parlé du partenariat gagnant / gagnant se réfèrent largement à une relation de la phase projet. C'est d'ailleurs ce qu'ont exprimé les deux fournisseurs partenaires interrogés.

« Le conseil, ils nous l'ont donné dans un domaine : c'est au niveau de la qualité et de la gestion de projet. Là, ils nous ont fait progresser. On a mis en place une organisation qui correspond à la leur. » (Four 2, Equi)

« On peut apprendre des choses, d'ailleurs c'est réciproque sur les nouvelles technologies. Il y a des groupes de travail en commun chez Equipauto sur de nouvelles technologies de lampes pour de nouveaux projets » (Four 1, Equi).

Toutefois, en dehors des phases projets, cette conception « théorique » du gagnant / gagnant qui est inscrite dans les brochures d'Equipauto n'existe pas dans la pratique pour sept des dix acheteurs interrogés et se traduit plutôt par une relation donnant / donnant où chacun essaie d'obtenir ce que le rapport de force lui permet d'espérer.

Le partenariat donnant / donnant

Le partenariat donnant / donnant est un jeu à somme nulle dans une relation équilibrée. C'est une situation qui paraît instable à certains, chacun voulant tirer le meilleur parti de la relation.

¹⁴⁵ C'est ce qu'ont exprimé deux des dix acheteurs.

« Le partenariat, c'est donnant / donnant. Pour moi, le partenariat est une situation instable au sommet d'une parabole de forme $y=-x^2$, et non dans le creux d'une parabole $y=x^2$. Je veux éviter le partenariat car pour obtenir quelque chose, je vais devoir donner autant que je vais recevoir. » (2, respach)

L'instabilité du partenariat rapportée ici ne signifie pas pour autant que les parties veuillent interrompre la relation. La dépendance bilatérale élevée entre les partenaires implique nécessairement que la relation soit de long terme. Toutefois, la coopération est fondée sur la poursuite de l'intérêt personnel et non sur le bien commun. Le partenariat donnant / donnant, c'est la stricte réciprocité des comportements, un compromis permanent, la promesse de nouveaux marchés contre des baisses de prix dans une relation où le rapport de force est équilibré. C'est ce qu'explique l'un des responsables Achat interrogé.

« Les fournisseurs du panel privilégié, on doit traiter en priorité leurs idées. En contrepartie, ils doivent donner des idées de productivité, s'engager sur des baisses. » (1, respach)

Parallèlement, les acheteurs demandent sans cesse des compléments d'information, font des requêtes, cherchent à tout savoir de leurs fournisseurs en mettant leurs demandes sur le compte de la coopération ouverte et transparente. Il est vrai que connaître l'autre permet de se créer des leviers cruciaux dans une situation où le rapport de force est équilibré et les enjeux importants. Cette recherche d'information tous azimuts n'est pas du goût des fournisseurs partenaires qui ne sont pas dupes de cette stratégie. Pour eux, le terme de « partenariat » est un leurre destiné à les contraindre à être plus transparents.

« Les avantages du partenariat, je n'en vois pas beaucoup. Chez nous, tout le monde n'a pas compris la même chose là-dessus. C'est vraiment du pipeau pour qu'on soit transparent. » (Four 1, Equi)

« Pour moi, dans le vrai partenariat, il y a un contrat moral de ne pas aller consulter la terre entière à chaque nouvelle affaire. C'est accepter que le fournisseur fasse un peu de profit. C'est aussi faire en sorte de respecter ses engagements, respecter sa parole. Et ça, je ne l'ai pas beaucoup vu. On peut vous parler de transparence des prix et tout ça, mais moi, je n'y crois pas. » (Four 2, Equi)

Pour la plupart des personnes interrogées, les relations client-fournisseur sont principalement fondées sur le pouvoir et le rapport de force. Le partenariat ne déroge pas à cette conception. C'est juste une relation particulière dans laquelle les deux parties sont fortement interdépendantes et doivent coopérer à long terme. Dans cette relation de rapport de force équilibré, chacun donne autant qu'il peut recevoir. Les marges de manœuvre étant très faibles de part et d'autre, tout est bon pour se créer des leviers. C'est pourquoi les acheteurs

cherchent à en savoir plus sur leurs fournisseurs, à mieux les connaître afin d'accroître leur influence sur eux. Cette approche donnant / donnant n'exclut pas pour autant l'existence de synergies locales lorsque les deux parties co-développent de nouvelles technologies sur un projet par exemple. L'acheteur le plus positif sur le partenariat est justement celui qui pilote au jour le jour des fournisseurs en phase projet. Les deux types de partenariat (gagnant / gagnant et donnant / donnant) semblent co-exister pour une même relation client-fournisseur au niveau local (sur un projet par exemple) et au niveau global. Ceci se traduit par la mise en œuvre de stratégies d'influence non coercitives au niveau local (utilisation de requêtes, recommandations, demandes d'information du client) et de stratégies d'influence plutôt coercitives au niveau global (la promesse de nouveaux marchés¹⁴⁶).

2.1.4. Forte dépendance du client, faible dépendance du fournisseur : la soumission du client

Le rapport de force peut être en faveur du fournisseur lorsque le marché est très concentré, que la technologie du fournisseur implique des temps de développement et de validation des produits importants et qu'Equipauto n'a pas de levier d'action sur son fournisseur car il ne représente pas un chiffre d'affaires actuel ou potentiel significatif pour celui-ci.

Le tableau 5.3 présente des cas concrets évoqués par les acheteurs impliquant une soumission du client. Une première distinction est à faire entre le « *fournisseur dominant* » qui est en position de force dans une relation durable et le « *fournisseur à problèmes* » qui ne tient pas ses engagements (en termes de qualité et de délais) ou qui menace de rompre la relation.

¹⁴⁶ La promesse de nouveaux marchés est pour nous une forme subtile mais réelle d'influence coercitive puisque le client est amené à se soumettre. Des explications sur le caractère coercitif ou non coercitif des stratégies d'influence sont présentées au chapitre 1, section 3 (§3.2).

Cas de soumission du client	Explication / Verbatims
Le fournisseur dominant	
La position monopolistique du fournisseur	Position monopolistique liée à une avance technologique, à l'existence d'un brevet ou à la compétitivité du fournisseur sur les contraintes internes. « un fournisseur peut être tout petit, mais s'il a une avance technologique, on peut quand même être mené par le bout du nez » (4, achfam)
La taille du fournisseur	Le fournisseur co-développe un produit avec un client mais sa taille est bien plus grande que celle d'Equipauto. « soit ils nous dominent par leur positionnement monopolistique, soit ils nous dominent par leur taille. C'est le cas de Bosch et Siemens. Pour eux, Equipauto est un petit client. » (4, achfam)
Le fournisseur imposé par le client	« Il suffit qu'un chimiste fasse homologuer une matière chez un constructeur. Ensuite, en termes de prix et de négociation, on n'a pas le choix, on nous l'impose » (7, respach)
La demande supérieure à l'offre	« Aujourd'hui, on est dans une phase de croissance. Si ce fournisseur ne travaille pas avec Equipauto, il travaillera avec quelqu'un d'autre. Donc, il faut lui proposer quelque chose de plus » (10, respach)
Le fournisseur « à problèmes »	
Le fournisseur non performant sans que le client ait des leviers d'action	« J'ai un fournisseur fabricant qui livre des produits difficiles à gérer. Ce sont des produits de deuxième monte, le marché de la rechange. Etant donné sa mauvaise note à l'audit « Equisys » (il a eu C ¹⁴⁷), il n'a pas de nouveau marché, on finit juste le contrat avec lui. Il demande des hausses, nous des baisses. On n'est pas loin du point de blocage. Là, on joue la montre. On espère que les produits arrivent en extinction avant que cela ne dégénère vraiment. » (8, respach)
Une situation dégradée dans laquelle le fournisseur menace de rompre la relation	« J'ai un fournisseur de fonderie qui a énormément de moules qui nous appartiennent. Il menace de sortir, de mettre les moules sur le trottoir. Le problème, c'est qu'on a besoin de temps non pas pour élaborer une stratégie, mais juste pour transférer la production vers un autre fournisseur. » (5, respach)

Tableau 5.3 : Les cas de soumission du client

Les fournisseurs « à problème » sont dans tous les cas exclus des futurs projets. Ils sont appelés les « *to die*¹⁴⁸ » ou les « *to suppress*¹⁴⁹ » (9, respach). Ils le savent et ne font donc aucun effort vis-à-vis de leurs clients. Or, la promesse de nouveaux marchés est un levier important (sans doute le principal) dans les négociations. Les acheteurs ont donc peu de moyens de pression sur ces fournisseurs.

Avec les fournisseurs dominants, les acheteurs d'Equipauto expriment leur soumission. Dans une telle situation, l'influence du client ne saurait être coercitive :

« La situation avec ce fournisseur est risquée car il y a peu de fournisseurs sur le marché. Equipauto n'a pas d'influence sur sa rentabilité, sur son devenir. On ne peut le forcer à aller dans un pays à bas coûts. Le fournisseur est maître. On fait le dos rond. » (2, respach)

¹⁴⁷ C, est dans l'audit système appelé Equisys, une note très médiocre, les notes pouvant aller de A à D et Equipauto ne travaillant, en théorie qu'avec des fournisseurs A ou B. Nous étudierons cet outil de contrôle à la section 3.

¹⁴⁸ Les fournisseurs qu'il faut laisser s'éteindre avec la fin de la production.

¹⁴⁹ Les fournisseurs à supprimer.

Les acheteurs élaborent différentes stratégies pour sortir de cette situation défavorable pour leur entreprise.

2.2. Etude dynamique

La relation peut être amenée à changer de type par la volonté de l'une ou l'autre des parties ou par une évolution de l'environnement externe. Nous analyserons les deux cas dans cette étude dynamique.

2.2.1. La soumission : un pseudo-équilibre dont le client cherche à sortir

Nous avons considéré que la soumission était un état de « pseudo-équilibre » dans le sens où la situation peut durer. Toutefois, elle peut être amenée à évoluer, notamment par l'action de celui qui est dominé (ici le client). La figure 5.2 présente les stratégies du client pour sortir de cette situation.

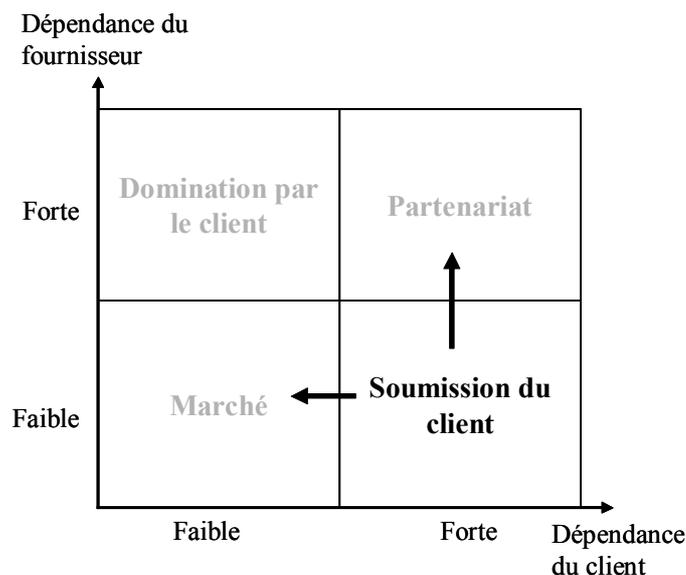


Figure 5.2 : Stratégies du client pour sortir d'une situation de soumission

Vers la mise en concurrence

Faire évoluer la relation de la soumission du client à la mise en concurrence implique pour le client de diminuer sa propre dépendance. Deux axes sont exploités :

- changer de technologie ;
- homologuer de nouveaux fournisseurs en gardant la même technologie.

« Le mono fournisseur qui le sait « manage » la relation à son avantage. Le rôle de l'acheteur, c'est d'homologuer de nouvelles technologies, d'autres fournisseurs » (5, respach)

Dans les deux cas, les coûts de validation sont élevés et nécessitent une reconnaissance interne de l'enjeu.

« Le problème, c'est que « switcher » d'une matière à l'autre, c'est possible, mais c'est long et coûteux. Il faut que tout le monde s'y mette. » (9, respach)

Vers le partenariat

Une autre stratégie consiste à accroître la dépendance du fournisseur. Deux possibilités sont envisagées :

- promettre des volumes d'affaires plus importants (le levier principal) ;

« C'est un potentiel qu'on leur fait miroiter. C'est l'international. Si eux s'allient avec des Américains, on peut leur donner des marchés là-bas sur les matières plastiques. Notre croissance les pousse à travailler avec nous, à développer de nouveaux produits qu'on appelle des grades.[...] Cela leur permet de croire à un avenir encore plus beau. C'est le potentiel qu'ils pensent qu'ils auront. En parallèle, nous cherchons un autre fournisseur pour être à 60/40, mais lui ne le sait pas. » (7, respach)

- proposer de faire progresser le fournisseur dans sa ligne de production.

« Le fournisseur monopolistique, on fait tout pour le lui cacher et lui faire croire qu'il a des concurrents. [...] On essaie de diminuer les risques ou on essaie de devenir important pour lui en le faisant progresser dans sa ligne de production. On lui offre un chantier de productivité¹⁵⁰ » (2, respach)

Cette seconde option n'est pas toujours possible. Le fournisseur de matières plastiques interrogé qui est dans cette situation de domination nous a confié qu'Equipauto n'avait pas accès à ses sites de production. De même, certains acheteurs nous ont indiqué que les fournisseurs dominants n'acceptaient pas les conseils d'Equipauto sur l'organisation de leur ligne de production.

« Un autre levier peut être les workshops [autre appellation des chantiers de productivité] qui font progresser les fournisseurs. Cela vaut surtout pour les petits fournisseurs et dans les pays émergents. Cela peut être non négligeable. C'est sûr que Siemens, ils s'en moquent de ces chantiers. D'ailleurs, ils ne les acceptent pas. On ne les visite même pas. Les leviers se traduisent souvent par du business. » (2, respach)

¹⁵⁰ Le chantier de productivité consiste à analyser le process de production du fournisseur afin d'améliorer sa productivité.

Nous n'avons analysé les stratégies du client qu'à partir de la situation où ils sont dominés par leurs fournisseurs. En dehors de ce cas, nous avons observé que tout est mis en œuvre par les acheteurs d'Equipauto pour accroître sans cesse leur pouvoir sur leurs fournisseurs. C'est ce qu'ont clairement exprimé sept des dix acheteurs interrogés et l'adjoint du directeur Achat.

« Savoir où on se situe. C'est le B.A BA des achats. On évalue sans cesse le rapport de force et on essaie de le faire tourner en notre faveur par tous les moyens. » (9, respach)

2.2.2. L'évolution de l'environnement externe

L'évolution de l'environnement externe et plus particulièrement de la structure de l'offre et de la demande peut impliquer un changement de type de relations client-fournisseur. Dans le milieu des années quatre-vingt dix, la situation économique était plutôt morose et l'offre de matières plastiques, plus importante que la demande. Puis, les années de croissance ont renversé la tendance. C'est ce qu'exprime le fournisseur 3.

« En ce moment, on est dans une hausse des prix des matières plastiques. On ne peut répercuter ça que parce qu'il y a une demande très forte. Aujourd'hui, on fait des hausses à la hussarde. Même Equipauto ne résiste pas à mes hausses de prix. Cela faisait cinq ans qu'on acceptait tous leurs désirs. On a menacé nos clients qui refusaient les hausses d'arrêter de livrer. J'en ai trois qui résistent. Je vais bloquer les livraisons début juin. Aujourd'hui, le rapport de force est en notre faveur car la demande est forte. Cela peut être l'inverse dans les mois qui viennent. » (Four 3, Equi)

Conclusion de la section 2 :

Cette première analyse de l'étude de cas Equipauto nous a permis d'identifier quatre types de relations client-fournisseur que nous avons distingués selon :

- la dépendance d'Equipauto à l'égard de ses fournisseurs ;
- la dépendance des fournisseurs à l'égard d'Equipauto.

Le tableau 5.4 présente une synthèse de ces résultats.

Situation	Types de relations	Stratégie du client	Type d'influence
Faible dépendance bilatérale	Marché, mise en concurrence systématique	Eventuellement augmenter la dépendance du fournisseur pour accroître son pouvoir	Influence coercitive
Faible dépendance du client Forte dépendance du fournisseur	Domination par le client	Maintenir sa domination	Influence coercitive parfois limitée par les bonnes relations personnelles entre acheteurs et vendeurs ¹⁵¹ .
Forte dépendance du client Faible dépendance du fournisseur	Soumission du client	- Diminuer la dépendance du client (valider de nouvelles technologies, homologuer de nouveaux fournisseurs) - Accroître la dépendance du fournisseur (principalement par une promesse de chiffre d'affaires)	Influence non coercitive
Interdépendance forte	Partenariat gagnant/gagnant	Se développer ensemble, partager l'expérience (surtout en local sur les projets)	Influence non coercitive
	Partenariat donnant/donnant	Réduire sa propre dépendance pour accroître son pouvoir	Influence plutôt coercitive (promesse)

Tableau 5.4 : Synthèse des types de relations client-fournisseur

Nous proposons maintenant d'analyser le processus de contrôle et ses modalités d'application pour chacun de ces types de relations.

¹⁵¹ Nous avons vu que le fournisseur dominé cherche à développer de bonnes relations personnelles pour éviter une influence trop coercitive de la partie dominante.

Section 3 : Le contrôle du client sur ses fournisseurs

Nous verrons tout d'abord les modalités de sélection des fournisseurs puis nous étudierons le processus de contrôle organisé par le client. Enfin, nous nous pencherons sur les réactions des fournisseurs face au contrôle du client.

1. La sélection des fournisseurs

La sélection d'un fournisseur a lieu à deux occasions : sur un nouveau projet, et en remplacement d'un fournisseur déjà existant sur un produit fabriqué en série.

Dans le cas de la sélection d'un fournisseur sur un nouveau projet, le choix est collégial : l'acheteur projet représentant l'équipe projet et le responsable Achat concerné retiennent un ou plusieurs fournisseurs pour chaque produit acheté. La politique Achat d'Equipauto indique que deux fournisseurs doivent être désignés. Néanmoins, les entretiens menés ne confirment pas l'existence systématique d'une double source, surtout lorsque les coûts de développement et d'homologation sont très élevés.

Dans le cas d'un transfert de production d'un fournisseur à un autre, c'est le responsable Achat famille qui décide du choix du nouveau fournisseur. Cette décision est toutefois soumise à l'approbation des divisions concernées. Le changement de fournisseur sur un produit déjà existant n'est possible que dans les cas où Equipauto est faiblement dépendant de ses fournisseurs.

Le processus et les critères de sélection des fournisseurs sont inscrits dans la brochure « intégration des fournisseurs » (Equi, docA). A partir de ce document, nous avons interrogé les acheteurs sur les modalités d'évaluation des fournisseurs à partir de chacun de ces critères. Nous leur avons également demandé comment chaque critère était appliqué en fonction du type de relations client-fournisseur. Le tableau 5.5 présente ces résultats¹⁵².

¹⁵² Le détail de chaque critère et les remarques des acheteurs sur leurs modalités d'application sont présentés en annexe 8.

Critères	Objet du contrôle	Modalités d'évaluation	Modalités d'application en fonction du type de relations client-fournisseur
Qualité de l'organisation du fournisseur	Organisation (choix stratégiques, caractéristiques du fournisseur)	Audit système réalisé par les experts qualité sur la qualité totale du fournisseur. A lieu tous les trois ans en principe.	La dépendance d'Equipauto et la dépendance du fournisseur ¹⁵³ déterminent la périodicité et le caractère approfondi de l'audit.
	Procédés de travail	Audit process réalisé par les experts qualité sur la qualité du process de production à chaque nouveau produit.	Tous les fournisseurs sont concernés à l'exception de certains fournisseurs dominants qui refusent les audits (cas rares)
Capacité technologique	Caractéristiques du fournisseur	Audit d'aptitude à la conception : une sous-partie de l'audit système	Réservé aux fournisseurs concepteurs donc aux situations où Equipauto est dépendant de par la technologie du produit.
Qualité du management	Comportements et choix stratégiques	Volonté de travailler avec Equipauto (évaluation subjective de l'acheteur) Répartition des compétences (vue dans l'organigramme)	Critère d'autant plus important qu'Equipauto est dépendant.
Solidité financière	Résultats	Des ratios (par ex. endettement / capitaux propres, MBA/chiffre d'affaires, etc.)	Critère d'autant plus important qu'Equipauto est dépendant.
Dépendance réciproque	Résultats	Part du chiffre d'affaires d'Equipauto chez le fournisseur	Sans objet
Taille de l'entreprise	Résultats	Information issue de la fiche fournisseur renseignée par l'acheteur	Sans objet
Compétitivité	Résultats	Consultation de la concurrence	Plus Equipauto est dépendant, moins il y a de fournisseurs consultés sur un nouveau projet. La consultation de la concurrence peut avoir lieu à tout moment lorsqu'Equipauto est peu dépendant.
	Résultats	Décomposition des coûts	L'existence d'une décomposition des coûts dépend (1) du rapport de force entre Equipauto et son fournisseur, (2) de la capacité du client à les analyser, (3) de la relation personnelle entre l'acheteur et le vendeur.

Tableau 5.5 : Les critères de sélection : modalités d'évaluation et d'application

Les critères présentés dans ce tableau ne doivent pas occulter le fait que la sélection d'un fournisseur ne signifie pas le commencement d'une relation. Dans la plupart des cas, les acheteurs choisissent des fournisseurs qui font déjà partie du panel de fournisseurs. Dès lors, leur choix repose sur les épisodes antérieurs. C'est ce qu'exprime ce responsable Achat :

¹⁵³ Plus Equipauto est dépendant, plus il veut mettre en place cet audit. Moins le fournisseur est dépendant, moins il accepte un audit aussi poussé.

« On travaille presque toujours avec les mêmes. Donc, leur performance QCD (qualité, coût, délais), on la connaît déjà. On sait aussi s'ils nous répondent rapidement ou s'il faut toujours les relancer, s'ils sont capables de mettre un coup de collier quand il le faut. » (10, respach)

La coopération permet ainsi d'accumuler des connaissances (formelles et informelles) sur les fournisseurs dont les acheteurs se servent pour les sélectionner.

2. Le processus de contrôle des fournisseurs organisé par le client

Le processus de contrôle des fournisseurs sera présenté selon les trois phases identifiées par Bouquin (2001) : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

2.1. La finalisation

La finalisation sera abordée sous l'angle des objectifs assignés aux fournisseurs et des critères d'évaluation retenus. Nous étudierons également le rôle du contrat dans la phase de finalisation et plus largement dans le processus de contrôle.

2.1.1. Le transfert des objectifs des acheteurs sur les fournisseurs

Tous les ans, le directeur des achats communique aux acheteurs les résultats de l'année précédente ainsi que les objectifs d'Equipauto pour l'année en cours. *« Les axes sont les mêmes d'une année sur l'autre, seuls les chiffres changent »* (10, respach). Les objectifs concernant la performance des fournisseurs¹⁵⁴ portent sur trois domaines : la qualité, les coûts et la logistique. Les acheteurs reportent directement leurs propres objectifs sur leurs fournisseurs.

« On leur communique nos objectifs à l'année en termes de coûts, qualité, délais, développement au cours de la négociation. » (1, respach)

« Mes objectifs sont leurs objectifs. Enfin, j'adapte évidemment en fonction des fournisseurs. Je peux obtenir plus ou moins des fournisseurs, cela dépend de mes leviers » (10, respach).

¹⁵⁴ D'autres objectifs concernant la réduction du nombre de fournisseurs, la tenue du reporting achat, l'alimentation des bases de données sont également affectés à chaque acheteur, mais ils ne concernent pas directement la relation avec les fournisseurs.

Le tableau 5.6 présente pour chaque objectif l'objet du contrôle, les critères d'évaluation ainsi que les modalités d'application de ces objectifs en fonction des types de relations client-fournisseur.

Objectifs (objet du contrôle)	Critères d'évaluation	Modalités d'application en fonction du type de relations client-fournisseur
Qualité		
Qualité des produits (résultat)	- Niveau de PPM ¹⁵⁵ - Nombre d'incidents fournisseurs	Tous les fournisseurs sont concernés « Globalement, quand on parle QCD, qualité et délais sont non négociables ; Le prix, c'est toujours de la négociation » (5, respach)
Coûts		
Gains sur achats commerciaux ¹⁵⁶ ou prix objectif en projet (résultat)	- Réduction des coûts matière de X% - Indice de coûts de 100 à 90 ¹⁵⁷ - Atteinte des coûts objectifs en projet	Le niveau des gains sur achat (commerciaux ou techniques) qu'un acheteur peut obtenir auprès d'un fournisseur dépend (1) des leviers d'action du client liés à la dépendance du fournisseur et (2) de la phase du produit (plus un produit est spécifique et nouveau, plus les gains de productivité potentiels sont importants).
Gains sur achats techniques (comportement, implication des fournisseurs)	- Nombre de suggestions de productivité produit et / ou process	« Quand on n'a pas de pouvoir, on essaie d'obtenir quelques baisses de prix, mais évidemment, c'est limité. » (10, respach) « Tous les ans, on demande 10 % à nos fournisseurs, alors au bout d'un moment, il n'y a plus grand chose à espérer. [...] Le partenaire a conçu le produit. Donc, au niveau technique, il aura plus de propositions à nous faire qu'un fournisseur qui a récupéré un produit d'un transfert qu'il n'a pas conçu. » (8, respach)
Logistique		
Respect des délais (résultat)	- Taux de service (% de livraison à l'heure)	Tous les fournisseurs concernés
Intégration des fournisseurs dans le processus logistique (procédés de travail)	- Taux de référence en EDI (échange de données informatisées) - Mise en place de Kanban ¹⁵⁸	Pas d'éléments sur les modalités d'application de cet objectif

Tableau 5.6 : Les objectifs de performance des fournisseurs

En définitive, les objectifs en termes de qualité et délais concernent tous les fournisseurs. Les objectifs de coûts sont naturellement plus ambitieux lorsque le fournisseur est dépendant d'Equipauto (cas de la domination par le client), et que le produit est récent et spécifique (cas du partenariat).

¹⁵⁵ Le niveau de PPM est mesuré par la formule :

(nombre de pièces avec défauts)/ (nombre total de pièces) * 1 000 000.

¹⁵⁶ Les gains sur achats commerciaux concernent les gains réalisés sur le prix sans modification de produit. Les gains sur achats techniques sont liés à une redéfinition du produit.

sont les réductions des prix d'achat obtenus par la négociation commerciale.

¹⁵⁷ Ceci signifie que les acheteurs doivent réaliser un gain sur achats de 10% dans l'année.

¹⁵⁸ Système d'étiquetage permettant de mettre en place un juste-à-temps.

2.1.2. Le rôle du contrat : une protection en cas de dépendance d'Equipauto

Les objectifs QCD (qualité, coûts, délais) sont souvent inscrits dans un contrat ouvert qui fixe le prix, les standards de qualité, de délais de livraison et stipule les sanctions éventuelles en cas de non respect du contrat : de la simple pénalité de retard ou de non qualité aux recours juridiques. Le contrat est ainsi un moyen de fixer les règles de la coopération pour une période donnée. Plus la dépendance du client est forte et unilatérale, et plus les acheteurs cherchent à allonger la durée du contrat pour sécuriser les approvisionnements (fixer les prix, les délais, la qualité).

« L'intérêt d'un contrat, c'est de se sécuriser. C'est donc qu'il y a un risque. On le fait quand on est face à un fournisseur monopolistique par exemple et qu'on veut assurer nos arrières. Plus c'est risqué et plus on essaie de faire un contrat long [...] Dans certains cas, dans les marchés très ouverts, vous n'avez pas intérêt à faire des contrats. Il vaut peut-être mieux mettre les fournisseurs en concurrence les uns avec les autres sans s'engager par contrat. (I, respach)

Le contrat sert également, pour les personnes interrogées (acheteurs et fournisseurs) à :

- formaliser les objectifs ;
- démontrer la volonté bilatérale de s'engager ;
- favoriser la communication au sein de chaque entreprise sur les points d'accord entre les deux entreprises.

En définitive, le contrat permet au client de réduire son incertitude quand il est unilatéralement dépendant. Etant formalisé, il sert également de document de référence dans les échanges inter-entreprises et intra-entreprises (e.g. entre les acheteurs, les ingénieurs, les qualitéiciens). Son caractère juridique protège les parties de la défaillance très grave du partenaire (i.e. refus d'approvisionner ou de reconnaître la responsabilité d'un problème qualité du côté du fournisseur, refus de payer du côté du client). Il est le dernier rempart contre l'opportunisme de l'autre. Toutefois, pour régler leurs litiges, les parties disposent d'autres moyens : menaces de ne pas livrer pour le fournisseur, menaces sur les futurs marchés et retards de paiement pour le client. De plus, d'après les acheteurs et les fournisseurs interrogés, le recours juridique est fatal pour une relation. Finalement, le contrat est un outil d'exception, mais pas un mécanisme de contrôle pour la coopération courante.

2.2. Le pilotage

Nous étudierons tout d'abord le pilotage par les mécanismes formels puis verrons que la mise en œuvre de ces mécanismes permet d'accroître le contrôle informel du client sur ses fournisseurs.

2.2.1. *Un processus formel organisé aux différents niveaux de l'entreprise*

Le pilotage opérationnel (mesures du niveau de qualité et du respect des délais de livraison) est réalisé au niveau des usines. Un tableau de bord mensuel sur la performance qualité et logistique des fournisseurs est ensuite édité pour les acheteurs concernés de la division, de la branche et du groupe. Au-delà de ces informations quantitatives, les acheteurs présents sur site sont informés dès qu'un problème de retard de livraison ou de non qualité ne peut être directement traité par l'approvisionneur¹⁵⁹. Des plans d'actions sont alors demandés aux fournisseurs pour résoudre le problème et leur mise en œuvre est suivie par l'acheteur. Si le problème est grave ou récurrent, le responsable Achat au niveau de la branche peut être amené à intervenir en appui de l'acheteur local.

Les responsables Achat au niveau branche assurent le pilotage « de gestion » des fournisseurs. Ils se concentrent principalement sur les questions de réduction des coûts, les problèmes courants de qualité et de délais étant généralement réglés au niveau des divisions. En dehors de la négociation purement commerciale dont l'issue est liée au rapport de force entre le client et son fournisseur, les acheteurs exploitent deux axes pour diminuer le coût des produits : la diminution des coûts de production par l'amélioration du process et / ou la réduction des coûts sur les différents postes (achats, main d'œuvre, etc.) d'une part, et la modification du produit ou du process d'autre part. Les acheteurs ne cessent de piloter les fournisseurs sur ces deux axes. Pour diminuer les coûts de production des fournisseurs, ils font parfois appel aux experts process d'Equipauto afin qu'ils réalisent des chantiers de productivité (i.e. améliorer les flux, supprimer les étapes inutiles du process du fournisseur). Ils peuvent également demander à leurs fournisseurs de délocaliser leur production dans les pays à bas coûts. Pour réduire les coûts grâce à la modification du produit et / ou du process, les acheteurs pilotent les suggestions de productivité proposées par les fournisseurs et mènent avec eux des ateliers

¹⁵⁹ L'approvisionneur passe les commandes à partir des données du système d'information (nom du fournisseur, conditions de livraison, etc.)

d'analyse de la valeur¹⁶⁰. Ces efforts sont réservés aux cas où les gains liés à l'application de ces dispositifs sont considérés comme importants (cas du partenariat principalement, parfois cas de la domination par le client).

Le tableau 5.7 présente les outils de pilotage et leurs modalités d'application en fonction du type de relations client-fournisseur.

Objet du contrôle	Détail	Outil	Modalités d'application en fonction du type de relations client-fournisseur
Contrôle des résultats	Qualité des produits	- Niveau de PPM ¹⁶¹ renseigné par les usines diffusé aux acheteurs (contrôle <i>ex post</i>)	Tous les fournisseurs concernés
	Prix	- Consultation de la concurrence (notamment dans les pays à bas coûts) - Analyse de coûts par les acheteurs appuyés par les bases de données et les experts process	- Surtout lorsque le client est peu dépendant - Surtout lorsque le fournisseur est dépendant
	Délais	- Incidents logistiques renseignés par les usines	Tous les fournisseurs concernés
Contrôle des procédés de travail	Qualité du système	- Suivi des plans d'actions suite à l'audit système par les acheteurs	Plus de suivi pour les fournisseurs dépendants
	Qualité du process	- Suivi des plans d'actions d'amélioration du process suite aux audits process par les acheteurs (contrôle <i>ex ante</i>)	Tous les fournisseurs concernés, mais les fournisseurs dominants sont plus réticents
	Méthodes d'approvisionnement et de production	- Chantiers de productivité réalisés par les experts process pour supprimer les étapes inutiles, améliorer les flux - Intervention des acheteurs auprès des fournisseurs de rang 2 pour améliorer les conditions d'achat et d'approvisionnement des fournisseurs - Pilotage des suggestions de productivité	Concerne les fournisseurs dont les gains issus de ces chantiers sont suffisants pour couvrir les frais engagés : en priorité les fournisseurs dits privilégiés (les partenaires), parfois les fournisseurs dominés par le client.
Contrôle des comportements	Implication	- Nombre de suggestions de productivité - Ateliers d'analyse de la valeur - Délocalisation des sites des fournisseurs dans les pays à bas coûts	Tous les fournisseurs sont concernés mais les attentes concernant les partenaires sont plus fortes

Tableau 5.7 : Les outils de pilotage

Les outils de pilotage permettent aux acheteurs de contrôler aussi bien les résultats que les procédés de travail et les comportements des fournisseurs. Comme nous le voyons dans le tableau 5.7, ils sont utilisés différemment en fonction du type de relations client-fournisseur.

¹⁶⁰ Les ateliers d'analyse de la valeur sont censés déterminer la meilleure façon de satisfaire le client final au moindre coût.

¹⁶¹ Indicateur sur le nombre de pièces par million rejetées à l'entrée de l'usine ou sur la ligne de fabrication.

2.2.2. Connaissance informelle et contrôle affectif de la part des acheteurs

Nous avons décrit jusqu'à présent les mécanismes formels de pilotage et leurs modalités d'application en fonction du type de relations client-fournisseur. Parallèlement, la multiplication des interactions individuelles entre les acteurs (souvent liée à la mise en œuvre des mécanismes de contrôle) ont deux implications : d'une part, elles renforcent la connaissance informelle des acheteurs concernant leurs fournisseurs ; d'autre part, elles génèrent entre les acteurs des liens affectifs qui s'avèrent précieux pour gérer les situations exceptionnelles.

- Le développement de la connaissance informelle liée à la mise en œuvre des processus formels

Le processus de pilotage nécessite de nombreuses rencontres entre acheteurs et fournisseurs. C'est l'occasion, d'après les acheteurs, de glaner des informations, d'approfondir leur connaissance des fournisseurs ou du marché. Ceci est présent de manière plus ou moins explicite dans tous les entretiens d'acheteurs. L'extrait proposé ci-dessous en est une illustration.

« - On obtient des informations par des moyens détournés en allant boire un café avec un fournisseur après une réunion par exemple. C'est pareil de leur côté. Pourquoi croyez-vous que les fournisseurs nous invitent à déjeuner ? C'est parce que c'est un moment où on est beaucoup plus détendu. Il suffit que le fournisseur soit un peu doué et il peut nous faire lâcher des informations.

- et quelles sont les informations que vous ne voulez pas lâcher ?

- Cela dépend...le niveau de leur prix par rapport aux autres, leur vrai niveau de qualité, le nom des entreprises qu'on a consultées. Nous aussi, nous leur faisons lâcher des informations. Nous, ce qu'on veut savoir, c'est par exemple quels sont les concurrents. Parfois, on leur demande carrément. Ils ne savent pas si on les teste pour savoir s'ils connaissent leur marché ou si on veut plus d'informations vraiment. On joue sur cette ambiguïté. Souvent, ils répondent. Il y a aussi la décomposition des coûts. On veut savoir par exemple quel est le vrai taux horaire. » (2, respach)

En dehors de ces relations personnelles bilatérales, les audits, les chantiers et plus largement les visites chez les fournisseurs sont également l'occasion pour les acheteurs d'en savoir plus sur ceux-ci. Les chantiers de productivité permettent par exemple aux experts d'Equipauto d'obtenir une meilleure décomposition des coûts des fournisseurs ou de mieux connaître leur

process. Dans cette perspective, on comprend que la moitié des fournisseurs d'Equipauto¹⁶² soient réticents aux chantiers censés les aider à améliorer leur process.

- le contrôle affectif lié à la bonne entente interpersonnelle

La multiplication des interactions entre les acheteurs et les fournisseurs permet également aux individus de développer des relations plus personnelles, parfois affectives, qui peuvent s'avérer particulièrement utiles lors de demandes exceptionnelles (e.g. une augmentation de volume dans un délai très court). Trois fournisseurs interrogés sur quatre nous ont par exemple indiqué qu'ils donnaient la priorité aux acheteurs avec qui ils s'entendaient bien.

« Avec PR, on s'entendait bien. Quand il me demandait une urgence, je me débrouillais pour motiver les gens en interne, on se rendait des services. Depuis peu, l'acheteur a changé. Les relations sont moins sympathiques, moins ouvertes. Il n'y a pas le même feeling avec le nouveau. Et pourtant, c'est intelligent de développer des relations sympathiques car c'est clair que je servirai moins bien des gens qui me causent des soucis. » (Four 3, Equi)

Dans le cas présent, l'influence de l'acheteur sur le fournisseur repose sur des liens émotionnels entre les individus qui impliquent une attention particulière du fournisseur à l'égard de l'acheteur (au-delà de son intérêt personnel). Ce phénomène est caractéristique de la confiance « affective » décrite par McAllister (1995)¹⁶³. Nous désignerons ce mode de contrôle par « contrôle affectif » et non par « contrôle par la confiance », ayant indiqué dans notre revue de littérature que, pour nous, la confiance n'est pas un mode de contrôle mais le résultat d'un processus (formel et / ou informel).

Nous avons ainsi identifié deux aspects informels de la relation client-fournisseur -la connaissance informelle et le contrôle affectif- qui renforcent *in fine* le contrôle du client sur son fournisseur. Nous proposons d'étudier comment ces processus informels opèrent dans chacun des quatre types de relations identifiés. Nous verrons ainsi s'ils complètent le processus formel ou s'ils se substituent à lui.

Dans le cas du partenariat, les dispositifs formels de contrôle sont très développés et diversifiés (contrôle quotidien, chantiers, audits système, process, etc.), ce qui multiplie les occasions de rencontre entre les différents acteurs. Toutes ces interactions sont l'occasion pour les acheteurs d'en savoir plus sur leurs fournisseurs (les concurrents, la stratégie, l'organisation, les process), de croiser, recouper l'information et également de développer des

¹⁶² C'est ce qui ressort d'entretiens de trois responsables Achat interrogés.

¹⁶³ Nous avons développé les travaux sur la confiance au chapitre 2, section 2, § 2.2.

relations affectives qui peuvent s'avérer utiles par la suite. Les processus de contrôle formel et informel se renforcent mutuellement. Ils sont les deux faces d'un même contrôle.

Dans le cas de la soumission du client, la situation est différente. Les mécanismes formels sont peu développés car le client n'a pas le pouvoir d'imposer tous les contrôles à ses fournisseurs dominants. Dans ce cas, les acheteurs essaient de compenser ce manque d'informations formelles par le développement de relations personnelles pour accroître leur connaissance et éventuellement leur influence sur ces fournisseurs.

« Nos relations avec ces fournisseurs... Les chimistes sont très peu transparents. On ne sait rien d'eux. Dans le monde de la chimie, ce sont les relations avec nos fournisseurs qui enrichiront au fur et à mesure notre compréhension de leur décomposition des coûts. Au départ, ils donnent un prix. Au fur et à mesure, on arrive à avoir quelques petites informations. [...] Je fais régulièrement un point sur la qualité chez le fournisseur. Je demande les comptes-rendus des requêtes qualité et je fais mes enquêtes en interne. Je fais beaucoup de croisements d'informations. [...] Cela fait un certain temps qu'on se connaît. Les relations sont plutôt bonnes et finalement, on se rend des petits services. » (7, respach)

Dans ce cas, le développement des relations personnelles permet de suppléer le manque de contrôle formel (i.e. davantage de connaissance informelle, contrôle affectif).

Dans les cas du marché et de la domination par le client, la substituabilité des fournisseurs rend le contrôle informel peu important au regard de la force du marché. Les informations nécessaires au pilotage des fournisseurs sont largement disponibles et il n'est pas nécessaire pour les acheteurs de développer les interactions personnelles.

« Quand le risque est faible, tout est écrit noir sur blanc. On ne cherche pas à en savoir plus. » (2, respach)

Nous avons abordé le processus de pilotage dans ses composantes formelle et informelle en distinguant les différents cas que nous avons identifiés en section 1. Ce processus est complété par une phase d'évaluation et de mise en œuvre des sanctions et / ou des récompenses.

2.3. La post-évaluation

Chaque année, les fournisseurs sont notés par l'équipe Achat sur trois critères : la performance logistique, la qualité et la compétitivité. Le tableau 5.8 présente cette notation.

Critères	Indicateurs	Objets du contrôle
Logistique	- % de livraison à l'heure - Mise en place de méthodes (EDI, Kanban)	- Résultats - Procédés de travail
Qualité	- Niveau de PPM ¹⁶⁴ - Nombre d'incidents	- Résultats
Compétitivité	- Gains sur achats - Nombre de suggestions de productivité	- Résultats - Comportements

Tableau 5.8 : La notation annuelle des fournisseurs

Il existe généralement des sanctions prévues au contrat en cas de retard de livraison ou d'incidents qualité. Toutefois, elles font souvent l'objet de discussions car la responsabilité de la non-performance n'est pas toujours clairement établie entre le client et le fournisseur. C'est souvent le rapport de force qui détermine la mise en œuvre de ces pénalités.

Les véritables sanctions et récompenses pour l'ensemble des personnes interrogées concernent le retrait ou l'octroi des marchés.

« C'est la carotte et le bâton : l'attribution de nouveaux business pour les gens qui fonctionnent bien et la mise en probation voire la suppression pour les gens qui fonctionnent mal. » (6, respach)

Le retrait du marché dépend bien sûr de la situation du fournisseur sur la matrice que nous avons proposée en section 1. Lorsque Equipauto est dépendant, cette sanction est difficilement applicable, au moins à court terme.

Conclusion sur le contrôle organisé par le client

Nous avons présenté la sélection et le processus de contrôle des fournisseurs. Nous en avons détaillé les outils et exposé les modalités d'application en fonction des différents types de relations que nous avons identifiés en section 1. Le tableau 5.9 présente une synthèse de ce que nous avons développé jusqu'à présent.

¹⁶⁴ Indicateur sur le nombre de pièces par million rejetées à l'entrée de l'usine ou sur la ligne de fabrication.

Dimensions d'analyse du contrôle client-fournisseur		Modalités d'application
Les objets du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats - coûts - qualité - délais - Les procédés de travail - La qualité de l'organisation - Les choix stratégiques et les comportements - Le rapport de force - Les caractéristiques du fournisseur 	<p>Plus Equipauto est dépendant, plus il cherche à exercer son influence sur les résultats puis sur les procédés de travail, l'organisation et les choix stratégiques.</p> <p>Moins le fournisseur est dépendant, moins il accepte l'influence d'Equipauto sur les mêmes objets.</p>
La manière dont s'exerce le contrôle	<p><i>Les outils :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'audit système - Les audits process - Les chantiers (de productivité, de décomposition des coûts) - Les indicateurs de résultats : décroissance des prix (ou atteinte des prix objectifs), niveau de PPM¹⁶⁵ et d'incidents qualité, taux de livraison à l'heure - Les indicateurs de comportements : le nombre de suggestions de productivité - Les indicateurs de procédés de travail : nombre de référence en EDI, mise en place de Kanban - Le marché : la consultation de la concurrence 	<p>Plus Equipauto est dépendant, plus il cherche à développer l'ensemble de ses outils de contrôle.</p> <p>Moins le fournisseur est dépendant, moins il accepte qu'Equipauto développe ses outils de contrôle.</p> <p>Moins Equipauto est dépendant, plus il consulte la concurrence.</p>
	<p><i>La nature du contrôle :</i></p> <p>Le contrôle formel vient des outils décrits ci-dessus</p> <p>Le contrôle informel est lié aux interactions individuelles entre les acteurs des deux entreprises. Plus les dispositifs formels nécessitent des rencontres, plus le contrôle informel se développe. Les acheteurs obtiennent des informations par des moyens détournés et, par leurs bonnes relations personnelles, peuvent accroître leur influence sur leurs fournisseurs.</p>	<p>Dépendance d'Equipauto faible : contrôle principalement formel car la substituabilité des fournisseurs protège Equipauto des comportements opportunistes ; donc pas de nécessité à développer un contrôle informel ;</p> <p>Interdépendance forte : complémentarité entre contrôle formel et informel : la mise en œuvre des mécanismes formels donne l'occasion de développer un contrôle plus informel ;</p> <p>Dépendance unilatérale forte d'Equipauto : La multiplication des interactions interindividuelles permet d'accroître la connaissance informelle sur le fournisseur, de développer éventuellement un contrôle affectif, et ainsi, de suppléer le manque de contrôle formel.</p>
	<p><i>Les stratégies d'influence :</i> directement liées aux types de relations¹⁶⁶</p>	<p>Stratégies plus ou moins coercitives en fonction de ce que le rapport de force permet.</p>
Les moments du contrôle	<p>A la sélection, avant, pendant et après l'action</p>	<p>Plus Equipauto est dépendant, plus il essaie de remonter le contrôle à l'origine de l'action.</p> <p>Moins le fournisseur est dépendant, moins il répond à la demande d'Equipauto de remonter à l'origine de l'action.</p>

Tableau 5.9 : Synthèse selon les dimensions du contrôle client-fournisseur

¹⁶⁵ Indicateur sur le nombre de pièces par million rejetées à l'entrée de l'usine ou sur la ligne de fabrication.

¹⁶⁶ Les stratégies d'influence ont été développées dans la section 2 de ce chapitre.

Que la relation soit récente ou ancienne, il nous est apparu, d'après les acheteurs interrogés, que les outils formels sont les mêmes. En revanche, leur modalité d'application semble évoluer au fur et à mesure de la coopération : stricte au départ puis plus relâchée du fait du succès des expériences passées. Cette analyse devrait toutefois être confirmée par une étude longitudinale que nous n'avons pas entreprise ici.

Nous proposons maintenant d'étudier les réactions des fournisseurs face à ce processus. Acceptent-ils les demandes du client ou développent-ils eux-mêmes des stratégies pour les éviter ou accroître leur influence chez Equipauto ?

3. Les réactions des fournisseurs

Nous avons étudié les réactions des fournisseurs face à deux types de demandes des acheteurs :

- les baisses de prix lors des négociations commerciales ;
- les différents chantiers qui visent officiellement à améliorer l'organisation du fournisseur et donc sa productivité.

3.1. Les réactions face aux demandes de baisse de prix

Face aux demandes de baisse de prix, les réactions des fournisseurs varient en fonction du type de relation.

Dans le cas de la domination par le client, le fournisseur se soumet, quitte à se mettre en danger.

« Certains fournisseurs sont parfois obligés d'accepter n'importe quoi. Ils n'ont pas le choix. S'ils refusent, l'acheteur transfère la production et le fournisseur met la clé sous la porte. » (Four 4, Equi)

Toutefois, ces fournisseurs dominés adoptent **deux types de stratégie** pour éviter une influence trop coercitive :

- **développer de bonnes relations personnelles** avec les acheteurs d'Equipauto : nous l'avons vu, la suppression d'un fournisseur se heurte parfois aux relations personnelles entre les acheteurs et les vendeurs (d'après l'adjoint du directeur Achat). Ces relations

visent à développer un certain contrôle affectif sur l'acheteur et à atténuer ainsi le caractère très coercitif des stratégies qu'il pourrait mettre en œuvre.

- ***diminuer leur propre dépendance*** : l'exemple des emboutisseurs est éloquent à ce sujet. Equipauto a été très exigeant avec ces fournisseurs pendant les années quatre-vingt dix. Ceux qui ont réussi à se maintenir malgré cette forte pression ont cherché à diversifier leurs clients. Ils ont par la suite été en position de refuser les demandes d'Equipauto. L'un des responsables Achat rencontrés lors de notre étude nous a d'ailleurs confié avoir été nommé à son poste pour renouer des liens et créer un nouveau réseau de relations avec les fournisseurs emboutisseurs.

Dans tous les autres cas (marché, partenariat, soumission du client), la réaction des fournisseurs est apparue **instrumentale**. Ceux-ci acceptent les réductions s'ils en tirent un bénéfice par ailleurs.

« Un fournisseur à qui on demande une baisse importante sans qu'on lui propose un nouveau projet ne s'impliquera pas, alors qu'un fournisseur qui a des projets en cours, qui voit des projets venir sera beaucoup plus ouvert pour baisser les prix. » (8, respach)

3.2. Les réactions face aux chantiers de productivité

Les demandes des acheteurs concernant les chantiers de productivité s'adressent en premier lieu aux fournisseurs partenaires car c'est avec eux que les espérances de gains sont les plus importantes. Toutefois, tous les fournisseurs n'acceptent pas ces chantiers¹⁶⁷, certains les considérant comme une intrusion dans leur organisation. Parmi ceux qui les acceptent, nous avons observé deux cas de figure. L'un des partenaires interrogé considère que les gains issus de ces chantiers permettront d'apporter des économies au client sans rogner sur ses marges et adopte une attitude instrumentale.

« Les audits production ou les chantiers, ce n'est pas gênant, si ça génère une amélioration du process, sauf qu'ils vont vouloir récupérer les productivités. Au début, on partage les gains, mais comme tous les ans ils demandent une baisse, ils ont finalement tout. Mais ce n'est pas perdu car pendant ce temps là, on ne tape pas dans nos marges. » (Four 1, Equi)

L'autre partenaire y voit au contraire un réel potentiel d'amélioration et adhère à la démarche.

¹⁶⁷ D'après trois responsables Achat, ces chantiers ne sont acceptés que par un fournisseur sur deux.

« Il y a des clients qui peuvent nous faire progresser et qui nous ont fait progresser. [...] Il y a des choses qu'on a mises en place : des pratiques, des règles de qualité, des organisations en projet. [...] Dans ce cas là, les chantiers, les audits, moi, je suis preneur. » (Four 2, Equi)

Nous avons ainsi observé les deux attitudes (instrumentale et implication) des partenaires concernant les chantiers de productivité.

Conclusion sur les réactions des fournisseurs

Nous avons vu les réactions des fournisseurs face à deux types de demandes des acheteurs. Le tableau 5.10 présente une synthèse de ces réactions selon le type de relations.

Dépendance du fournisseur	Dépendance du client	
	Faible	Forte
Forte	Aliénation, mais deux stratégies du fournisseur : - développer de bonnes relations personnelles avec les acheteurs pour éviter une influence trop coercitive - diminuer sa propre dépendance	Réaction instrumentale avec une implication de certains fournisseurs sur les chantiers
Faible	Réaction instrumentale	Réaction instrumentale

Tableau 5.10 : les réactions des fournisseurs face aux demandes du client

Conclusion de la section 3

Nous avons étudié les différentes phases du contrôle du client sur ses fournisseurs ainsi que les réactions des fournisseurs à ce processus. Nous avons abordé les mécanismes formels et les processus informels en cherchant à indiquer à chaque fois comment ils s'appliquent en fonction des différents types de relations client-fournisseur. Nous proposons maintenant d'analyser les correspondances entre les types de relations client-fournisseur et les modalités du contrôle du client sur ses fournisseurs.

Section 4 : Synthèse et perspectives de l'étude pilote

Dans cette section, nous proposerons une typologie des modes de contrôle du client sur ses fournisseurs. Ensuite, nous verrons comment les acheteurs ont réagi aux résultats que nous leur avons présentés et les perspectives que ces réactions ouvrent pour la suite de notre recherche.

1. Les types de contrôle client-fournisseur

Le tableau 5.11 présente les types de contrôle du client sur ses fournisseurs selon les axes de la grille d'analyse proposée à la fin du chapitre 3. L'explication du tableau sera développée ci-après.

Dépendance du client	Faible		Forte	
Dépendance du fournisseur	Faible	Forte	Faible	Forte
Types de relations	Marché	Domination client	Soumission client	Partenariat
Pourquoi ? - assurer la convergence des buts - exercer son pouvoir - réduire l'incertitude	? ? ?	+ 	 +	+
Qui exerce le contrôle ?	L'organisation	L'organisation	L'organisation et les individus	L'organisation et les individus
Sur quoi s'exerce le contrôle ? - sur les résultats - sur les procédés de travail - sur les choix stratégiques - sur les comportements (implication, réactivité) - sur les caractéristiques du fournisseur	++ +	++ + + +	délais et qualité ? +	++ ++ ++ ++ ++
De quelle manière s'exerce le contrôle ? - <u>les moyens du contrôle</u> - le marché - l'organisation - le partage des buts à long terme - les interactions interindividuelles - <u>le processus du contrôle</u> - les mécanismes formels - les processus informels - <u>les modes d'influence du client</u> - influence coercitive - influence non coercitive	++ ++ +	++ + ++ +	 + + +	+ ++ ?? + ++ ++ +? +?
A quel moment ? - à la sélection - avant l'action ¹⁶⁸ - pendant l'action - après l'action	 ? +	 + + +	 + ? ? +	 + + +
Quelle est la réaction du contrôlé ? - aliénation - réaction instrumentale - implication	 +	 +	 +	 +? +?

Tableau 5.11 : Les types de contrôle du client sur ses fournisseurs

1.1. Faible interdépendance client-fournisseur : le marché

Dans le cas où le client et le fournisseur sont faiblement dépendants l'un de l'autre, le marché est le mode de contrôle privilégié par le client et lui permet d'atteindre son but qui est de

¹⁶⁸ Nous considérons que le contrôle s'exerce avant l'action lorsque le client audite l'organisation du fournisseur (audit Equisys) ainsi que son process, et qu'il lui donne les méthodes appropriées (SPE : Système de production Equipauto)

s'approvisionner au moindre coût¹⁶⁹. Le prix est le critère principal lors de la sélection d'un fournisseur. Une fois le fournisseur choisi, le processus de production est généralement contrôlé par un audit afin que le client puisse s'assurer *ex ante* de la qualité des produits achetés. Puis, le fournisseur est évalué périodiquement sur ses résultats QCD (qualité, coûts, délais). La sanction en cas de non performance est immédiate : le retrait du marché. La faible dépendance bilatérale des parties rend coûteux et inefficaces les mécanismes que pourrait développer l'entreprise cliente (audits système, chantiers, etc.) pour améliorer la performance du fournisseur. De plus, rien ne contraint ce dernier à s'impliquer dans un processus d'amélioration continue de la qualité, de la logistique et surtout des coûts dont les bénéfices iraient principalement au client. La relation entre le client et le fournisseur est avant tout une relation inter-entreprises dans laquelle les caractéristiques des parties ont peu ou pas d'importance. Les relations personnelles entre les individus sont peu développées. La nature de l'influence du client est coercitive puisqu'à tout moment celui-ci s'autorise à changer de fournisseur en le mettant en concurrence de manière systématique. Face à cette stratégie, le fournisseur adopte une attitude instrumentale et donne autant qu'il reçoit. La relation entre les parties est principalement de nature économique (un produit contre un prix). Elle s'analyse davantage comme la succession d'épisodes disjoints (des transactions) que comme une relation évolutive, aucun des cocontractants ne souhaitant s'engager dans le temps.

1.2. Faible dépendance du client, forte dépendance du fournisseur : la domination par le client

Le rapport de force favorable au client permet à ce dernier de connaître de manière approfondie les résultats, les procédés de travail, la stratégie du fournisseur et de pouvoir influencer ces éléments dans son propre intérêt. La finalité principale du contrôle pour le client est d'exercer son pouvoir sur son fournisseur. Le contrôle s'opère par le marché puisque les fournisseurs potentiels sont nombreux et substituables. Il s'exerce également par l'organisation du client qui peut développer des mécanismes de contrôle très élaborés chez ses fournisseurs (e.g. les chantiers d'analyse de coûts, de recherche de productivité). La seule limite pour le client est le coût de ces contrôles comparé aux bénéfices que celui-ci peut en retirer. Ces fournisseurs subissent les pressions les plus fortes en termes de réduction des prix.

¹⁶⁹ Dans le cas du marché, aucune des trois finalités proposées (assurer la convergence des buts, réduire l'incertitude et exercer son pouvoir) n'a semblé correspondre à la finalité principale du contrôle visée par le client. Il faut peut-être envisager une quatrième finalité du contrôle qui serait pertinente dans ce cas. Nous approfondirons ce point dans l'analyse de la seconde phase empirique.

La négociation commerciale pure prime sur toute recherche de productivité technique qui impliquerait une validation interne pour le client. Comme dans le marché, le contrôle est principalement formel. Les acheteurs n'ont pas besoin de développer de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs commerciaux pour mieux connaître ou influencer le fournisseur. La domination de leur propre entreprise leur permet en effet d'imposer leurs choix. L'influence qu'ils exercent est donc de nature coercitive. Tantôt ils punissent, tantôt ils gratifient. Les fournisseurs sont contraints d'accepter cette influence quitte à se mettre eux-mêmes en danger. Cette situation ne semble toutefois pas aussi sombre pour les fournisseurs. En effet, ces derniers développent eux-mêmes des stratégies pour atténuer le caractère coercitif de l'influence. Les fournisseurs dominés cherchent par exemple à communiquer, à développer de bonnes relations personnelles avec les acheteurs pour susciter leur bienveillance. Parallèlement, ils cherchent à sortir de cette situation de soumission en élargissant leur portefeuille de clients et, nous l'avons vu, certains ont réussi à se défaire de cette dépendance coûteuse et dangereuse.

1.3. Forte interdépendance : le partenariat

Dans le cas du partenariat, le client et le fournisseur s'engagent ensemble et pour longtemps. Chacun reconnaît que la poursuite de son intérêt personnel passe nécessairement par la réalisation d'objectifs communs. Les caractéristiques des parties sont très importantes puisque la coopération est de long terme et les solutions alternatives de part et d'autre peu disponibles. Le client doit donc choisir le bon fournisseur, et ce, du premier coup. C'est pourquoi la sélection d'un fournisseur sur un nouveau projet porte sur des critères élargis (la compétitivité, mais également les caractéristiques du fournisseur, les choix stratégiques et les procédés de travail).

Tout au long de la coopération, le client cherche à assurer l'adéquation entre ses attentes et les prestations du fournisseur, à coordonner les activités des deux entreprises et à développer le projet commun. Ainsi, la finalité du contrôle est, pour le client, d'assurer une convergence des buts (i.e. cohérence et cohésion) entre les deux entreprises.

Dans cette perspective, des mécanismes de contrôle complexes (audits système, audits process, mesure de la performance opérationnelle, chantiers de productivité, suivi des suggestions du fournisseur) permettent au client de piloter son partenaire, d'évaluer non seulement sa performance QCD (qualité, coûts, délais) mais également sa capacité

organisationnelle à atteindre les résultats attendus dans le temps et sa volonté de s'impliquer dans la relation. Ces dispositifs ne sont pas uniquement destinés à évaluer le fournisseur. Ils servent également à l'accompagner dans une démarche d'amélioration continue et à accélérer la validation des modifications sur les produits ou les process. Tous ces dispositifs sont coûteux pour le client en termes de ressources (principalement humaines) mais les gains liés à leur application sont importants. Ces gains sont aussi bien directs (des gains de productivité issus des modifications techniques, d'une organisation de la production et des flux d'échange optimisés) qu'indirects (une meilleure connaissance informelle du fournisseur et une influence affective sur le fournisseur).

En effet, la mise en œuvre des outils donne l'occasion aux acheteurs de rencontrer leurs interlocuteurs chez le fournisseur, de développer des relations personnelles qui leur permettent, par des moyens détournés, d'en savoir plus sur la capacité réelle du fournisseur à satisfaire les besoins de leur entreprise, sur sa stratégie et plus globalement sur son marché (l'évolution qu'il anticipe, le nom de ses clients, de ses concurrents). Toutes ces informations, obtenues souvent par de petites indiscretions, sont cruciales pour les acheteurs dans une situation où le risque est élevé. Au-delà de ces connaissances informelles, le développement de bonnes relations personnelles qui permettent aux acheteurs de susciter la bienveillance de leur partenaire afin d'obtenir, le cas échéant, une faveur lors d'une demande exceptionnelle. L'influence du client sur son fournisseur se trouve ainsi renforcée par ces relations personnelles¹⁷⁰. Contrôle formel et contrôle informel sont dans le cas du partenariat indissociablement liés et complémentaires. Ils se développent ensemble par la mise en œuvre des dispositifs de contrôle et par l'expérience de la relation. Le contrôle du client est aussi bien exercé par l'organisation que par les individus. Les acheteurs semblent exercer une influence tantôt coercitive, tantôt non coercitive. Il semble que les relations au niveau des acheteurs projet soient moins conflictuelles qu'au niveau des responsables Achat.

La réaction des fournisseurs au contrôle du client est assez mitigée. Ils ne sont pas dupes des tentatives d'influence des acheteurs qui, sous prétexte qu'ils prônent la transparence, l'échange d'information et la confiance dans le cadre du partenariat, demandent toujours plus à leurs fournisseurs (les décompositions des coûts, des baisses régulières des prix, de la réactivité, une très bonne performance en termes de qualité et de délais, etc.). Ils ont alors une réaction instrumentale face à ces demandes et donnent autant qu'ils reçoivent. Ils sont souvent

¹⁷⁰ Notons ici que ces relations personnelles étant nécessairement bilatérales, l'influence du fournisseur sur le client est également renforcée de manière informelle par la multiplication de ces interactions individuelles.

réticents aux différents audits et chantiers qui, au-delà de l'objectif annoncé d'améliorer leur process, servent à renforcer la connaissance tous azimuts du client sur leurs coûts, leur process et leur stratégie. Certains admettent toutefois que ces méthodes les ont aidés à progresser, quitte à exiger de leur part une plus grande ouverture, et ils se sont vraiment impliqués dans ces chantiers. Nous avons ainsi observé deux types de réactions (attitude instrumentale et implication) qui peuvent d'ailleurs se retrouver pour un même fournisseur à différents moments de la relation.

1.4. Forte dépendance du client, faible dépendance du fournisseur : la soumission du client

Cette situation de soumission est bien sûr la moins confortable pour le client. Les alternatives sont peu disponibles sur le marché et le client est soumis à l'opportunisme éventuel d'un fournisseur peu dépendant de lui. La finalité du contrôle pour le client est de réduire l'incertitude, c'est-à-dire de s'assurer de la continuité de l'approvisionnement et de minimiser les hausses de prix.

Une fois que le fournisseur est sélectionné du fait de ses caractéristiques (e.g. d'une compétence spécifique) le contrôle du client se limite souvent à un contrôle *ex post* sur la qualité des produits et le respect des délais de livraison. Les fournisseurs acceptent peu les différents audits et chantiers qu'ils considèrent comme une intrusion. Ils ne donnent pas d'informations sur les raisons de leur prix, sur leur stratégie et sur leurs méthodes de production. Ils ont globalement une attitude peu transparente vis-à-vis de leur client.

L'influence du client est nécessairement non coercitive : l'acheteur se contente de faire des suggestions et de demander des compléments d'information. Il n'est pas dans la position d'imposer quoi que ce soit ou de menacer son fournisseur. Différents types de stratégie sont toutefois développés par l'acheteur pour sortir de cette situation de dépendance unilatérale. Il peut essayer d'homologuer d'autres technologies ou d'autres fournisseurs pour être moins dépendant du fournisseur dominant. Il peut également accroître son chiffre d'affaires chez lui afin d'accroître la dépendance du fournisseur à son égard. Une autre tactique de l'acheteur vise à multiplier ses contacts auprès des différents interlocuteurs de l'entreprise fournisseur et à développer de bonnes relations personnelles avec eux afin d'accroître ses connaissances sur le fournisseur en croisant, recoupant l'information et de susciter la bienveillance de celui-ci.

Le contrôle informel qui émerge de ces interactions individuelles vient suppléer le manque d'outils formels de pilotage et d'évaluation. Cette stratégie semble fonctionner. Les fournisseurs semblent plus enclins à répondre aux demandes des acheteurs avec qui ils s'entendent bien (e.g. donner des décompositions de coûts de manière informelle, servir en premier ces acheteurs en cas de pénurie de l'offre).

La figure 5.3 présente une synthèse des résultats dans la matrice que nous avons développée dès la section 2 de ce chapitre. Nous pouvons ainsi faire correspondre les types de relations et les modes de contrôle.

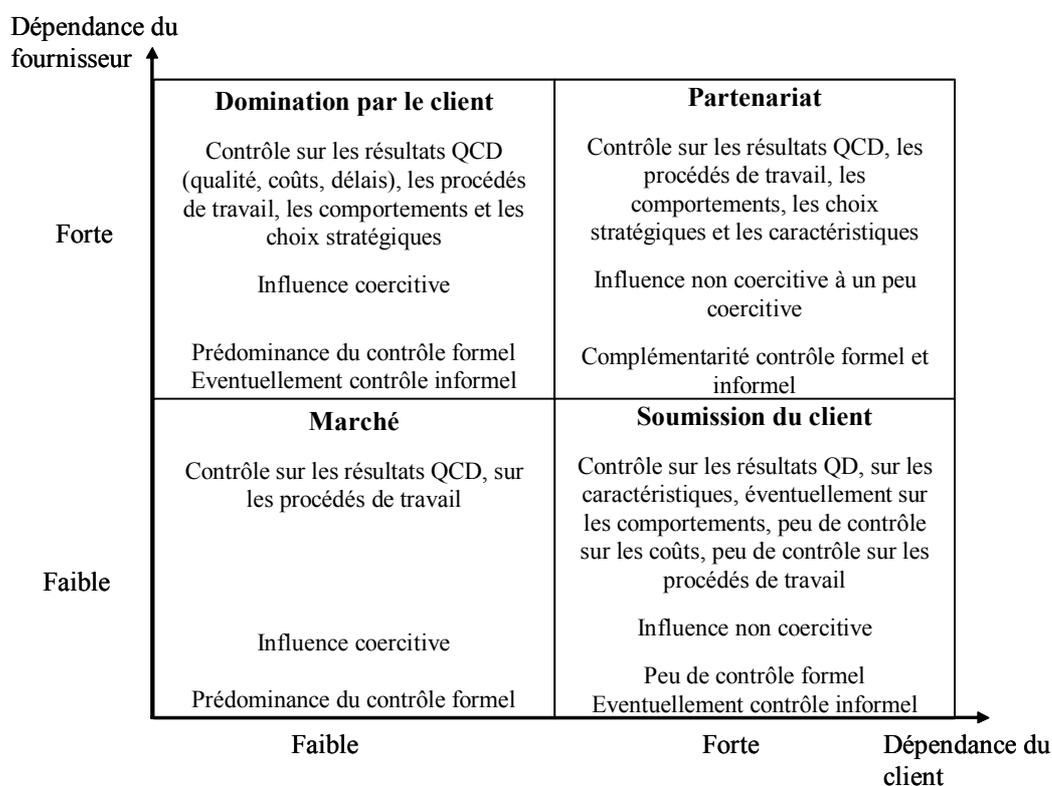


Figure 5.3 : Des modes de contrôle pour des types de relations client-fournisseur

Cette matrice nous donne des éléments d'analyse pour étudier le contrôle du client sur ses fournisseurs dans la suite de notre recherche.

2. Perspectives de recherche : l'existence d'un type de relation dominant

Nous avons rencontré une seconde fois six responsables Achat d'Equipauto¹⁷¹. En leur présentant la matrice des types de relations (dépendance du client, dépendance du fournisseur), nous leur avons demandé d'estimer la part du montant d'achats de leur portefeuille qu'ils pouvaient affecter à chaque case. Le tableau 5.12 présente cette répartition.

	Moyenne (sur 6 responsables Achat)	Ecart – type
Marché	19,17%	15,30%
Domination par le client	22,50%	11,73%
Partenariat	38,33%	11,25%
Soumission du client	20,00%	15,49%

Tableau 5.12 : La répartition des montants d'achats entre les types de relations client-fournisseur

Dans ce tableau, les quatre types de relations sont représentés dans le portefeuille des acheteurs, ce qui tend à confirmer la diversité des relations entre Equipauto et ses fournisseurs. Toutefois, il semble que le partenariat soit le type dominant de relations qu'Equipauto entretient avec ses fournisseurs¹⁷² (environ 40% du portefeuille des acheteurs).

Cette dernière observation appelle plusieurs questions : Qu'implique pour une entreprise telle qu'Equipauto d'avoir un type dominant de relations avec ses fournisseurs ? D'autres entreprises ont-elles un autre type dominant que le partenariat ? Si oui, comment organisent-elles leurs achats et le contrôle de leurs fournisseurs ? Enfin, peut-on trouver des correspondances entre le type dominant et l'organisation de ce contrôle ?

Pour répondre à ces questions, il nous est nécessaire d'étudier différentes entreprises clientes et de comprendre comment elles appréhendent les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs, quelle organisation Achat elles mettent en place et comment elles contrôlent leurs fournisseurs.

¹⁷¹ Nous n'avons pas pu rencontrer l'ensemble des personnes interrogées la première fois. Deux responsables Achat avaient changé de poste. Deux autres n'ont pas donné suite à nos demandes d'entretien.

¹⁷² Il nous faut être prudente quant à cette interprétation. La pondération des portefeuilles achat ne repose que sur les représentations des acheteurs interrogés.

Conclusion du chapitre 5

L'analyse du cas pilote Equipauto nous a permis d'identifier quatre types de relations client-fournisseur en fonction de :

- la dépendance du client (faible / forte) : nombre d'acteurs sur le marché, technologie du process et du produit, part du chiffre d'achats représenté par le fournisseur ;
- la dépendance du fournisseur (faible / forte) : nombre d'acteurs sur le marché, taille relative, part du chiffre d'affaires représenté par le client.

A partir de ces deux axes, nous avons défini quatre types de relations client-fournisseur : le marché, la domination par le client, le partenariat et la soumission du client. Nous avons également analysé les processus de sélection et de contrôle des fournisseurs pour chacun de ces types. Cette analyse nous a conduite à proposer une matrice des modes de contrôle du client sur ses fournisseurs. Cette matrice nous servira de référence pour l'analyse des études de cas que nous proposerons dans la troisième partie de cette thèse.

Un retour sur le terrain pour présenter nos résultats aux personnes que nous avons rencontrées nous a donné des perspectives de recherche que nous exploiterons dans la seconde phase de notre étude empirique. En effet, le partenariat semble être le type de relations dominant qu'Equipauto entretient avec ses fournisseurs. Les autres types de relations sont représentés dans le portefeuille d'achats des acheteurs, mais pas de manière aussi importante que le partenariat. Dès lors, il nous paraît intéressant d'identifier des entreprises clientes qui présentent différents types dominants de relations avec leurs fournisseurs et d'observer ce que cela implique en termes d'organisation Achat de ces entreprises et de contrôle de leurs fournisseurs.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Cette deuxième partie consacrée à la méthodologie et à l'étude du cas pilote est constituée de deux chapitres.

Dans le **chapitre 4**, nous avons présenté notre positionnement épistémologique et les méthodes de recherche que nous avons adoptées. L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre le phénomène complexe du contrôle dans les relations client-fournisseur. Pour ce faire, nous nous sommes placée du côté du client et avons mené notre étude en deux phases. La première phase a pour objectif d'identifier des types de contrôle du client sur ses fournisseurs et s'est appuyée sur une étude de cas pilote (Equipauto). La seconde phase vise à mieux comprendre comment les entreprises clientes organisent leurs achats et ce que cette organisation implique en termes de contrôle sur les fournisseurs. Six études de cas ont alors été réalisées. Deux sources de données nous ont permis de conduire notre recherche au cours de ces deux phases. La principale fut les entretiens avec 59 personnes travaillant au sein des départements Achat des entreprises clientes étudiées et de 18 de leurs fournisseurs. La seconde fut la documentation externe et également interne qui a été mise à notre disposition. Pour traiter ces données, nous avons suivi la démarche qualitative proposée par Miles et Huberman (1991) que nous avons adaptée à notre étude.

Dans le **chapitre 5**, nous avons proposé une analyse de l'étude pilote Equipauto. Le rattachement de cette étude de cas à la partie méthodologique s'explique par le fait que cette étude nous a conduite à élaborer une matrice qui nous servira de matrice de référence pour les études de cas présentées dans la partie suivante.

**PARTIE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE DES
CONFIGURATIONS DE CONTROLE DANS LES
RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR**

La troisième et dernière partie de ce travail est consacrée à l'analyse empirique des configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur.

Cette partie se décompose en deux chapitres. Le chapitre 6 présente l'analyse des six cas étudiés. Le chapitre 7 est consacré à l'interprétation des résultats.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES CAS

Les six cas que nous avons étudiés sont analysés dans ce chapitre sous une double perspective.

La première est de comprendre comment les différentes entreprises clientes s'organisent en interne pour contrôler leurs fournisseurs, compte tenu de l'environnement Achat¹⁷³ dans lequel elles évoluent.

La seconde consiste à confronter les résultats du cas pilote à d'autres situations.

La figure 6.1 présente le cadre général d'analyse des cas.

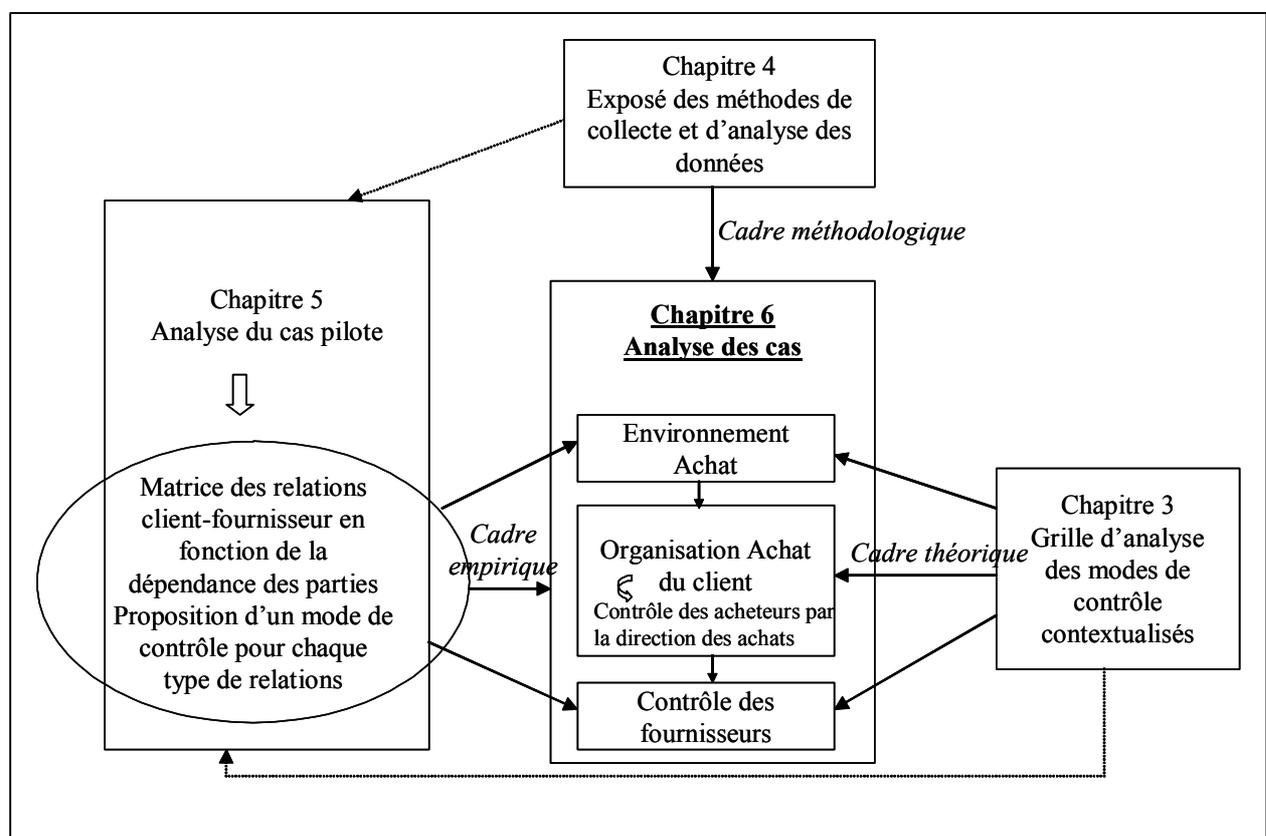


Figure 6.1 : Cadre d'analyse des cas

Le cadre d'analyse est issu de la grille proposée au chapitre 3. Nous étudierons l'environnement Achat des entreprises clientes, leur organisation Achat (stratégie Achat,

¹⁷³ Par environnement Achat, nous désignons l'environnement global des relations entre le client et ses fournisseurs. L'analyse des cas nous a conduite à analyser cet environnement en termes de dépendance globale du client vis-à-vis des fournisseurs sur le marché (le nombre de fournisseurs, les contraintes technologiques, industrielles et réglementaires) et de dépendance globale des fournisseurs vis-à-vis du client (nombre de clients sur le marché, concentration des échanges pour les fournisseurs) (voir chapitre 4, section 3, §2.2).

structure Achat, contrôle des acheteurs par la direction des achats) et le contrôle qu'elles exercent sur leurs fournisseurs¹⁷⁴.

Le cadre méthodologique a été détaillé au chapitre 4 dans lequel nous avons présenté les méthodes de collecte et d'analyse des données.

L'analyse du cas pilote au chapitre 5 nous a permis de proposer une matrice des relations client-fournisseur en fonction de la dépendance réciproque des parties et de proposer des modes de contrôle associés. Le type dominant de relations entre Equipauto et ses fournisseurs (conclusion du chapitre 5) semble être le partenariat (interdépendance forte entre Equipauto et ses fournisseurs). L'analyse des entretiens que nous détaillerons dans ce chapitre nous a permis d'observer l'existence d'un type dominant de relations client-fournisseur pour chacune des entreprises étudiées. Ainsi, chacune des quatre cases de la matrice est le type dominant d'au moins une des entreprises clientes étudiées.

Ce chapitre se décompose en quatre sections qui reprennent les quatre cases de la matrice. L'analyse se déroulera toujours de la même manière. Nous étudierons d'abord l'environnement Achat de l'entreprise cliente, puis nous nous pencherons sur son organisation Achat. Enfin, nous étudierons le contrôle de ses fournisseurs. Nous présenterons nos principaux résultats sous forme de tableaux dont nous commenterons les points qui nous sembleront importants pour la compréhension du phénomène étudié.

Compte tenu du nombre important de cas à analyser et de l'anonymat des entreprises auquel nous nous sommes engagée, nous ne présenterons que les éléments du contexte indispensables à la compréhension de l'analyse.

¹⁷⁴ Nous aborderons le contrôle du client sur ses fournisseurs en étudiant les modalités de sélection des fournisseurs puis le processus de contrôle selon les trois phases de Bouquin (2001). Nous verrons ensuite les réactions des fournisseurs au contrôle du client. L'analyse du contrôle client-fournisseur selon les différentes dimensions retenues dans la grille d'analyse (finalité, origine, objet, moyens, moment du contrôle, réaction des fournisseurs) sera développée dans le chapitre 7 consacré à l'interprétation des résultats.

Section 1 : Les cas Consauto et Autoplus

1. Présentation de l'environnement Achat de Consauto et d'Autoplus

Consauto et Autoplus sont deux constructeurs automobiles directement concurrents (même type de gammes, mêmes segments de marché) qui ont réalisé chacun en 2002 plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les achats représentent environ 75% du coût de revient des véhicules¹⁷⁵ dans un environnement hautement concurrentiel et une très forte pression sur les prix. Ces constructeurs s'appuient sur un petit nombre de fournisseurs qui sont impliqués tout au long du développement des fonctions dans des démarches de co-conception. Les produits élaborés ont généralement un fort contenu technologique et exigent des investissements spécifiques importants de part et d'autre. Par ailleurs, les contraintes industrielles des constructeurs nécessitent que les fournisseurs soient capables de les approvisionner en grande quantité partout dans le monde et ce, en juste-à-temps et à qualité égale. De leur côté, les fournisseurs ont accès à un nombre limité de constructeurs. L'environnement Achat des constructeurs est ainsi caractérisé par une interdépendance très forte de ces constructeurs avec leurs fournisseurs. Comme l'explique le directeur Achat d'Autoplus,

«En permanence, on est obligé de raisonner sur de très longues périodes. Il n'y a jamais de rupture nette avec un fournisseur. On demande à nos fournisseurs aussi bien d'être compétitifs, à la pointe de la technologie donc d'avoir des structures de recherche et développement importantes, de nous accompagner partout dans le monde, d'être irréprochables sur le plan de la qualité, de pouvoir absorber de gros volumes, etc. Alors, pour un produit, on n'a pas tant de fournisseurs potentiels que cela. Et eux, comme ils sont dédiés à l'automobile, ils ont besoin des constructeurs. » (Autoplus, 6, dirach)

Cette représentation d'interdépendance globale forte est partagée par l'analyste financier indépendant et spécialiste de l'industrie que nous avons interrogé sur la question de l'environnement Achat de ces deux entreprises¹⁷⁶. De même, tous les acheteurs de Consauto et d'Autoplus interrogés ont indiqué que leur entreprise et ses fournisseurs étaient globalement très interdépendants pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut : forte concentration des constructeurs et des équipementiers de rang 1, fortes contraintes

¹⁷⁵ D'après l'analyse de la filière automobile de Brocart et Donada (2003)

¹⁷⁶ Les propos de l'analyste financier spécialiste de l'industrie concernant l'environnement des entreprises étudiées sont retranscrits dans l'annexe I.

industrielles et technologiques, taille respective des parties souvent comparable, forte concentration des échanges.

2. Les organisations Achat de Consauto et d'Autoplus

2.1. Les stratégies Achat de Consauto et d'Autoplus

La stratégie Achat des deux constructeurs ne fait pas l'objet d'un document en tant que tel. Toutefois, les personnes que nous avons interrogées (directeurs Achat, responsables Achat, acheteurs projet) nous ont chacune donné leur représentation de cette stratégie. Les responsables Achat déclinent ensuite cette stratégie sur leur propre famille d'achats (pneus, moteurs diesel, tableaux de bord, etc.) qui devient une stratégie Achat par famille. Le tableau 6.1 présente les stratégies Achat des deux entreprises Consauto et Autoplus étayées par des verbatims de personnes que nous avons interrogées.

	Contenu	Verbatims
CONSAUTO		
Stratégie Achat	Partenariat avec les fournisseurs	« C'est le partenariat non naïf avec les fournisseurs » (Cons, 9, dirach) « Consauto a fait le choix du partenariat » (Cons, 3, respach) « On essaie de mettre en place une stratégie gagnant / gagnant. La concurrence a ses limites » (Cons, 4, respach) « Une relation partenariale gagnant / gagnant et non une relation guerrière où le fournisseur est écrasé par un GM » (Cons, 6, achprojet)
Stratégie Achat par famille Remise à plat et formalisée tous les deux ans au sein d'un comité avec la technique ¹⁷⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des parts de marché stables - Limiter le nombre de fournisseurs - Organiser des revues de performance 	« J'ai décliné la stratégie Achat de la manière suivante sur les pneus : se limiter à trois fournisseurs, avoir une stabilité à long terme des parts de marché, faire des revues stratégiques avec nos fournisseurs stratégiques. » (Cons, 3, respach) « On écrit la stratégie Achat lors d'un comité qui a lieu tous les deux ans avec le directeur Achat, le directeur de la stratégie Achat, le directeur de l'ingénierie concernée, le directeur des fabrications. Lors de cette réunion, on présente les fournisseurs potentiels de la famille, les fournisseurs à faire entrer et sortir du panel. On regarde les parts de marché actuelles des fournisseurs au sein du panel. [...] On essaie d'avoir une vision à cinq ans » (Cons, 4, respach)
AUTOPLUS		
Stratégie Achat	Mise en concurrence des fournisseurs	« C'est assez flou. C'est introduire le maximum de concurrence afin d'avoir les meilleurs prix » (Auto, 4, respach) « Obtenir les prestations les meilleures du marché [...] Il n'y a pas de stratégie Achat dogmatique » (Auto, 7, dirach) « Acheter le moins cher possible » (Auto, 3, respach)
Stratégie Achat par famille Remise à plat et formalisée tous les deux ou trois ans en concertation avec la technique	<ul style="list-style-type: none"> - Baisser les coûts de X% sur trois ans (par une standardisation des fonctions, une délocalisation dans les pays à bas coûts) - Répartir les parts de marché - Améliorer la qualité 	« Parler de stratégie Achat du groupe, je ne vois pas trop ce que cela peut être. En revanche, la stratégie Achat de la famille est beaucoup plus tangible. Elle fait l'objet d'un document. Pour ma famille, c'est la baisse des coûts, la standardisation pour certaines fonctions d'échappement, l'amélioration de la qualité, le développement des fournisseurs des pays à bas coûts » (Auto, 1, respach) « C'est la répartition des parts de marché à court, moyen et long terme. [...] L'objectif au final de la stratégie Achat, c'est de déterminer une série d'objectifs pour la famille d'achats sur les trois ans à venir : poursuivre la baisse de prix de X% sur trois ans, améliorer la qualité, rééquilibrer les parts de marché, trouver soit un nouveau fournisseur sur une fonction, soit une nouvelle manière de faire, soit des spécifications nouvelles pour casser un monopole technique. » (Auto, 2, respach)

Tableau 6.1 : Les stratégies Achat de Consauto et d'Autoplus

La stratégie de Consauto semble être orientée vers le partenariat avec les fournisseurs. Elle se traduit par une limitation du nombre de fournisseurs, une stabilité dans les parts de marché. Un panel de fournisseurs dits « privilégiés » a d'ailleurs été mis en place au sein de cette entreprise et une charte formalise ce partenariat. Les fournisseurs s'engagent sur des gains de productivité, une réactivité dans les demandes de cotation et plus largement une transparence totale, tandis que Consauto s'engage à consulter systématiquement ces fournisseurs pour toute nouvelle affaire et à les suivre de manière plus régulière et approfondie¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Sous le terme de « la technique », nous rassemblons l'engineering et la direction des fabrications.

¹⁷⁸ Tout ce qui concerne le suivi des fournisseurs sera développé dans le §3 de cette section sur le contrôle des fournisseurs.

La stratégie d'Autoplus vise davantage à mettre les fournisseurs en concurrence au sein du panel déjà existant et même à essayer de développer de nouvelles sources d'approvisionnement, et ce, principalement dans les pays à bas coûts. Ces éléments sur la stratégie d'Autoplus sont les représentations des acheteurs interrogés. Ils ne sont pas étayés par des documents internes et peuvent paraître surprenants compte tenu des relations d'interdépendance entre Autoplus et ses fournisseurs. Il nous faut donc être particulièrement prudente dans l'interprétation de ces résultats.

Bien que leur environnement soit comparable, la stratégie de ces deux constructeurs semble différente, l'un privilégiant le partenariat avec ses fournisseurs, l'autre plutôt la mise en concurrence. Toutefois, l'un des fournisseurs de ces entreprises interrogé nous a confié que si la stratégie de Consauto était bien de développer des relations gagnant / gagnant avec ses fournisseurs, la mise en pratique de cette stratégie était loin d'être aussi idyllique.

« L'impression qu'on a, c'est que chez Consauto, il y a une Direction Achat qui est très forte, qui a une grande vision, une bonne stratégie, qui veut mettre en place des relations de partenariat. Enfin vraiment, le directeur Achat, il sait où il va et comment il faut y aller. Il a mis en place le panel de fournisseurs privilégiés, les revues de performance régulières et très formalisées sur des thèmes divers, ce qui n'existe pas chez Autoplus ; mais alors, dans la mise en pratique, c'est un peu des petits voyous les acheteurs de Consauto. » (Four 6, Cons, Auto)

La mise en œuvre de la stratégie Achat est bien sûr au cœur de notre problématique puisqu'elle se traduit dans le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs. Mais avant d'aller plus loin dans cette analyse, nous proposons de poursuivre la présentation de l'organisation Achat des constructeurs.

2.2. La structure Achat de Consauto et d'Autoplus

La structure Achat sera abordée tout d'abord dans son aspect formel. Puis, nous essaierons de comprendre comment cette structure fonctionne, ce qui nous amènera à appréhender les relations entre les acteurs du processus d'achat.

2.2.1. La structure formelle

Les deux entreprises ont des structures Achat tout à fait comparables¹⁷⁹. C'est pourquoi nous avons choisi de ne proposer qu'une seule représentation de ces structures. La figure 6.2 présente cette organisation Achat et donne des explications sur les rôles des différents acteurs dans le processus d'achat.

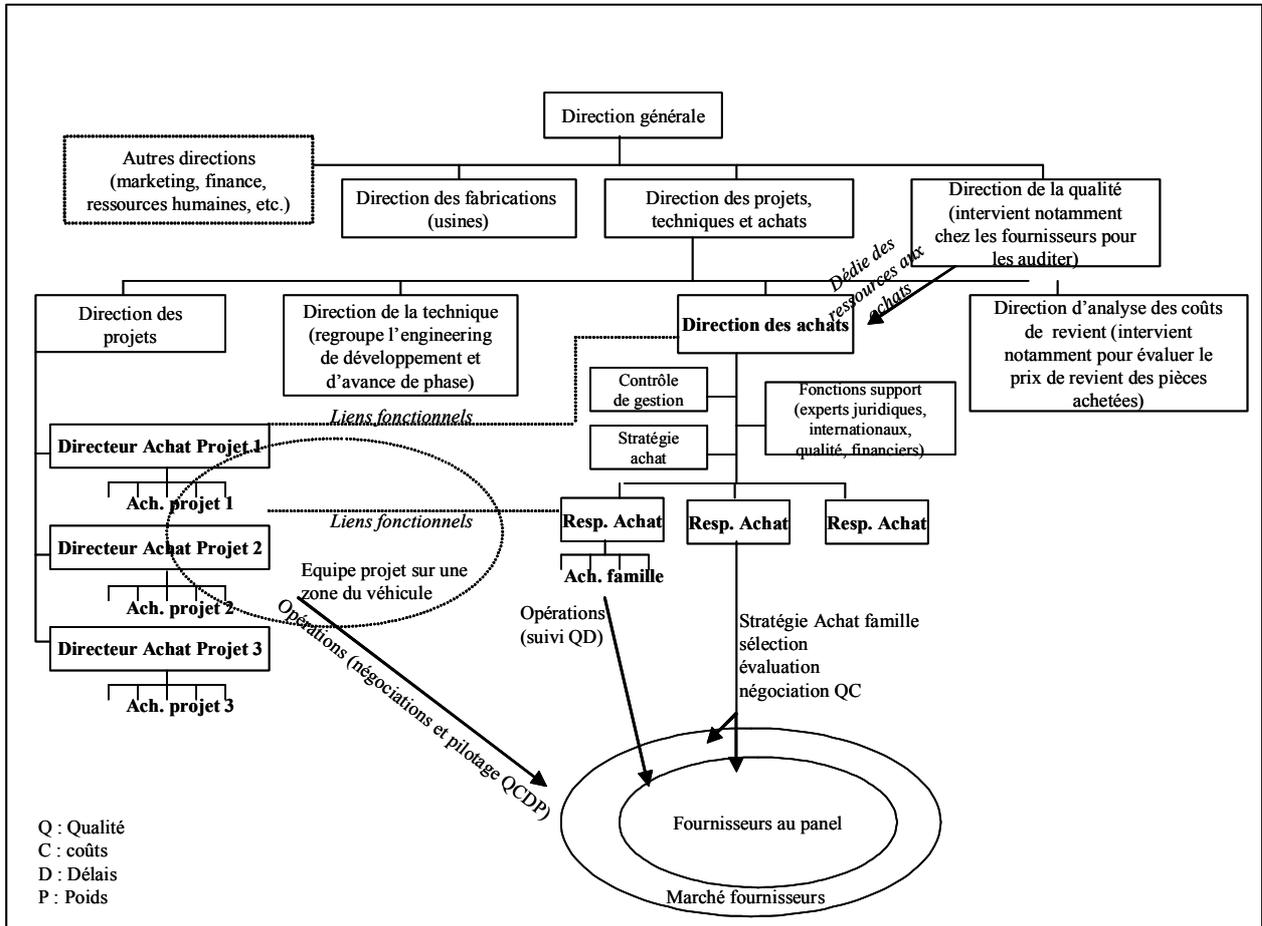


Figure 6.2 : La structure Achat de Consauto et d'Autoplus

Les deux entreprises ont adopté une **structure matricielle projet / métier**¹⁸⁰. Cette structure bi-polaire se retrouve au niveau de l'organisation Achat qui est à la fois **décentralisée** sur chaque projet et **centralisée** par famille d'achats.

Pour étoffer cette structure, des experts interviennent en support auprès des équipes Achat dans leurs domaines respectifs. Ils sont présents à deux niveaux :

¹⁷⁹ Il existe néanmoins quelques différences qui n'apparaissent pas dans la figure 6.2 : les acheteurs projet d'Autoplus sont hiérarchiquement rattachés à la direction des Achats dans un pool d'acheteurs projet. Ils ne dépendent pas directement des responsables Achat.

¹⁸⁰ Les différents « métiers » sont par exemple les moteurs, l'éclairage, la signalisation, les système d'essuyage, de refroidissement. Au sein de chaque « métier », on trouve plusieurs familles d'achats.

- au niveau de la direction des achats elle-même avec des experts en logistique, qualité, finance, présence internationale ; ces experts assistent les responsables Achat dans leurs domaines respectifs soit pour évaluer les fournisseurs soit pour les accompagner (dans le développement international par exemple).
- au niveau des autres directions qui mettent des ressources à la disposition des équipes Achat ; c'est le cas de la direction de la qualité dont les auditeurs évaluent aussi bien la qualité de l'organisation des fournisseurs que celle des process avant un démarrage de la production en série ; c'est également le cas de la direction d'analyse des coûts qui intervient, à la demande des acheteurs, pour déterminer les coûts de revient des produits et, dans le cas de Consauto uniquement, qui intervient dans le cadre des projets de productivité menés chez les fournisseurs.

Nous le voyons sur la figure 6.2, les acteurs concernés par le processus d'achat sont nombreux. Nous pouvons identifier quatre grands types d'acteurs du processus : les équipes Achat métier (c'est-à-dire les équipes Achat dépendant hiérarchiquement de la direction des achats), les équipes projet, les usines et les experts. Pour mieux comprendre le fonctionnement de cette organisation Achat, nous avons cherché à analyser les rôles de ces différents acteurs. C'est ce que nous présentons dans le tableau 6.2. N'ayant pas noté de différence entre les représentations des rôles des acteurs entre les deux cas, nous les présentons dans le même tableau.

Acteurs	Rôles	Verbatims
Equipes Achat métier Responsables Achat	Sélectionner et piloter des fournisseurs compétitifs (coût, qualité, délais, innovation, accompagnement international) à long terme	« On attend de moi que je mette à disposition de Consauto les fournisseurs les plus performants en termes de qualité, coûts, délais, innovation et en termes de capacité à nous accompagner à l'international pour longtemps. » (Cons, 1, respach) « Sélectionner les meilleurs fournisseurs sur certains critères : qualité, logistique, compétitivité, R&D, pérennité, international. » (Auto, 6, dirach)
Acheteurs famille	Acheter au meilleur coût, au niveau de qualité requis et dans les délais	« Je dois acheter au coût adéquat la pièce dont Consauto a besoin. Il faut aussi réussir à tenir les délais et ne pas avoir de qualité détériorée. » (Cons, 5, achfam)
Equipes projet		
Chefs de projet	Conduire le projet pour que la production démarre à l'heure, au niveau de qualité requis et au prix P0	« On a des projets qui ont des objectifs propres qui ne sont pas toujours compatibles les uns avec les autres. Sur chaque projet, il y a des gens qui sont responsables de la tenue de leur lot technique et économique. Cela pose des problèmes car il y a deux endroits dans l'entreprise où on se considère responsable de la performance économique d'un tiers. » (Auto, 2, respach)
Acheteurs projet ¹⁸¹	Piloter les fournisseurs pour qu'ils démarrent la production à l'heure, au niveau de qualité requis et au prix P0	« On attend de moi le prix P0 au démarrage, de démarrer à l'heure, d'assurer la montée en cadence du programme et d'avoir réalisé les investissements que je devais faire. » (Cons, 7, achprojet) « Fiabiliser tout ce qui est process, industrialisation pour réussir le démarrage. » (Cons, 8, achprojet)
Ingénieurs des bureaux d'étude	Concevoir et développer des produits, ce qui suppose de disposer des meilleures avancées technologiques au meilleur coût	« Suivre et négocier au meilleur coût les évolutions techniques, faire respecter la qualité et le délai. » (Auto, 5, achprojet) « Le rôle des ingénieurs, c'est d'écrire les cahiers des charges et de concevoir ou développer des fonctions qui répondent aux besoins. » (Auto, 2, respach)
Usines	Produire, ce qui implique d'être approvisionné à l'heure et au niveau de qualité requis	« Les usines doivent sortir des produits. Alors, elles attendent de nous que les fournisseurs les livrent en temps et en heure. » (Auto, 1, respach)
Experts (qualité, process, etc.)	Auditer les fournisseurs	« On a des experts qui audient les fournisseurs : la qualité par le département qualité, la logistique et l'industrialisation par une autre direction qui dépend des achats. » (Auto, 2, respach)

Tableau 6.2 : Rôles des acteurs impliqués dans les processus d'achat

Les rôles de ces acteurs étant différents, leurs intérêts concernant les fournisseurs (notamment lors de leur sélection) ne sont pas toujours convergents : les équipes Achat (métier) veulent assurer une réduction des coûts dans le temps avec les fournisseurs en tenant compte de certaines contraintes (technologiques, de qualité, de capacité, etc.). Pour eux, sélectionner un fournisseur sur un projet est un des moyens de gérer une relation globale à long terme. Les équipes projet ont un horizon temporel bien déterminé (le démarrage de la production) et ont des objectifs de coûts cibles, de qualité cible. Ils gèrent aussi bien les coûts (à travers les acheteurs projet notamment) que la technique (à travers les ingénieurs des bureaux d'étude).

¹⁸¹ Nous avons inscrit les acheteurs projet dans les projets et non dans les achats car il est clair dans les deux entreprises que ces acteurs sont avant tout liés aux projets. D'ailleurs, ils sont considérés comme les collaborateurs directs du chef de projet sur leur partie du véhicule (d'après un acheteur projet).

Enfin, les usines veulent être approvisionnées en temps et en heure et demandent parfois des livraisons expresses quel qu'en soit le coût. Etudions à présent comment ces divers intérêts sont pris en compte et comment fonctionne l'organisation Achat dans les deux cas.

2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat

La manière de gérer les divergences d'intérêts entre les acteurs internes est très différente chez Consauto et Autoplus. Le tableau 6.3 présente les modalités relationnelles entre les équipes Achat métier et les autres parties prenantes, ainsi que l'influence de ces relations sur les décisions d'achat. Nous rappelons que les éléments rapportés ici sont les représentations des acheteurs interrogés. Au sein de chaque entreprise, elles sont cohérentes et se recourent. Toutefois, il nous faut rester très prudente quant à leur interprétation car d'autres acteurs auraient pu nous donner d'autres points de vue.

Fonctionnement intra-organisationnel		Verbatims
CONSAUTO		
Relations équipes Achat métier – équipes projet	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité géographique et hiérarchique des équipes (management conjoint des acheteurs projet) - Cohésion du binôme ingénierie – Achat - Organisation matricielle équilibrée entre les métiers et les projets 	<p>« Les vingt-cinq acheteurs projet sont regroupés par fonction géographique du véhicule. Ils sont près de l'engineering, des bureaux d'étude. Le plan du bâtiment n'est pas neutre. [...] Je négocie leurs augmentations et leur mobilité, mais au sein du métier, c'est le responsable Achat qui les manage. » (Cons, 10, dirachprojet)</p> <p>« Deux fois par an, je fais une évaluation avec le chef de projet Achat et avec le responsable Achat sur ma famille. » (Cons, 7, achprojet)</p> <p>« Le binôme ingénierie – Achat est très fort. » (Cons, 4, respach)</p> <p>« On est passé d'une organisation métier à une organisation projet... Chaque projet a son équipe Achat et les achats sont rattachés à la direction générale... C'est équilibré. » (Cons, 3, respach)</p>
Relations équipes Achat métier – usines	Implication de la direction des fabrications au moment de la définition de la stratégie Achat par famille.	<p>« Le comité stratégique regroupe les achats, l'engineering, les fabrications, la direction du produit pour réfléchir à la stratégie long terme. » (Cons, 1, respach)</p> <p>« On écrit la stratégie lors d'un comité qui a lieu tous les deux ans avec le directeur Achat, le directeur de l'ingénierie concernée, le directeur des fabrications. » (Cons, 4, respach)</p>
Relations équipes Achat - experts	Intervention des experts auprès des fournisseurs à la demande des équipes Achat ou suivant un calendrier ; information des équipes Achat de toute intervention des experts	<p>« On doit mener des diagnostics sur la qualité, sur des plans de surveillance ou on doit conduire des audits de pré-production. [...] Les qualitiens sont aujourd'hui des fonctions support du chargé d'achat. » (Cons, 6, achprojet)</p> <p>« On est toujours informé quand une équipe qualité va chez un de nos fournisseurs... On a le rapport après. » (Cons, 1, respach)</p>
Lieu des décisions d'achat	<i>Des décisions collégiales avec une concertation entre les achats, les projets et les usines au moment de la définition de la stratégie Achat et dans le pilotage des fournisseurs. Les experts interviennent à la demande des achats ; pouvoir des achats fort dans la prise de décision.</i>	
AUTOPLUS		
Relations équipes Achat métier – équipes projet	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation qui ôte du pouvoir à la direction des achats (qui reste toutefois assez fort) pour le transférer à la direction des projets. - Pas d'implication des responsables Achat dans le contrôle des acheteurs projet - Eloignement géographique des équipes - Conflits ingénierie - Achat 	<p>« Le pouvoir a été très fort. Il l'est encore, mais moins. Les achats ont représenté pendant longtemps le point de passage obligé de toute demande. C'est moins le cas maintenant car on est passé à une organisation matricielle. » (Auto, 2, respach)</p> <p>« Le problème des responsables Achat, c'est surtout une question de localisation. Ils sont dans leur tour d'ivoire. On les voit très rarement. Ils sont moins proches du produit, moins proches du projet. Ils n'ont pas toujours le retour d'information. Nous sommes assez éloignés d'eux et nous n'avons pas de lien hiérarchique. » (Auto, 5, achprojet)</p> <p>« L'équipe technique nous a imposé sur ce projet un fournisseur pénible et qui n'est pas très compétitif. » (Auto, 3, respach)</p>
Relations équipes Achat métier – usines	Relations conflictuelles	<p>« D'un point de vue série, la direction des achats est un empêchement de tourner en rond. » (Auto, 3, respach)</p> <p>« Les achats embêtent plus les usines qu'autre chose. » (Auto, 5, achprojet)</p>
Relations équipes Achat - experts	Intervention des experts auprès des fournisseurs sans nécessairement en informer les équipes Achat.	<p>« Les qualitiens mènent des audits. Ils doivent nous donner les rapports. Je ne sais pas si je les reçois tous » (Auto, 3, respach)</p> <p>« Chacun a un morceau du processus d'achat, ce qui complique les choses et surtout les relations entre les acteurs. Certains évaluent la qualité, d'autres, la logistique, l'industrialisation. Tout le monde a son idée sur les fournisseurs. Le responsable Achat en fait la synthèse, mais en fait tout est très morcelé. » (Auto, 5, achprojet)</p>
Lieu des décisions d'achat	<i>Des domaines de responsabilité cloisonnés entraînant un morcellement du management des fournisseurs ; conflits entre les parties prenantes ; pouvoir des achats fort dans les décisions mais parfois difficultés dans la remontée d'informations de la part des autres acteurs internes.</i>	

Tableau 6.3 : Les relations entre les acteurs internes : une comparaison entre Consauto et Autoplus

Nous le voyons dans ce tableau, les relations entre les acteurs internes semblent plus coopératives chez Consauto que chez Autoplus. Au sein de Consauto, les équipes travaillent ensemble à la définition de la stratégie Achat et à sa mise en œuvre. Elles sont proches aussi bien géographiquement que hiérarchiquement, ce qui permet de régler plus facilement les conflits potentiels et d'assurer une bonne circulation de l'information entre les équipes. Au sein d'Autoplus, les acteurs semblent travailler de manière plus éclatée et les conflits entre les parties prenantes sont plus manifestes. L'information circule moins bien entre les équipes. Toutefois dans les deux cas, le poids des équipes Achat dans les prises de décisions¹⁸² est important. Nous étudierons au §3 les implications de ces relations internes en termes de contrôle vis-à-vis des fournisseurs.

2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats

Le but de cette partie est de comprendre ce que la direction des achats attend des acheteurs. Nous pourrions ensuite analyser la manière dont les acheteurs traduisent ces attentes dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Les tableaux 6.4 et 6.5 présentent respectivement le contrôle des responsables Achat et le contrôle des acheteurs projet à travers les objectifs qui leur sont assignés, la manière dont ils sont pilotés et post-évalués. Les résultats des deux entreprises étant assez voisins, nous avons noté en italique ce qui différencie les deux cas. Le contrôle des acheteurs famille (ceux qui gèrent les fournisseurs en production) ne fait pas l'objet d'une analyse particulière. Ceux-ci sont chargés d'assurer le pilotage opérationnel des fournisseurs (en termes de qualité et de délais) et de négocier ponctuellement des gains sur achats (i.e. réduction du prix d'achat). Leurs objectifs sont la déclinaison opérationnelle des objectifs assignés aux responsables Achat.

¹⁸² D'après les trois fournisseurs interrogés, le pouvoir des équipes Achat est fort chez Autoplus comme chez Consauto. « *Tout passe par eux* », « *Ils ont beaucoup de pouvoir, je dirais au moins autant que la technique* ».

Le contrôle des responsables Achat	Verbatims
<p>Objectifs / Attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - gains sur achats (deux chiffres : gains commerciaux et gains techniques¹⁸³) - niveau de qualité (mesuré en niveau de PPM¹⁸⁴) - régularité de livraison - définition de la stratégie Achat sur la famille (pas toujours inscrite dans les objectifs) <p>Objectifs ambitieux, <i>descendants (Autoplus), plus participatifs (Consauto)</i></p>	<p>« Deux objectifs sur trois tournent autour des résultats qualité et coûts, parfois des objectifs d’approvisionnement en cas de pénurie par exemple. Ils ont aussi parfois à remettre à plat la stratégie Achat dans les six mois à venir. Ce sont des objectifs ambitieux. » (Auto, 6, dirach)</p> <p>« J’ai des objectifs de prix, de qualité, de régularité, mais surtout de prix car je suis jugé sur la dérive des prix pièce. » (Auto, 3, respach)</p> <p>« la dérive tourne en général autour de 3%. Le deuxième objectif est l’économie technique. Cette année, on parle beaucoup de qualité, d’objectifs sur la dérive matière. » (Auto, 4, respach)</p> <p>« J’ai un objectif d’amélioration de la performance qualité des fournisseurs, un objectif de prix process et de prix produit. » (Auto, 2, respach)</p> <p>« On a des objectifs de prix process et produit pour la série. On a des objectifs de qualité en production (ppm) et des objectifs de qualité client avec des indicateurs sur les coûts de garantie Le troisième volet, c’est la logistique avec le respect des délais de livraison... Les objectifs sont de plus en plus co-formalisés, et de plus en plus ascendants. C’est ambitieux. On doit aussi faire la stratégie Achat. » (Cons, 1, respach)</p>
<p>Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> - synthèse mensuelle des gains sur achats (commerciaux et techniques) et des résultats qualité par le système d’information élaborée par le contrôleur de gestion Achat - points avec les supérieurs hiérarchiques (<i>plus formalisés pour Consauto</i>) 	<p>« Le résultat qui objectivement est le plus suivi, c’est la dérive. Chaque fin de mois, on fait un arrêté. On sait, pour chaque famille, quelle est la performance des fournisseurs sur la dérive et la qualité. » (Auto, 2, respach)</p> <p>« Il n’y a pas de réunion prévue pour suivre précisément le travail. C’est informel. Le management est assez libre. » (Auto, 2, respach)</p> <p>« Toutes les fins de mois, il y a une synthèse des résultats qualité et des résultats économiques. [...] J’en un entretien d’une demi-heure toutes les deux semaines avec mon directeur. » (Cons, 3, respach)</p>
<p>Post-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - critères d’évaluation : d’abord les gains sur achats puis la qualité, la stratégie et également le comportement à l’égard des fournisseurs (honnêteté, respect des engagements, comportement éthique) <p><i>Prime liée aux résultats individuels et collectifs (Consauto)</i></p> <p><i>Peu de lien perçu entre les augmentations et les résultats (Autoplus, responsables Achat)</i></p>	<p>« Le plus important, c’est sans hésiter la dérive » (Auto, 4, respach)</p> <p>« On veut le résultat avec la manière. Les fournisseurs ont des contacts à tous les niveaux de l’entreprise. Dans l’évaluation des objectifs, la manière dont les objectifs ont été atteints compte. Il faut, entre autre, qu’ils soient honnêtes, éthiques, qu’ils tiennent leurs engagements. » (Auto, 6, dirach)</p> <p>« On a un entretien annuel. Les résultats sont mesurés : l’économique, la qualité, les projets (choix de fournisseurs)... Les process sont également regardés, c’est-à-dire comment on s’y prend pour arriver aux résultats. On regarde si on est bien perçu par le fournisseur. [...] On a une part variable dont le calcul est automatique par une formule. C’est un mélange du résultat du Groupe et des résultats personnels » (Cons, 3, respach)</p> <p>« l’augmentation n’est pas directement liée aux indicateurs. On est augmenté par rapport à la perception. » (Auto, 1, respach)</p>

Tableau 6.4 : Le contrôle des responsables Achat de Consauto et d’Autoplus

¹⁸³ Les gains commerciaux concernent les gains réalisés sur le prix sans modification de produit. Les gains techniques sont liés à une redéfinition du produit ou du process et nécessitent une validation par les équipes techniques chez le client.

¹⁸⁴ Indicateur sur le nombre de pièces par million rejetées à l’entrée de l’usine ou sur la ligne de fabrication.

Le contrôle des acheteurs projet	Verbatims
Objectifs / Attentes <ul style="list-style-type: none"> - pilotage des fournisseurs pour assurer la convergence QCDP (qualité, coût, délais, poids) pour le démarrage série - négociation et mise en place du capacitaire - mise en place d'un suivi de projet (tableaux de bord sur les risques, le planning, les investissements) 	<p>« Il y a deux niveaux d'objectifs : les objectifs projets QCDP et puis des objectifs plus individuels qui sont de régler tel ou tel dossier avec le fournisseur, de mettre en place un <i>reporting</i> de suivi. Je dois aussi encrer un prix et régler le sujet des investissements. » (Cons, 6, achprojet)</p> <p>« On a des objectifs QCD en fonction du panel de fournisseurs que l'on a. S'il y a un fournisseur à risque parce qu'il est aux Etats-Unis ou au Japon (risque de délais et d'industrialisation), on aura un objectif particulier sur ce fournisseur-là. » (Auto, 5, achprojet)</p>
Pilotage <ul style="list-style-type: none"> - <i>reporting</i> mensuel sur le suivi de projet (coûts, risques, qualité, etc.) - différentes réunions de projet 	<p>« Il y a un tableau de bord des risques, un tableau de bord de qualité. Le troisième volet est le point financier. J'ai la possibilité d'avoir un <i>reporting</i> à tout moment par le système d'information. Il y a aussi le comité mensuel économique et tous les deux mois, on a des points économiques sur les projets. » (Cons, 10, dirachprojet)</p> <p>« On reconsolide tous les aspects coûts. On fait des relectures de prix... On a des réunions hebdomadaires avec le pilote produit / process qui est un mini chef de projet sur notre partie. On a également des réunions hebdomadaires avec notre chef de projet Achat. On l'informe des points durs. On doit faire du <i>reporting</i>, on a des informations à fournir. » (Auto, 5, achprojet)</p>
Post-évaluation <ul style="list-style-type: none"> - Critères d'évaluation : les objectifs avec une prépondérance pour le suivi des risques. 	<p>« Le plus important, c'est le tableau des risques fournisseur, des risques d'ordre technique, capacitaire, délais... » (Cons, 6, achprojet)</p> <p>« Je suis évalué sur l'atteinte ou non des objectifs. L'évaluation tient compte aussi du travail fourni par l'acheteur projet, de la remontée des informations, surtout sur les risques. » (Auto, 5, achprojet)</p>

Tableau 6.5 : Le contrôle des acheteurs projet de Consauto et d'Autoplus

Dans les deux entreprises, on attend des responsables Achat principalement des résultats qui s'expriment en termes de gains sur achats et en deuxième lieu en termes de qualité et de régularité de livraison des fournisseurs. Comme le souligne le directeur Achat d'Autoplus,

« J'attends les acheteurs sur les coûts. Il y a tellement de personnes qui s'occupent de qualité que si les acheteurs ne faisaient plus rien sur la qualité, certains suppléeraient à notre déficience. C'est la même chose pour les délais. L'usine ferait le nécessaire pour avoir les pièces. Alors que les coûts, si on ne fait rien, il ne se passera rien. Personne d'autre que nous n'a cette fonction dans l'entreprise. » (Autoplus, 6, dirach)

Par ailleurs, l'élaboration de la stratégie Achat et sa mise en œuvre font également partie de la mission des responsables Achat.

Les attentes concernant les acheteurs projet sont doubles : ceux-ci sont responsables du pilotage des fournisseurs tout au long du projet dont la durée est de trente-six mois. Ils doivent donc s'assurer que les fournisseurs sont prêts lors des différents jalons et qu'ils pourront démarrer au prix cible et à la qualité cible. On leur demande aussi de transmettre toutes les

informations pertinentes à l'équipe projet : *reporting* des risques, remontée des points bloquants, etc.

Les acheteurs doivent également rendre compte de leurs comportements vis-à-vis des fournisseurs. La manière d'obtenir les résultats importe. En effet, ces constructeurs développent des relations à long terme avec leurs fournisseurs. Or, les acheteurs ne sont en poste que pour deux à trois ans environ¹⁸⁵. Les objectifs ambitieux en termes de gains sur achats pourraient les inciter à obtenir le maximum du fournisseur pendant leur temps de poste par tous les moyens, et ce, en négligeant l'avenir. C'est pourquoi les réactions des fournisseurs sont, semble-t-il, écoutées aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. L'un des acheteurs interrogés exprime clairement cette idée :

« Il arrive qu'il y ait des problèmes. Une fois, je me souviens, un responsable Achat est allé trop loin dans la négociation, ce qui a dû déplaire à un ou deux managers chez le fournisseur qui ont contacté le directeur Achat en personne. Ensuite, cela redescend. Et puis, chez Autoplus, la moindre vague, la moindre mouvement d'un fournisseur, cela fait du bruit. Ils savent contacter les personnes qu'il faut pour faire du bruit. Après, en interne, il a dû s'expliquer, montrer qu'il avait été fair, qu'il avait respecté le processus. » (Autoplus, 5, achprojet)

En définitive, les deux entreprises présentent un contrôle des acheteurs assez proche qui s'exerce sur les résultats (coûts, qualité, délais pour les responsables Achat, pilotage des fournisseurs pour assurer une convergence vers les coûts cibles et la qualité cible pour les acheteurs projet) et sur les comportements vis-à-vis des fournisseurs. Une différence existe néanmoins dans la mise en œuvre de ce contrôle. Au sein de Consauto, le processus de contrôle est très organisé et formalisé : points bimensuels avec le supérieur hiérarchique, entretiens d'évaluation bisannuels (parfois avec deux supérieurs hiérarchiques), objectifs clairement formalisés, suivis, pondérés qui donnent lieu à des récompenses économiques dont le calcul prend en compte les résultats individuels et la performance globale de l'entreprise. Au sein d'Autoplus, ce processus semble moins structuré, même si les outils de suivi sont les mêmes (en particulier les synthèses mensuelles de gains sur achats et des résultats qualité donnés issues du système d'information). Le suivi est plus informel et, au final, les acheteurs ne perçoivent pas toujours le lien entre leur performance et leur récompense.

¹⁸⁵ La moyenne de la durée des postes d'acheteurs est, d'après les responsables Achat, d'environ trois ans. Les durées de poste pour les acheteurs projet sont généralement de la durée de vie du projet (au maximum de 36 mois).

Nous avons présenté les organisations Achat des deux constructeurs. Le tableau 6.6 en rappelle les principaux résultats.

	CONSAUTO	AUTOPLUS
Stratégie Achat	Le partenariat avec des fournisseurs privilégiés	La mise en concurrence des fournisseurs au sein du panel
Structure Achat	Structure matricielle bi-polarisée (métier / projet) avec des fonctions support étoffées Des décisions collégiales avec une concertation entre les équipes Achat, les équipes projet et les usines. Les experts interviennent uniquement à la demande des acheteurs ; pouvoir des équipes Achat fort dans la prise de décision.	Structure matricielle bi-polarisée (métier / projet) avec des fonctions support étoffées Des domaines de responsabilité cloisonnés entraînant un morcellement du processus d'achat ; conflits d'intérêts entre les parties prenantes ; pouvoir des équipes Achat fort dans la prise de décision.
Contrôle des acheteurs	Sur les résultats (principalement les coûts pour les responsables Achat et la convergence des résultats des fournisseurs vers les objectifs cibles pour les acheteurs projet), sur le suivi des risques pour les acheteurs projet et sur les comportements à l'égard des fournisseurs. Contrôle très structuré et formalisé (suivi et évaluation réguliers et pré-programmés, objectifs pondérés, primes calculées à partir des résultats individuels et collectifs).	Sur les résultats (principalement les coûts pour les responsables Achat et la convergence des résultats des fournisseurs vers les objectifs cibles pour les acheteurs projet), sur le suivi des risques pour les acheteurs projet et sur les comportements à l'égard des fournisseurs. Mêmes outils informatisés que ceux de Consauto mais contrôle moins structuré.

Tableau 6.6 : Synthèse des organisations Achat de Consauto et d'Autoplus

L'environnement et les organisations Achat de ces deux entreprises étant précisés, nous pouvons maintenant nous tourner vers le cœur de notre sujet, à savoir le contrôle des fournisseurs.

3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client

Pour aborder le contrôle des fournisseurs au cours des entretiens, nous avons demandé à chaque acheteur de sélectionner la relation avec le fournisseur le plus représentatif de son portefeuille d'achats. Les degrés de dépendance du client et du fournisseur ont été mesurés par deux séries de trois items évalués par chaque acheteur¹⁸⁶.

¹⁸⁶ La dépendance du client a été mesurée par les items suivants : (1) il existe peu ou pas de source alternative sur le marché à ce taux de service (prix, qualité, délais) ; (2) il serait coûteux pour nous de transférer la production vers un autre fournisseur ; (3) nous sommes dépendants de ce fournisseur. La dépendance du fournisseur a été mesurée par les items suivants : (1) nous représentons un chiffre d'affaires et un niveau de profit important pour ce fournisseur ; (2) notre fournisseur trouverait difficile de nous remplacer si nous interrompions la relation ; (3) ce fournisseur est dépendant de nous.

A partir des réponses des acheteurs, nous avons positionné chaque fournisseur retenu sur la matrice dépendance du client / dépendance du fournisseur¹⁸⁷. La figure 6.3 présente ces résultats.

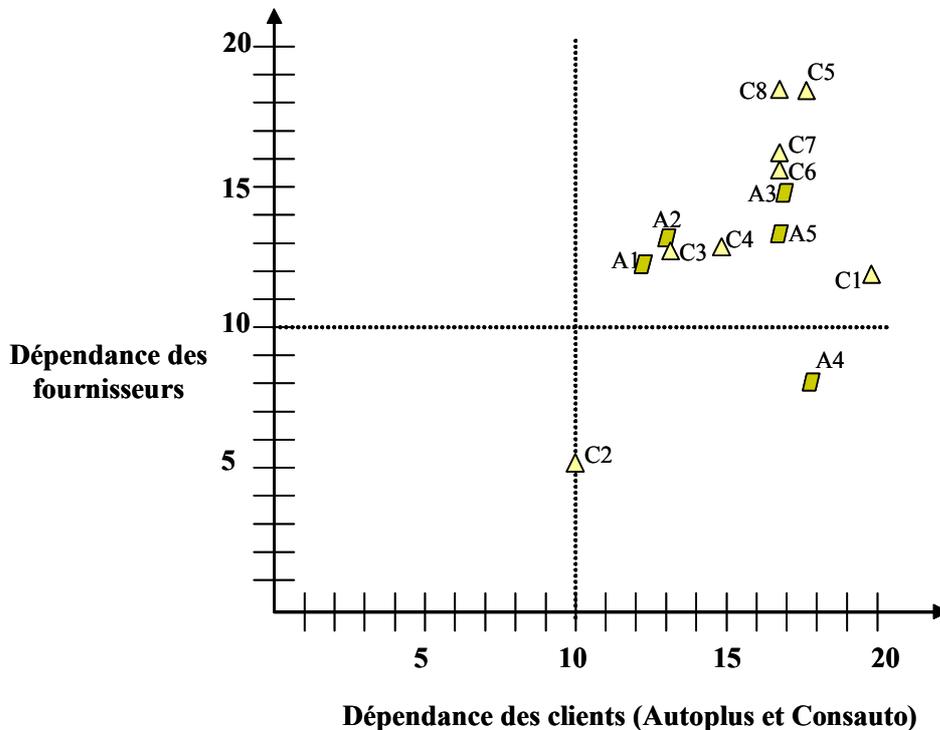


Figure 6.3 : Positionnement des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus retenus par les acheteurs interrogés

Nous le voyons sur cette figure, l'environnement local des relations entre les acheteurs et leur principal fournisseur coïncide pour dix des douze acheteurs interrogés avec l'environnement Achat global des constructeurs caractérisé par une forte interdépendance entre ces derniers et leurs fournisseurs.

Les éléments sur le contrôle des fournisseurs que nous décrivons dans cette partie se rapportent principalement aux fournisseurs présentés dans la matrice ci-dessus. Pour présenter ces résultats, nous aborderons tout d'abord les modalités de la sélection des fournisseurs. Puis, nous étudierons le processus de contrôle des fournisseurs tel qu'il est organisé par les entreprises clientes. Enfin, nous verrons les réactions des fournisseurs au contrôle de ces clients.

¹⁸⁷ Pour positionner le fournisseur sur la matrice, nous avons additionné les notes (de 1 à 5, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») des trois items de chaque variable. Nous avons ainsi une note sur 15 (3 étant la plus faible et 15 la plus forte des notes) pour la dépendance du client et pour la dépendance du fournisseur. Nous avons ensuite converti cette échelle de 3 à 15 en une échelle de 0 à 20.

3.1. La sélection des fournisseurs

Tous les deux (ou trois) ans, les responsables Achat de Consauto et Autoplus refondent la stratégie sur leur famille d'achats et définissent les parts de marché globales accordées à chaque fournisseur de la famille. A partir de cette pré-sélection, des fournisseurs sont consultés sur les nouveaux projets. Puis, la performance des fournisseurs lors de la consultation (en termes de coûts, qualité, délais, innovation) détermine le choix des acheteurs. L'élaboration de la stratégie Achat, qui est à la source de la sélection des fournisseurs, est précédée par une évaluation des fournisseurs sur des critères prédéfinis. Le tableau 6.7 présente les critères d'évaluation qui servent à l'élaboration de la stratégie Achat par famille.

Objets de l'évaluation	Critères	Verbatims
Résultats	- Compétitivité prix - Qualité - Logistique	« Tous les deux ou trois ans, on fait le bilan sur sept axes de la situation de chaque fournisseur de la famille pour préparer la stratégie Achat : la qualité (en développement, production en série), la compétitivité, l'industrialisation, la logistique, la présence internationale, la situation financière, la R&D (savoir-faire technique). [...] On a l'habitude d'évaluer nos fournisseurs sur la base d'un heptagone sur une échelle de 0 à 100 qui devient A, B, C, D. On donne des notes aussi bien sur l'aptitude que sur la performance. Chacun des sommets de l'heptagone est propriété de l'un ou l'autre des acteurs du groupe. La pérennité, la logistique, l'industrialisation et l'international, c'est fait par les experts attachés aux achats. La qualité est évaluée par le département qualité et la compétitivité par la direction de l'analyse des coûts. » (Auto, 2, respach) « On a des critères qu'on analyse pour la sélection... On regarde la stratégie, les résultats QCD, l'innovation, le relationnel, l'accompagnement. » (Cons, 3, respach)
Compétences	- R&D - Industrialisation (<i>Autoplus</i>)	
Fit organisationnel	- Stratégie (<i>Consauto</i>) - Accompagnement international - Pérennité (e.g. situation financière)	
Comportements	- Relationnel (<i>Consauto</i>)	

Tableau 6.7 : Les critères de sélection des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus

Les critères de sélection des fournisseurs de Consauto et Autoplus sont très étendus. Ils prennent en compte les résultats (coûts, qualité, délais), les compétences (principalement en termes d'innovation et d'industrialisation), le *fit* entre les entreprises (en termes de stratégie, d'accompagnement international) et les comportements (principalement pour Consauto).

Dans les deux entreprises, chaque critère présenté dans le tableau 6.7 est en fait la « propriété » d'un des acteurs du processus. Le département qualité note la qualité, la direction de l'analyse des coûts, la compétitivité, les experts, la présence internationale, la logistique et l'industrialisation¹⁸⁸, et les responsables Achat, la stratégie et le climat

¹⁸⁸ L'industrialisation est un critère en tant que tel dans le cas Autoplus.

relationnel¹⁸⁹. Les évaluations qui servent à pré-sélectionner les fournisseurs sont centralisées par les responsables Achat. Elles sont basées sur les performances passées ou actuelles des fournisseurs. Dans ces conditions, il est très difficile pour un nouveau fournisseur d'entrer au panel. C'est ce qu'explique un responsable Achat.

« Le plus gros du travail ce n'est pas cette analyse, car finalement nos fournisseurs, nous les connaissons bien. Ce qui est plus difficile, c'est d'identifier, sur le marché, les fournisseurs avec lesquels on ne travaille pas. Il faut qu'on sache si on travaille avec les meilleurs, si on est capable de trouver de nouveaux fournisseurs. Si c'est le cas, il faut savoir comment on les fait entrer... On peut faire des audits chez eux pour connaître leurs aptitudes, mais on n'a rien sur leur performance. [...] Il est très difficile d'entrer au panel. » (Autoplus, 2, respach)

Au moment de l'affectation du projet

Chez Consauto, c'est le comité des affectations auquel participent les responsables Achat et les autres acteurs concernés (directeur des fabrications, de l'ingénierie concernée) qui est responsable de la sélection d'un fournisseur sur un nouveau projet. Chez Autoplus, le lieu de la prise de décision nous a semblé moins clair du fait du morcellement du processus. Dans les deux cas, il nous est apparu qu'au-delà des critères présentés plus haut et qui sont repris au moment de l'appel d'offres, il arrive que le choix des fournisseurs prenne un caractère plus politique à des niveaux hiérarchiques très élevés compte tenu des enjeux stratégiques de ces choix.

« Sur le projet, le fournisseur a eu le marché avant d'être consulté. Il a été choisi d'en haut. Lorsqu'il a été nommé, il ne connaissait rien au projet. Il est « fournisseur privilégié » et cela attribue de fait un certain chiffre d'affaires au fournisseur. Dans la charte, les fournisseurs ont 40% du marché. En l'occurrence, il les avait déjà les 40% sur un autre segment, mais la Direction Générale nous l'a imposé. » (Consauto, 7, achprojet)

« J'interviens au niveau de la consultation et de la négociation. Je dois proposer des choix de fournisseurs en termes de délais, qualité, prix au projet. Il y a beaucoup de monde qui intervient dans ces choix. Cela remonte très haut dans la hiérarchie pour le choix final. » (Autoplus, 4, respach)

Dans les deux cas, un seul fournisseur est généralement sélectionné pour une fonction sur un projet donné. Les coûts de la conception et des investissements sont trop élevés pour envisager d'avoir plusieurs fournisseurs. C'est ce qu'explique le directeur Achat d'Autoplus.

« Sur la quasi-totalité des contrats, le fournisseur est en mono-source. C'est une stratégie d'investissement. Les dépenses au niveau de la conception (les hommes études, les hommes essais)

¹⁸⁹ La stratégie et le climat relationnel sont évalués dans le cas Consauto. La pérennité, telle qu'elle est évaluée dans le cas Autoplus, prend en compte la situation financière et les choix stratégiques du fournisseur.

*et de l'accompagnement sont trop lourds pour qu'on se permette d'avoir plusieurs fournisseurs. »
(Autoplus, 6, dirach)*

Conclusion sur la sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs s'opère en deux temps au sein des deux constructeurs. La refonte de la stratégie Achat par famille qui passe par une évaluation des fournisseurs permet d'opérer un premier tri et d'affecter globalement des parts de marché entre les différents fournisseurs de la famille. Consauto et Autoplus adoptent les mêmes critères de compétitivité et de capacité des fournisseurs dans cette évaluation. Les caractéristiques des fournisseurs sont donc très étudiées. Au moment de l'affectation d'un projet, il semble que ces critères « officiels » ne soient pas les seuls à être pris en compte étant donné le caractère stratégique des enjeux. Les décisions sont souvent prises aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs

Nous avons décomposé ce processus selon les trois phases de Bouquin (2001) : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Au sein de chacune des phases, nous avons détaillé les mécanismes formels tout comme la mise en œuvre de ces mécanismes.

3.2.1. La finalisation

Les acheteurs (responsables Achat ou acheteurs projet) des deux entreprises nous ont tous dit fixer des objectifs annuellement à leurs fournisseurs. Au-delà de ces objectifs, les acheteurs ont des attentes plus larges vis-à-vis de leurs fournisseurs. Le tableau 6.8 présente les attentes des acheteurs à l'égard de leurs fournisseurs, qu'elles se traduisent ou non dans les objectifs.

Objectifs / Attentes	Verbatims
<p>En termes de résultats, des objectifs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réduction des coûts d'achat (i.e. des prix) (principalement) - qualité - délais de livraison <p>Pour les projets, convergence QCDP (qualité, coûts, délais, poids)</p>	<p>« Quand on attribue les pièces, on a un engagement contractuel sur le début en termes d'objectifs. Les fournisseurs savent qu'il faudra donner des productivités. C'est rentré dans les mœurs. C'est la logique admise dans l'automobile. » (Auto, 6, dirach)</p> <p>« Il n'y a pas de plan de progrès sur la productivité, mais il en existe un sur la qualité. Aujourd'hui, je ne sais pas combien ils me donneront de productivité l'année prochaine. Rien n'est écrit. Cela se négocie tous les ans. (Auto, 1, respach)</p> <p>« J'attribue directement mes objectifs QCDP au fournisseur. » (Cons, 8, achprojet)</p>
<p>En termes de comportements, des attentes :</p> <p>Consauto,</p> <ul style="list-style-type: none"> - échange d'informations, amélioration de la relation, transparence (attentes parfois formalisées dans les objectifs) <p>Autoplus</p> <ul style="list-style-type: none"> - meilleure relation avec les équipes Achat, plus de reconnaissance 	<p>Consauto</p> <p>« Il a des objectifs en termes de coûts sur les nouveaux projets et sur la série, de qualité (ppm et garantie), de logistique, de fonctionnement et d'échange, d'amélioration de la relation, de transparence. » (Cons, 1, respach)</p> <p>« J'attends de lui qu'il soit rigoureux, open book, proactif. » (Cons, 8, achprojet)</p> <p>« Il faut que, dans les échanges, il y ait un maximum de transparence. On doit échanger régulièrement sur l'évolution du business, sur nos attentes. On doit avoir une transparence économique qu'on n'a pas aujourd'hui sur ses coûts, sur ses parts de marché, sur sa vision du marché. » (Cons, 1, respach)</p> <p>Autoplus</p> <p>« J'essaie de leur faire comprendre que la direction des achats est incontournable, qu'ils ne fournissent pas leurs pièces aux techniciens en méprisant les acheteurs. » (Auto, 3, respach)</p> <p>« On attend une amélioration économique importante et une amélioration relationnelle. Il est un baron dans ce domaine et impose ses lois dès qu'il se sent en position de force. Il a des revendications complètement inacceptables aujourd'hui. » (Auto, 4, respach)</p>

Tableau 6.8 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs de Consauto et d'Autoplus

Les acheteurs déclinent en fait leurs propres objectifs à leurs fournisseurs (coûts, qualité, délais). Nous observons dans le tableau 6.8 que les objectifs fixés par les acheteurs d'Autoplus se limitent à des objectifs en termes de résultats tandis que ceux de Consauto visent également la qualité de la relation. Ceci est en phase avec les stratégies respectives des deux entreprises. Nous remarquons également que les acheteurs d'Autoplus attendent de leurs fournisseurs qu'ils reconnaissent les équipes Achat comme étant le point de passage obligé pour entrer chez Autoplus. Nous verrons que cette attente répond en fait à une stratégie des fournisseurs qui est de s'immiscer chez Autoplus par d'autres points d'entrée.

3.2.2. Le pilotage

Pour aborder le pilotage des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus, il convient de distinguer le pilotage opérationnel des fournisseurs en phase projet réalisé par les acheteurs projet et le pilotage « de gestion » orchestré par les responsables Achat qui concerne à la fois les projets et la production en cours.

Le pilotage opérationnel en phase projet

Dans les deux cas Consauto et Autoplus, le pilotage opérationnel des fournisseurs en phase projet est serré et s'inscrit dans un processus très structuré (jalons avec déclinaison des objectifs QCDP, étude des prototypes, confirmation de la pièce, mise en place des outillages et audits, remise des échantillons, plans de surveillance, accord de commercialisation). Des revues de projet technico-économiques mensuelles sont pré-programmées sur l'année afin d'assurer une coordination entre les différents acteurs du projet. En outre, certains fournisseurs ont des représentants permanents sur le plateau projet et les acheteurs projet sont eux-mêmes très présents sur les sites des fournisseurs. La mise en œuvre des mécanismes formels de contrôle conduit au développement de nombreuses interactions individuelles, ce qui favorise les échanges d'informations et crée un climat propice à la coopération entre des acteurs qui généralement s'apprécient. Une certaine cohésion semble émerger entre les équipes projet du client et du fournisseur.

« On a des revues mensuelles technico-économiques, plus toutes les réunions internes Consauto. On suit le bon avancement du projet en fonction des jalons. Pour mon fournisseur principal, ils ont quatre personnes en permanence sur le plateau, alors je les vois tous les jours. Ils m'informent des points durs. [...] Normalement, on a deux plans de surveillance plus un audit de pré-production. Moi, j'y vais toutes les trois semaines. A un moment, j'ai failli être résident chez eux. On suit tout particulièrement les coûts. Avec la direction d'analyse des coûts de revient, on analyse leurs pièces et on analyse leurs coûts. Lorsqu'ils achètent mal, on le leur dit et on leur donne une orientation de prix. Ils vont renégocier. On les aide. A certains moments, des acteurs Consauto pourraient porter la casquette de leur entreprise car on travaille vraiment pour eux. A la fin, c'est pour nous. Aujourd'hui, on peut dire que c'est presque une pièce rapportée de Consauto... On se connaît tellement. Et franchement, on s'entend bien. » (Consauto, 8, achprojet)

« Tous les mois, on fait un suivi technico-économique. On regarde ce qui a évolué au niveau technique et on demande au fournisseur de chiffrer ces évolutions. S'il y a des négociations, elles se tiennent en dehors de ces réunions-là. On fait un suivi du planning. On regarde les points durs, on met en place des plans d'actions. [...] En plus, ils sont présents ici, alors on se voit sans arrêt et on s'apprécie, c'est humain. » (Autoplus, 5, achprojet)

Nous avons observé, dans le cas du projet, que l'acheteur projet et son interlocuteur au sein de l'équipe projet du fournisseur semblent partager des normes d'échange d'information, de transparence, de solidarité. De plus, les acheteurs projet nous ont dit faire confiance à leur interlocuteur, même s'ils ne font pas forcément confiance à l'ensemble des équipes du fournisseur. « On partage le même objectif une fois que les questions de prix sont réglées », « les acheteurs et les fournisseurs présentent conjointement les résultats en réunion projet », « J'ai confiance dans mon interlocuteur », « J'ai confiance dans certains interlocuteurs

comme le responsable du programme. ». Cette connivence, qui n'exclue pas les conflits (par exemple en cas de retard de mise en place du capacitaire ou de problèmes de qualité), s'explique peut-être par le fait que les questions de prix sont principalement traitées par le responsable Achat. Débarrassés de ce qui génère le plus de divergences d'intérêts¹⁹⁰, les acheteurs projet peuvent peut-être développer un mode de contrôle plus relationnel avec leurs fournisseurs. Contrôle formel et contrôle informel semblent dans ce cas être complémentaires.

Le pilotage de « gestion »

Le pilotage « de gestion » des fournisseurs est orchestré par les responsables Achat et se nourrit des remontées d'informations des acheteurs projet, des acheteurs famille (qui pilotent les fournisseurs en production), des usines et des différents experts (la direction d'analyse des coûts de revient, la qualité). Il vise à assurer une coordination entre les activités des différents acteurs des deux entreprises. Le tableau 6.9 présente les modalités de ce pilotage. Les différences entre les cas sont indiquées en italique.

¹⁹⁰ Les intérêts du client et du fournisseur sont totalement opposés en ce qui concerne le prix de la transaction. Les questions de qualité, de délais, de mise en place du capacitaire, d'audits de pré-production sont *a priori* moins conflictuelles.

Objet du contrôle	Modalités de pilotage	Verbatims
<u>Contrôle des résultats</u> - Qualité - Délais - Coûts	- Suivi des incidents qualité et logistique en usine ; mise en place des plans d'actions correctives ; Remontée de toutes ces informations aux responsables Achat ; - Synthèse mensuelle sur le niveau des prix et la qualité dans le système d'information (synthèse mensuelle) - Analyse des décompositions des coûts par les acheteurs avec les experts process - Revue de performance trimestrielle	« La logistique et la qualité sont suivies en usine grâce à des réunions avec les fournisseurs. » (Auto, 1, respach) « Avec l'accent qui est actuellement mis sur la qualité, on va essayer de renforcer les indicateurs qualité. On veut surtout suivre les plans d'actions de ceux qui ont des problèmes de qualité. » (Auto, 7, dirach) « On n'a pas d'indicateur s'il est à l'heure. A partir du moment où il est en retard, cela remonte très vite. » (Auto, 2, respach) « On a une base de données qualité (fournisseur par fournisseur). On peut trier par fournisseur, par usine, par pièce du véhicule. Un état ressort la dérive (la baisse des prix). On est en train de construire un outil de pilotage central sur le prévisionnel, aussi bien sur les productivités techniques que commerciales. » (Cons, 4, respach)
<u>Contrôle des procédés de travail</u> - qualité du process - méthodes de production	- Audits process en phase de développement et en série - Chantiers de productivité, visites des sites <i>(principalement chez Consauto)</i>	« Outre la direction de l'analyse des coûts, il y a une équipe qui mène des audits production, industriel, qualité, R&D. [...] On commence à avoir des résultats d'audit avec des plans d'amélioration, de progrès, de modifications à faire. Au niveau de l'acheteur projet, il y a un suivi de mise en place de moyens industriels, il fait des mesures de capacité. » (Auto, 4, respach) « La partie de la direction qualité détachée ici a en charge les audits qualité en phase production et / ou en phase développement. » (Auto, 2, respach) « Les acheteurs peuvent être à l'initiative d'un chantier de productivité en phase de fin de projet ou en série. C'est du <i>brainstorming</i> . Aux achats, on a tous une très grande culture de ce type de management par la recherche d'idées. » (Cons, 7, achprojet) « Il y a des audits de pré-production pour valider le process du fournisseur. » (Cons, 8, achprojet) « Je regarde les process, les laboratoires. Ce qui est intéressant, c'est de voir les moyens des laboratoires sur la partie matière et la partie transformation. » (Cons, 2, respach)
<u>Contrôle des comportements</u>	- Suivi de l'implication des fournisseurs lors de la revue trimestrielle <i>(uniquement chez Consauto)</i>	Voir la revue de performance présentée ci-après hors tableau.
<u>Contrôle du rapport de force</u>	- Présence sur les sites <i>(principalement chez Consauto)</i> - Décomposition des coûts : plus on connaît les coûts du fournisseur, plus on peut l'influencer	« Si on veut être important pour un fournisseur, il faut être présent sur les sites. Le <i>brainstorming</i> sur le produit, sur le process, l'analyse de la supply chain, ce sont des moyens pour rentrer chez un fournisseur et pour se faire une idée plus précise de ses coûts. » (Cons, 1, respach) « Personnellement, je ne me déplace pas chez eux. C'est chaque secteur qui se déplace, sauf nous. » (Auto, 1, respach)

Tableau 6.9 : Les modalités de pilotage des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus

Chez Consauto, le pilotage « de gestion » des fournisseurs par les responsables Achat est très structuré. Une revue de performance trimestrielle est organisée avec chaque fournisseur. Dans certains cas, les experts qualité, l'ingénierie et les acheteurs projet peuvent y participer. La

remontée des informations opérationnelles (projet et production série) se fait bien. Les différents comités et la proximité aussi bien géographique que hiérarchique entre les différentes parties prenantes permettent à l'information de circuler au-delà des données chiffrées contenues dans les différents *reporting* ou dans le système d'information. Le détail de ces revues de performance est présenté par un responsable Achat :

« Pour les fournisseurs principaux, on fait des revues de performance tous les trois ou quatre mois. On a une grille pré-formatée de qualité (au km 0), de qualité (garantie), les points durs / les points positifs. On revoit les plans d'actions (délais, responsables), le tableau de synthèse de la performance coûts (n-1, n, n+1, n+2 sur la même famille), les économies techniques ou commerciales, le nombre des idées techniques, les incidents logistiques lourds (les délais, les problèmes d'étiquetage), la performance internationale et des indicateurs divers (la capacité de production, les échanges de données informatisées), les plans de progrès Consauto. Il y a aussi une page projet. J'envoie quinze jours avant la revue de performance un ordre du jour détaillé. J'ai sollicité auparavant les acheteurs projet pour avoir des informations sur le déroulement des projets. Ils connaissent mieux le terrain. [...] Quand le niveau de qualité est mauvais, je sollicite le service qualité Achat pour remonter la barre chez le fournisseur. On sollicite également les hommes process pour gagner de la productivité chez tel ou tel fournisseur. Dans les revues de performance, il y a l'expert qualité, l'ingénierie et les chargés d'achat si besoin. » (Consauto, 4, respach)

Chez Autoplus, le processus de pilotage semble moins structuré. L'éloignement géographique et hiérarchique entre les responsables Achat et les autres parties prenantes (en particulier les acheteurs projet) ne permet pas toujours à une information qualitative et informelle de remonter jusqu'aux responsables Achat qui, de leur côté, se déplacent peu chez leurs fournisseurs. Les réunions ont pour objet les sujets à traiter (i.e. ceux qui se présentent).

« Je ne peux pas dire que j'ai les moyens de piloter ce fournisseur. L'année dernière, on a passé plus de 250 modifications. Une modification nécessite une définition, une remise de prix, éventuellement une remise d'outillage, un planning de développement. On ne peut pas ici piloter l'aspect qualité, les délais et les prix sur tous ces sujets là. Donc, il y a des palliatifs. Il y a des personnes qui s'occupent d'industrialisation et qui pilotent le fournisseur, il y a des réunions avec les projets, des responsables affaires, des responsables coûts qui suivent et pilotent. Ils nous alertent quand vraiment il y a des soucis... Je ne sais pas si toutes les informations remontent. Je l'espère. On n'a pas de chiffre par usine sur les manquants. On a des alertes. Quand il y a des manquants, on ne sait pas quelle en est la cause. On ne reçoit pas les indicateurs qualité de l'usine, sauf si le fournisseur est en plan d'amélioration qualité. Sinon, je vois mon fournisseur principal environ tous les deux mois, ou plus souvent quand on est en période de productivité. On discute des problèmes en cours, des coûts, des nouvelles consultations. Cela dépend des sujets à traiter. » (Autoplus, 1, respach)

Parallèlement, le processus formel (dans les deux cas) est enrichi d'informations plus informelles (parfois obtenues par de petites indiscretions), principalement sur les capacités réelles du fournisseur, sa stratégie et le rapport de force entre les deux organisations liées à toutes les interactions individuelles entre les acteurs des deux entreprises. En outre, les responsables achat (surtout ceux de Consauto) améliorent encore leur connaissance des fournisseurs en visitant les sites des fournisseurs. Nous avons donc observé une complémentarité entre des informations formelles (des indicateurs de performance provenant du système d'information) et informelles issues de différentes sources servant aux responsables Achat pour piloter leurs fournisseurs.

Pour conclure sur le pilotage des fournisseurs chez Autoplus et Consauto, nous proposons dans le tableau 6.10 une synthèse de ce que nous avons observé.

Le pilotage des fournisseurs					
Objets de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - les résultats (coûts, qualité, délais) - les procédés de travail : en projet dans les deux cas et en série avec des chantiers de productivité (<i>uniquement pour Consauto</i>) - les comportements : implication du fournisseur (<i>principalement pour Consauto</i>) 				
Modalités de pilotage opérationnel sur les projets	<p>Implication forte des acheteurs projet dans un processus très structuré autour des jalons du projet. Revues de projet technico-économiques mensuelles. Proximité très grande entre les équipes (présence réciproque sur les sites)</p> <p>Complémentarité entre contrôle formel et informel</p>				
Modalités de pilotage global des fournisseurs	<p>Les outils de pilotage sont communs aux deux entreprises : indicateurs qualité, productivité donnés par le système d'information, remontées des incidents logistiques par les usines. Le processus de pilotage s'organise toutefois différemment d'un cas à l'autre</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Consauto</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Autoplus</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - une centralisation du pilotage - des remontées d'information facilitées par la proximité géographique et hiérarchique entre les acteurs et par la cohésion interne - des revues de performance généralement trimestrielles sur les résultats QCD, les projets, l'implication des fournisseurs <p><i>Une complémentarité entre contrôle formel et informel autour d'un processus structuré</i></p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - une délégation du pilotage aux différents experts, aux usines et aux acheteurs projet - des remontées d'information plus chaotiques - des réunions portant sur les sujets à traiter <p><i>Un processus moins structuré ; une complémentarité entre contrôle formel et informel au gré des remontées d'informations</i></p> </td> </tr> </table>	Consauto	Autoplus	<ul style="list-style-type: none"> - une centralisation du pilotage - des remontées d'information facilitées par la proximité géographique et hiérarchique entre les acteurs et par la cohésion interne - des revues de performance généralement trimestrielles sur les résultats QCD, les projets, l'implication des fournisseurs <p><i>Une complémentarité entre contrôle formel et informel autour d'un processus structuré</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - une délégation du pilotage aux différents experts, aux usines et aux acheteurs projet - des remontées d'information plus chaotiques - des réunions portant sur les sujets à traiter <p><i>Un processus moins structuré ; une complémentarité entre contrôle formel et informel au gré des remontées d'informations</i></p>
Consauto	Autoplus				
<ul style="list-style-type: none"> - une centralisation du pilotage - des remontées d'information facilitées par la proximité géographique et hiérarchique entre les acteurs et par la cohésion interne - des revues de performance généralement trimestrielles sur les résultats QCD, les projets, l'implication des fournisseurs <p><i>Une complémentarité entre contrôle formel et informel autour d'un processus structuré</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - une délégation du pilotage aux différents experts, aux usines et aux acheteurs projet - des remontées d'information plus chaotiques - des réunions portant sur les sujets à traiter <p><i>Un processus moins structuré ; une complémentarité entre contrôle formel et informel au gré des remontées d'informations</i></p>				

Tableau 6.10 : Synthèse sur le pilotage des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus

3.2.3. La post-évaluation

Nous avons vu que la sélection s'appuyait largement sur l'évaluation des fournisseurs qui précède la remise à plat de la stratégie Achat sur chaque famille. Elle a lieu environ tous les deux ans dans chaque entreprise. En dehors de cette évaluation, les responsables Achat d'Autoplus ne mènent pas d'évaluation annuelle formelle des performances des fournisseurs. Chez Consauto en revanche, une revue de performance globale a lieu tous les ans et les responsables Achat notent leurs fournisseurs sur les mêmes critères que ceux qui servent à l'élaboration de la stratégie Achat. Ils passent donc en revue la stratégie, les résultats, les compétences, l'accompagnement de Consauto ainsi que le climat relationnel¹⁹¹.

Nous avons également interrogé les responsables Achat sur la mise en œuvre des sanctions et des récompenses. La récompense principale du fournisseur consiste à être consulté sur de nouveaux marchés et sa sanction, à être mis de côté dans les nouvelles consultations. Une autre sanction consiste à appliquer les pénalités de retard ou de non-qualité inscrites au contrat. En pratique, ces pénalités font à chaque fois l'objet de négociations et leur application dépend principalement du rapport de force entre les constructeurs et leurs fournisseurs. C'est ce qu'exprime un responsable Achat dont le principal fournisseur est plutôt dominant.

« On a des arguments de négociation, mais pas des sanctions. En termes de non-qualité, il y a des pénalités qui sont en négociation. Quand la faute lui est directement imputable, il réfute cette imputation. Cela rentre dans un processus de négociation. Cela se discute sur plusieurs années. »
(Autoplus, 4, respach)

Enfin, nous nous sommes interrogée sur les stratégies d'influence mises à l'œuvre par les acheteurs tout au long du processus dans ces situations d'interdépendance forte. Nous avons globalement observé des relations assez tendues entre les responsables Achat et les fournisseurs, et ce, dans les deux cas. Les responsables Achat manient alternativement les menaces, les promesses ou les recommandations et les demandes d'informations en fonction de leur représentation du rapport de force. En définitive, ils utilisent des stratégies coercitives dès qu'ils le peuvent. C'est ce que reconnaissent aussi bien les responsables Achat que les fournisseurs interrogés.

« Quand je suis arrivé, on a vécu une guerre fermée. La première chose qu'ils ont faite c'était d'annuler toutes les promesses qu'ils avaient données auparavant. J'étais nouveau et ils ont voulu voir ce que je valais. Pendant une bonne année, j'ai dû leur prouver que s'ils ne rentraient pas

¹⁹¹ Un grille de vingt-deux questions sert à cette évaluation.

« dans les règles de la direction des achats, ils ne placeraient pas de pièces... Nos relations sont aujourd'hui polies et courtoises, mais ça cache soit des menaces, soit des demandes pressantes. Si un nouveau projet se présente, j'essaie de les mettre en concurrence, mais évidemment, ils ont leurs soutiens à la direction technique. » (Autoplus, 3, respach)

« Ils [Consauto] nous font des recommandations appuyées : « Vous n'avez pas baissé les prix. Si vous ne baissez pas les prix, on ne vous donne pas de nouveaux marchés. ». Evidemment, cela fait son effet. Les relations ne sont pas très bonnes en fait. Elles sont souvent conflictuelles et le partenariat dans ces conditions, c'est plutôt courber l'échine. » (Four 6, Cons, Auto)

Les stratégies d'influence des acheteurs projet semblent tout autres, puisque ceux-ci partagent les mêmes objectifs que leurs fournisseurs, à savoir démarrer la production en temps et en heure et au niveau de qualité requis. Les questions de prix, qui semblent être les plus conflictuelles dans les relations client-fournisseur, sont gérées au niveau du responsable Achat¹⁹². Ainsi, les acheteurs projet émettent principalement des recommandations ou des demandes d'information vis-à-vis de leurs fournisseurs et exercent une influence plutôt non coercitive sur ces derniers.

A présent, nous proposons d'analyser les réactions des fournisseurs face au contrôle mis en œuvre par les constructeurs.

3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client

Il nous est apparu que les réactions des fournisseurs dépendent de deux facteurs :

- leur représentation du rapport de force entre le constructeur et leur propre entreprise ;
- leur représentation de l'organisation Achat des constructeurs (la stratégie du constructeur, la cohésion interne) et de l'organisation du contrôle à leur égard.

Le rapport de force détermine la stratégie du fournisseur : résister aux demandes ou s'y plier, ce qui confirme globalement les résultats de notre étude pilote.

Par ailleurs, il nous est apparu que les fournisseurs développent des stratégies en fonction de leurs représentations des organisations Achat des constructeurs et du contrôle qu'elles exercent sur eux. Nous avons vu ce qui diffère entre les deux constructeurs étudiés : leur

¹⁹² Les négociations sur le prix des investissements spécifiques achetés par le client et mis à la disposition du fournisseur se déroulent toutefois au niveau de l'acheteur projet.

stratégie Achat, la qualité des relations entre les différents acteurs en interne et le caractère plus ou moins structuré et élargi du contrôle des fournisseurs. Analysons la manière dont les fournisseurs réagissent à ces éléments dans le tableau 6.11.

Eléments différents	Réactions des fournisseurs	Verbatims
Organisation Achat des entreprises		
Stratégie Achat	Implication <i>a priori</i> plus forte avec Consauto qui propose d'accompagner le fournisseur dans la réduction des coûts.	« Chez Consauto, ils ont mis en place la charte des fournisseurs privilégiés. On travaille vraiment ensemble, on fait de l'analyse de la valeur, on cherche des poches de productivité alors que chez Autoplus, ils veulent un prix et à charge de nous débrouiller pour l'atteindre. » (Four 7, Cons, Auto)
Relations internes	<u>Avec Consauto</u> : Pénétration difficile de l'organisation perçue comme étant très cohésive : tout passe par les acheteurs.	« L'acheteur est le point de passage obligé. Il valide tout. C'est difficile de se faire valoir auprès des autres, d'essayer de vendre nos produits aux ingénieurs. Ils disent qu'il faut voir avec les acheteurs. » (Four 5, Cons, Auto)
	<u>Avec Autoplus</u> : Pénétration plus facile de l'organisation par différents points d'entrée.	« Cela arrive que les ingénieurs s'engagent avec un fournisseur sans qu'on en ait été au courant » (Auto, 2, respach) « Lui, il est professionnel dans la mise en place de réseaux d'information sur notre mode de fonctionnement et notre vision de l'avenir. » (Auto, 4, respach)
Contrôle des fournisseurs		
Structure de l'approche	<u>Avec Consauto</u> : Attitude circonspecte vis-à-vis d'une organisation qui développe un contrôle très structuré, très intrusif sous prétexte du partenariat.	« Ils veulent un partenariat entier à des coûts défiant toute concurrence. On doit être messieurs plus. Ils sont plus exigeants en termes de documents qualité, administratifs, ils épluchent tous les prix, viennent tout vérifier sur place sous prétexte qu'on est partenaire. Chez Autoplus, c'était moins structuré jusqu'à présent. » (Four 5, Cons, Auto)
	<u>Avec Autoplus</u> Attitude plus positive vis-à-vis du caractère moins structuré de l'approche ; développement volontaire de relations plus ouvertes et informelles	« Chez Consauto, ils n'ont jamais le temps de nous voir en dehors des réunions programmées. Chez Autoplus, c'est plus convivial, je préfère, on peut venir parler de choses et d'autres. » (Four 6, Cons, Auto)
Etendue des objets du contrôle	Attitude circonspecte vis-à-vis des éléments relationnels du contrôle chez Consauto ; le prix est perçu par les fournisseurs comme étant le premier objectif des acheteurs dans les deux cas et dépasse tous les autres critères.	« Le responsable Achat de Consauto, il fait des chantiers d'analyse de coûts tous azimuts. Il doit être noté en variable sur les baisses de prix. » (Four 5, Cons, Auto) « Ah ! on est noté sur le relationnel ? et bien, cela doit être ridicule dans la note finale. Les coûts, il n'y a que ça qui compte chez Consauto. » (Four 6, Cons, Auto)

Tableau 6.11 : Les réactions des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus

Le point fort qui est ressorti de nos entretiens avec les fournisseurs concerne l'insatisfaction quant à la mise en œuvre du partenariat proposé dans la charte des fournisseurs privilégiés chez Consauto. Le directeur commercial de X nous a donné une réponse courtoise, un peu convenue et a parlé d'implication forte des deux entreprises, de coopération étroite. Les commerciaux de terrain ont, semble-t-il, le sentiment que les acheteurs de Consauto se servent du partenariat comme d'un leurre pour mieux arriver à leurs fins, c'est-à-dire faire baisser les prix. C'est ce que nous explique l'un d'eux :

« Ils ont la technique d'Achat, ils l'appliquent, ils tordent le cou au fournisseur. Si le fournisseur meurt derrière, ils s'en fichent. Mais, ils nous disent toujours : « Il ne faut pas que vous perdiez de l'argent sur vos produits. Il faut partager les coûts avec nous. » Ils vous ont parlé des histoires de décomposition des coûts jusqu'à la dix-huitième virgule ? et après, une fois que vous avez fait ça, ils vous disent : « Mais là, en frais généraux vous avez 15%. Non, vous êtes mal gérés. Il faut 10%. Donc je vous mets 10% en frais généraux. » Vous leur dites que chez vous, c'est 15% mais ils ne veulent rien entendre. Et à la fin, ils vous disent : « Et bien vous voyez que vous pouvez baisser les prix, que vous avez plus de marge ». Comprenez, leur démarche est biaisée. Entre le discours et ce qu'ils font, il n'y a rien à voir. Ils ont un discours : « On est serein, on travaille ensemble, on va avancer, etc. » et derrière ils font l'inverse. » (Four 6, Cons, Auto)

« Ils disent qu'on est des partenaires. En fait, on doit tout faire. La négociation en début de projet, c'est de la guerre commerciale. [...]. Chez Consauto, il y a un panel privilégié. On est trois dans ce panel. On est surtout mis sur la sellette. On est comparé à des gens non présents au panel pour tirer les prix vers le bas. » (Four 5, Cons, Auto)

En réaction aux constructeurs, les **fournisseurs** semblent poursuivre **deux stratégies complémentaires** :

- **une stratégie active** qui consiste à **s'immiscer au sein des constructeurs**, à **développer des relations personnelles** avec les différents interlocuteurs pour mieux connaître les projets et orienter les choix. Cette stratégie semble mieux fonctionner chez Autoplus que chez Consauto. En effet, dans le premier cas, l'approche moins structurée du contrôle donne un caractère informel à la relation.

« J'essaie d'avoir des informations sur les cotations à venir, la situation de mes produits, quelles sont les tendances. Vous savez, quand vous recevez un cahier des charges et que vous y répondez strictement, vous êtes sûr d'être à côté. J'essaie de rencontrer les achats, les projets. C'est mon quotidien. Il n'y a rien de mieux que le face à face pour sentir les gens, pour comprendre un peu ce qui se passe, avoir l'information qu'ils ne vous auraient pas donnée. Ce que j'essaie de faire, c'est d'avoir des réunions toutes les trois semaines. Il y a toujours des problèmes à traiter. Chez Autoplus, cela fonctionne. C'est plus désorganisé, mais c'est plus volontariste. Chez Consauto, c'est plus dur. Ils vous disent : « On n'a pas le temps, on n'a rien à se dire. Envoyez-moi un agenda et expliquez moi pourquoi vous voulez me voir. » Là, c'est pénible au possible. » (Four 6, Cons, Auto)

- **une stratégie passive** qui consiste à **éviter l'immixtion des constructeurs** et ne pas leur donner toutes les informations pour protéger leur zone d'incertitude.

« Ils comparent tout. Ils ont des spécialistes. On doit tous chiffrer les mêmes pièces. Pour une pièce simple, il y a 70 lignes à remplir. Ils viennent sur place vérifier les temps. Le but, c'est d'être un

peu plus intelligent qu'eux, d'avoir un peu d'avance pour ne pas tout donner. » (Four 5, Cons, Auto)

En définitive, la réaction des fournisseurs est avant tout instrumentale dans le sens où elle est d'abord fondée sur le calcul. Leur stratégie consiste à éviter l'influence des constructeurs en protégeant leur zone d'incertitude et à accroître leur propre influence en s'immisçant à tous les niveaux de l'entreprise cliente.

Conclusion de la section 1

Nous proposons une synthèse des résultats des cas Consauto et Autoplus dans le tableau 6.12.

ENVIRONNEMENT ACHAT		
Description	Petit nombre d'acteurs ; relations de très long terme ; forte concentration des échanges ; implication des fournisseurs dès la phase de conception avec engagements financiers lourds de part et d'autre ; contrainte industrielle forte ; environnement hautement concurrentiel. Interdépendance forte entre les constructeurs et leurs fournisseurs	
ORGANISATION ACHAT		
	CONSAUTO	AUTOPLUS
Stratégie Achat	Partenariat (stratégie officielle)	Mise en concurrence
Structure Achat	Structure matricielle métier / projet avec des fonctions support étoffées (experts qualité, logistique, décomposition des coûts financiers, présence internationale) Bonnes relations entre les parties prenantes (équipes Achat, équipes projet, usines, experts).	Idem que Consauto pour la structure formelle. Parfois manque de coordination interne : cloisonnement des responsabilités entre les parties prenantes ; conflits d'intérêts.
Contrôle des acheteurs par la direction des achats	Contrôle structuré sur les résultats (coûts, qualité, délais), sur le suivi des risques (pour les acheteurs projet) et sur les comportements à l'égard des fournisseurs	Idem que pour Consauto ; contrôle un peu moins structuré.
CONTROLE DES FOURNISSEURS		
Sélection et processus de contrôle des fournisseurs	Dans les deux cas	
	Evaluation des fournisseurs précédant la refonte de la stratégie Achat tous les deux ans. Plusieurs critères sont notés : la compétitivité, la qualité, la logistique, l'accompagnement international, la santé financière, l'innovation (R&D), la stratégie et le relationnel (Consauto), l'industrialisation (Autoplus). Outils de suivi des fournisseurs : audits système et process, indicateurs qualité, gains sur achats, décomposition des coûts, remontée des incidents logistiques. Pilotage opérationnel des projets très serré suivant les jalons ; grande proximité entre les équipes ; présence réciproque sur les sites. Stratégies d'influence non coercitives à coercitives	
	CONSAUTO	AUTOPLUS
	Processus de contrôle structuré et approfondi sur les résultats, les procédés de travail, les comportements, la stratégie du fournisseur et le déroulement des projets, orchestré par les responsables Achat. Les informations remontent des autres parties prenantes (usines, acheteurs projet, experts).	Processus de contrôle plus morcelé, piloté par les responsables Achat principalement sur les résultats. Les informations qualitatives ne remontent pas toujours. Le contrôle des procédés de travail et le pilotage des projets sont laissés aux experts et aux acheteurs projet.
Réaction des fournisseurs	Une réaction instrumentale et une double stratégie : <ul style="list-style-type: none"> - Résister à l'immixtion du client qui utilise le partenariat comme un leurre pour tout contrôler. - Essayer de s'introduire chez Consauto ; développer des relations plus personnelles avec les acteurs (équipes Achat, équipes projet) pour mieux connaître les attentes du client et influencer les futurs projets. 	Une réaction instrumentale et une double stratégie : <ul style="list-style-type: none"> - Eviter autant que possible les intrusions du client - S'introduire chez Autoplus à tous les niveaux ; développer des relations plus personnelles avec les acteurs (équipes Achat, équipes projet) pour mieux connaître les attentes du client et influencer les futurs projets.

Tableau 6.12 : Synthèse de l'analyse des cas Consauto et Autoplus

Comme le souligne ce tableau, l'environnement Achat des constructeurs étudiés est caractérisé par une interdépendance forte entre ces entreprises et leurs fournisseurs. Face à cet environnement, les deux entreprises n'ont pas développé la même stratégie Achat : Consauto a privilégié le partenariat et Autoplus, la mise en concurrence des fournisseurs. La structure Achat des deux entreprises est matricielle projet / métier¹⁹³ avec des fonctions support intervenant en appui des équipes Achat très étoffées. Dans les deux cas, les acheteurs ont un poids déterminant dans les décisions d'achat. Toutefois, les relations entre les responsables Achat et les autres parties prenantes semblent plus coopératives chez Consauto que chez Autoplus. Le contrôle des responsables Achat par les directions des achats est axé sur les résultats principalement en termes de gains sur achats et sur les comportements vis-à-vis des fournisseurs. Le contrôle des acheteurs projet est axé sur le pilotage des fournisseurs (afin qu'ils soient prêts lors du lancement de la production) et sur la transmission d'informations sur les risques liés aux fournisseurs qu'ils suivent. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client est très étendu et approfondi. Il vise à coordonner les activités des nombreux acteurs aussi bien en phase projet qu'en phase production. Dans les deux cas, les critères de sélection des fournisseurs portent sur de nombreux aspects (résultats, procédés de travail, comportements, stratégie, caractéristiques des fournisseurs). Ces critères, évalués par différents acteurs, sont suivis au cours de la coopération et du processus de contrôle qui est orchestrée par les responsables Achat. L'influence des responsables Achat semble plus coercitive que celle des acheteurs projet. Les fournisseurs réagissent au contrôle du client de manière instrumentale (tout en s'impliquant sur les projets) et développent une double stratégie : résister à l'immixtion du client chez eux et s'introduire chez le client, notamment en développant de bonnes relations personnelles avec les acteurs qui participent au processus de décisions d'achat.

¹⁹³ Le terme « métier » signifie que les Achats sont organisés au niveau de la direction des achats groupe par grands types de famille d'achats (e.g. les moteurs, l'éclairage, etc.)

Section 2 : Les cas Airindustrie et Pharmacop

1. Présentation de l'environnement Achat d'Airindustrie et de Pharmacop

Airindustrie

Airindustrie est la branche industrielle d'une compagnie aérienne qui assure la maintenance et l'entretien des avions (moteurs, équipements, cabines, moyens industriels, etc.). Nous nous sommes concentrée sur deux des pôles de cette branche : l'entretien des moteurs et celui des équipements. Ces pôles travaillent à 50% pour la flotte de la compagnie et à 50% pour des clients externes. Le chiffre d'affaires d'Airindustrie dépassait 600 millions d'euros en 2002. L'environnement Achat de l'activité d'entretien est très particulier : une très forte concentration de fournisseurs qui sont choisis et fixés pour la plupart dès l'achat initial de l'appareil, des exigences réglementaires de qualité et de traçabilité très strictes, une technologie de pointe et des investissements spécifiques très lourds pour Airindustrie¹⁹⁴. Les fournisseurs principaux sont des groupes de taille comparable ou supérieure à celle d'Airindustrie. Par ailleurs, s'il n'existe que quelques grands équipementiers aéronautiques mondiaux (e.g. General Electric, Rolls-Royce, Snecma, Pratt & Whitney), il y a plus de trois cents compagnies aériennes dont une trentaine qui sont principales¹⁹⁵. Cet environnement Achat nous est décrit par le directeur Achat d'Airindustrie.

« La structure concurrentielle du marché de la maintenance est très particulière. En termes de fournisseurs, la majorité des dépenses sont concentrées sur 6% des fournisseurs. L'environnement est très monopolistique. Le bénéfice de GE (motoriste) par exemple, est égal au chiffre d'affaires de notre compagnie. Le pouvoir n'est pas de notre côté. [...] On est dans un environnement technique très complexe avec des produits qui ont une durée de vie de vingt ans. Les investissements de la maintenance sont très lourds et spécifiques pour chaque fournisseur majeur. Il faut rentabiliser cette structure industrielle. Un moteur coûte de cinq à sept millions d'euros. Et une fois qu'on l'a choisi, on a les cycles de maintenance et vingt ans de pièces détachées à acheter chez le motoriste. On a quelques alternatives, mais elles sont très limitées à cause des contraintes techniques et réglementaires. » (Air, 8, dirach)

Toutes les personnes interrogées à l'exception du directeur Achat¹⁹⁶ nous ont indiqué que la branche industrielle était globalement très dépendante de ses fournisseurs tandis que ses fournisseurs sont peu à moyennement dépendants d'elle, et ce, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut : contraintes réglementaires incontournables, fortes contraintes

¹⁹⁴ Les machines ou outillages qui permettent l'entretien des moteurs sont souvent spécifiques à un type de moteur. De même, les ouvriers développent des compétences spécifiques pour les appareils d'un même fournisseur.

¹⁹⁵ d'après « Four 9, Air », l'un des fournisseurs d'Airindustrie interrogé.

¹⁹⁶ Le directeur Achat nous a parlé de relations partenariales qui, nous le verrons, sont une perspective stratégique.

technologiques, peu de fournisseurs potentiels, un choix au moment de l'achat initial d'un appareil qui implique des achats ultérieurs de maintenance auprès du même fournisseur. L'analyste financier indépendant que nous avons interrogé a également abondé dans ce sens (voir annexe I).

Pharmacop

Pharmacop est une branche d'un laboratoire pharmaceutique qui a réalisé en 2002 plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les produits du laboratoire sont soumis à la réglementation pharmaceutique. Ainsi, une fois qu'une matière ou un procédé de fabrication a été spécifié et homologué par les autorités, il est presque impossible de changer de fournisseur. De plus, Pharmacop ne représente pas un chiffre d'affaires significatif chez ses fournisseurs qui sont souvent des « géants » de l'industrie chimique. C'est ce que nous explique l'adjoint du directeur Achat de Pharmacop.

« Nous ne pouvons pas changer de fournisseurs pour deux raisons. La première, c'est qu'un certain nombre de produits que nous fabriquons sont soumis à la réglementation pharmaceutique. Il y a un grand nombre d'agrément préalable à la mise sur le marché. Il faut non seulement que les produits soient conformes à une pharmacopée, mais il faut également que le produit de substitution ait été obtenu par le même procédé de synthèse. Même si cela donne le même résultat, si cela n'a pas été obtenu de la même manière, on peut supposer qu'il y a des impuretés inconnues qui risquent d'être différentes. Aujourd'hui, le fournisseur sur-spécifie ses produits pour être sûr qu'il n'est pas totalement interchangeable avec un autre. [...] Au grand maximum, on représente 10% de leur chiffre d'affaires, c'est souvent beaucoup moins... Ce sont des géants de l'industrie.[...] Nous ne sommes pas décisifs pour les fournisseurs. Ils travaillent avec nous pour notre réputation. On paie en temps et en heure et c'est loin d'être négligeable. » (Pharma, 2, respach)

Toutes les personnes interrogées chez Pharmacop nous ont expliqué que leur entreprise était très dépendante de ses fournisseurs et que cette dépendance n'était pas réciproque. L'analyste financier indépendant a confirmé cette situation.

En définitive, il semble qu'Airindustrie et Pharmacop évoluent dans des environnements certes différents mais tous deux caractérisés par une dépendance forte des clients (ici Airindustrie et Pharmacop) et une dépendance moins forte des fournisseurs.

2. Les organisations Achat d’Airindustrie et de Pharmacop

Bien qu’Airindustrie et Pharmacop soient des entreprises appartenant à deux secteurs très différents (l’aéronautique et la pharmacie), nous présenterons les résultats de nos études de cas ensemble car elles évoluent toutes deux dans un environnement Achat similaire selon les critères que nous avons retenus.

2.1. Les stratégies Achat d’Airindustrie et de Pharmacop

La stratégie Achat est peu connue des acheteurs d’Airindustrie comme de ceux de Pharmacop qui ont souvent parus gênés de ne pouvoir « bien » nous répondre à cette question. Les acheteurs d’Airindustrie nous ont dit « *je ne sais pas* », « *l’information n’est pas descendue jusqu’à nous* », « *pas réellement formulée ou formalisée* », « *quasiment inexistante* ». Ceux de Pharmacop nous ont répondu : « *je ne la connais pas* », « *c’est assez flou, mais c’est à l’image de l’entreprise* », « *pas formalisée* ». Il n’existe pas dans ces entreprises de document stratégique Achat au niveau global ou même au niveau de chaque famille d’achats. Seuls les directeurs Achat nous ont parlé de la direction qu’ils voulaient emprunter pour sortir d’une situation où ils se sentent dominés par leurs fournisseurs. Le tableau 6.13 présente les stratégies des directeurs Achat des deux entreprises.

	Contenu	Verbatims
AIRINDUSTRIE		
Stratégie Achat	Partenariat avec les fournisseurs	« Notre stratégie, c’est de développer des partenariats. On essaie de travailler beaucoup plus en amont sur ce qui fait le coût d’entretien du moteur, quels sont les paramètres essentiels, comment on peut jouer sur ces paramètres. » (Air, 9, dirach) « Nous venons de conclure avec GE après deux ans de négociation. Nous avons commencé par ressourcer systématiquement à l’extérieur ce qui pouvait l’être, sur des petites parties qui n’étaient pas en monopole. En parallèle, nous avons discuté sur des programmes d’optimisation de coût global de possession du moteur, non seulement sur l’achat mais également sur l’entretien. » (Air, 8, dirach)
PHARMACOP		
Stratégie Achat	Mise en concurrence des fournisseurs	« La stratégie Achat consiste à casser la mécanique pour être moins dépendant de nos fournisseurs. Pour l’instant, c’est en cours de réflexion. On a défini des axes qui consistent à rationaliser le panel, identifier de nouveaux fournisseurs potentiels, positionner nos fournisseurs sur le marché même s’ils sont en mono-source, standardiser tout ce qui peut l’être et réduire les stocks. » (Pharma, 5, dirach)

Tableau 6.13 : Les stratégies Achat d’Airindustrie et de Pharmacop

La direction des achats d'Airindustrie s'est engagée dans une réflexion sur le coût de possession des appareils, et en particulier, sur celui des moteurs. Dans cette perspective, le directeur Achat souhaite participer au choix des moteurs et contractualiser à ce moment-là avec le motoriste retenu afin d'anticiper les modalités et donc les coûts d'entretien qui s'échelonnent ensuite sur toute la durée de vie du moteur (environ vingt ans). Actuellement, pour peser dans les négociations avec les équipementiers aéronautiques sur les pièces de rechange et les opérations de maintenance, les acheteurs exploitent les quelques leviers de mise en concurrence possible sur certaines pièces dont l'achat à des fournisseurs de produits génériques ou à des fournisseurs de pièces d'occasion est autorisé.

Pour Pharmacop, la situation est différente. La contrainte est certes réglementaire mais également interne. En effet, le personnel de la R&D semble sur-spécifier les produits. Or, c'est sur cette spécification très élaborée que l'autorisation de mise sur le marché est délivrée, ce qui rend pratiquement impossible la substitution entre deux fournisseurs sur un produit donné. Le directeur Achat souhaite donc assouplir cette contrainte en faisant un effort de communication interne pour inciter le personnel de la R&D à standardiser les produits qui peuvent l'être. Parallèlement, il souhaite que les acheteurs mettent l'accent sur la recherche de nouveaux fournisseurs. Si les produits sont plus standard et les fournisseurs potentiels, plus nombreux, la mise en concurrence sera alors envisageable.

2.2. La structure Achat d'Airindustrie et de Pharmacop

2.2.1. La structure formelle

Bien qu'exerçant dans des domaines d'activité très différents, Airindustrie et Pharmacop ont des structures Achat assez voisines pour que nous les représentions de manière simplifiée sur la même figure 6.4. Nous exposerons par la suite les différences entre les deux cas.

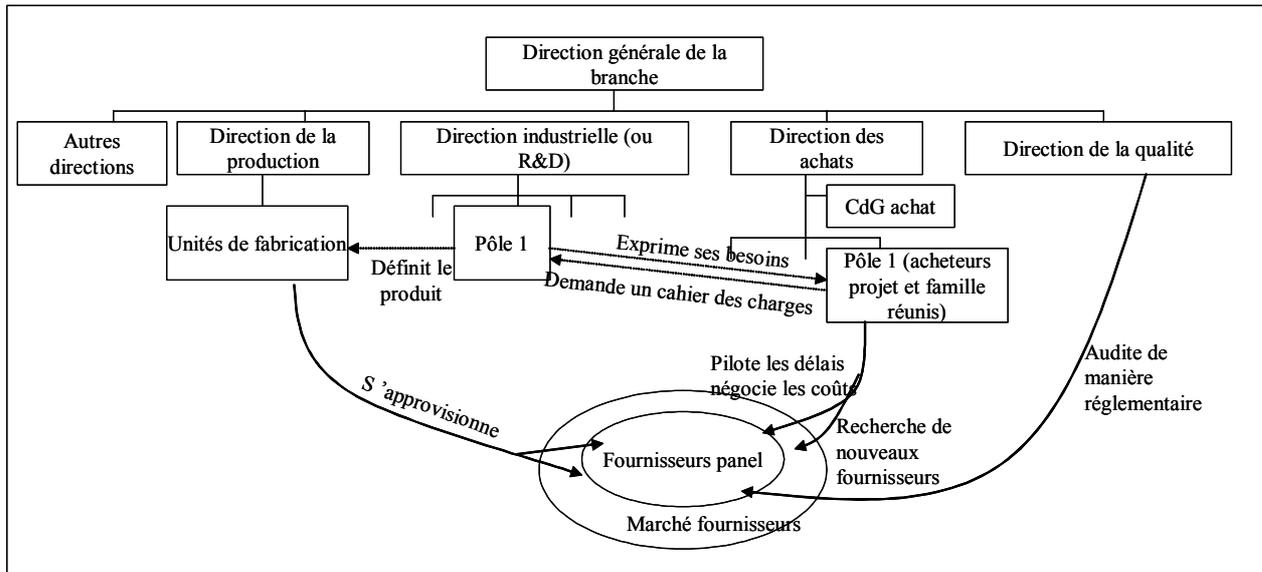


Figure 6.4 : La structure Achat d'Airindustrie et de Pharmacop

Au sein du groupe pharmaceutique auquel appartient **Pharmacop**, la **structure est décentralisée** par branche d'activités. Au sein de chaque branche, la direction de la Recherche et Développement (R&D), en lien avec la direction marketing, conçoit les produits et exprime ses besoins auprès des acheteurs. En phase projet, les acheteurs sélectionnent le fournisseur en étroite collaboration avec les équipes de R&D. Puis, en phase de production, les unités s'approvisionnent directement auprès des fournisseurs enregistrés au panel. Il n'existe pas de distinction entre les acheteurs projet et les acheteurs famille. Les mêmes personnes remplissent les deux fonctions. Par ailleurs, il n'existe **pas de fonction support** aux équipes Achat (e.g. des experts process) dédiée à l'intervention auprès des fournisseurs. Toutefois, une direction de la qualité indépendante peut parfois intervenir (au côté des acheteurs) pour auditer les fournisseurs. Nous verrons que son action semble néanmoins limitée.

La structure d'**Airindustrie** diffère quelque peu. Le rattachement de la direction des achats industriels à la branche n'est pas hiérarchique comme le laisserait supposer la figure mais fonctionnel¹⁹⁷. Toutefois, les acheteurs interrogés nous ont dit travailler pour la branche industrielle. Au sein de cette branche, la direction industrielle définit la politique d'entretien par pôle d'activités. Elle adresse des cahiers des charges aux acheteurs concernés et un plan

¹⁹⁷ La direction des achats industriels est rattachée hiérarchiquement à la direction des achats de la compagnie aérienne.

d'activités aux ateliers. La direction des achats est également structurée par pôle, se calant sur la structure de la direction industrielle. La **structure Achat** est ainsi **décentralisée de fait** par pôle d'activité¹⁹⁸. Comme dans le cas Pharmacop, il n'existe pas de fonction support dédiée aux équipes Achat. Il existe toutefois une direction de la qualité qui réalise des audits réglementaires auprès des fournisseurs sans toujours en informer les Achats.

Dans les deux cas Airindustrie et Pharmacop, nous avons ainsi observé une **structure Achat décentralisée sans fonction support dédiée aux équipes Achat**.

2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat

Trois types d'acteurs sont concernés directement par les prestations des fournisseurs et interviennent dans le processus d'achat : les unités de production, les prescripteurs (la direction industrielle dans le cas Airindustrie et la R&D dans le cas Pharmacop) et la direction des achats.

Pour comprendre le rôle de chacune des parties prenantes et leur poids respectif dans les décisions concernant les fournisseurs, il nous faut faire un détour par l'histoire de la structure Achat dans ces deux branches d'entreprises.

Dans le cas Airindustrie, quelques années auparavant (environ cinq ans), les acheteurs dépendaient hiérarchiquement des unités de production. L'activité principale des acheteurs était alors d'assurer l'approvisionnement des unités selon un plan d'entretien décidé par l'engineering (la direction industrielle). Les prix étaient fixés par les fournisseurs, qui, tous les ans, émettaient un catalogue pour les pièces détachées des équipements et des moteurs. Ce n'est qu'*ex post* que les acheteurs négociaient une remise sur l'ensemble des achats. Les acheteurs s'occupaient alors principalement de logistique. Une réorganisation a conduit à une séparation des fonctions Achat et Approvisionnement. La direction des achats est aujourd'hui une entité indépendante qui est responsable de toute la relation avec les fournisseurs : définir une politique d'achat, participer à la sélection des fournisseurs, élaborer les contrats, négocier *ex ante* les prix, définir des plans de performance, piloter et évaluer les fournisseurs. La mission des acheteurs dépasse ainsi largement l'approvisionnement des ateliers qui est directement réalisé par ces derniers.

¹⁹⁸ Un acheteur donné travaille pour un seul pôle d'activités.

Or, si la structure a changé, les représentations des rôles des uns et des autres ne se sont pas modifiées pour autant. La politique d'entretien est toujours décidée par l'engineering, exécutée par les unités de production (i.e. les ateliers) qui exigent des acheteurs un approvisionnement immédiat. Parallèlement, certains acheteurs de l'ancienne organisation gardent leurs réflexes de logisticiens et sont réticents à développer un réel processus d'achat face à des fournisseurs dominants. C'est ce que nous ont expliqué plusieurs responsables Achat et ce que nous rapporte le responsable des processus d'achat :

« Chez Airindustrie, c'est particulier. Le monde de la maintenance est souvent en monopole. C'est ancré dans les gènes des anciens et donc il est écrit que pour les pièces détachées, on n'a rien à dire. Avant, pour les acheteurs, les catalogues constituaient une bible à laquelle on ne pouvait pas toucher. Donc, c'était une relation d'approvisionnement. Le catalogue était rentré tel quel dans la base. Les acheteurs demandaient une ristourne a posteriori. C'est quand on a mis en place un système de validation des tarifs dont le but était de repérer pour les renégocier les éléments les plus impactants pour nous que je me suis rendu compte des réticences en interne. Les acheteurs avaient peur d'aller négocier et ils sont sans cesse sous la pression des unités de production qui veulent leurs pièces. Il faut faire changer les mentalités. Aujourd'hui, on veut faire passer aux acheteurs, que même si l'on n'obtient rien, il faut aller voir les fournisseurs avec des éléments. Et puis, on a aussi des arguments. Tout n'est pas en monopole. Le marché de la deuxième monte est captif. On a parfois des génériques ou le marché de l'occasion pour les pièces détachées. On a des arguments qui sont autant de leviers dans les négociations avec les monopoles. On essaie aussi de contractualiser un maximum pour maîtriser les hausses [...]. Ce qu'il faut, c'est développer la culture du possible avec les acheteurs. » (Air, 11, aut)¹⁹⁹

En définitive, les anciens liens hiérarchiques entre les équipes Achat et les unités de production demeurent souvent de manière informelle. « *Les acheteurs sont souvent considérés comme des approvisionneurs²⁰⁰ de luxe* » ironisait l'un d'eux. C'est, en fait, la direction industrielle qui définit la politique de maintenance et intervient dans tout le processus d'achat. Plusieurs acheteurs nous l'ont dit, le pouvoir est du côté de l'engineering. Pour promouvoir la fonction Achat dans l'entreprise et développer des méthodes d'achat, la direction des achats travaille à l'élaboration de processus de sélection, de pilotage et d'évaluation de fournisseurs et recrute des jeunes diplômés spécialisés dans les achats tout en proposant des formations spécialisées aux anciens.

Dans le cas Pharmacop, la situation est un peu comparable. Quelques années auparavant (environ cinq ou six ans), les acheteurs étaient hiérarchiquement rattachés à la R&D. Le laboratoire (i.e. la R&D) décidait lui-même des fournisseurs avec lesquels il voulait travailler

¹⁹⁹ Air (11, aut) est en fait responsable des processus d'achat pour le pôle équipement d'Airindustrie.

²⁰⁰ Ceci revient à cantonner les acheteurs dans les tâches opérationnelles d'émission et de suivi de commandes. Ces tâches sont normalement du ressort des approvisionneurs des unités de production.

et les acheteurs étaient tenus d'assurer l'approvisionnement des unités de production à partir du cahier des charges auquel avait répondu le fournisseur sélectionné. Aujourd'hui, les acheteurs sont hiérarchiquement indépendants de la R&D et des unités de production. « *Les Achats travaillent de plus en plus sur les projets en développement de manière à intervenir dans les choix des fournisseurs* » nous confiait le directeur Achat. Toutefois, le réflexe opérationnel demeure. Les acheteurs nous l'ont dit, ils sont continuellement sollicités par les unités de production qui attendent d'eux qu'ils règlent tous les problèmes qui se présentent.

« Lorsque je suis arrivé, on était dans la situation où les gens de la R&D développaient ce qu'ils voulaient. Ils allaient ensuite voir les acheteurs en disant : « voilà, c'est tel produit de tel fournisseur, et maintenant vous passez les commandes ». On découvrait des choses surprenantes. C'est une vraie bataille de dire de ne plus prendre de décisions sans nous. Nous sommes intégrés très en amont. Aujourd'hui, les gens de la R&D viennent nous dire qu'ils ont envie de travailler dans trois ou quatre ans avec telle société et nous demandent notre aval. On est reconnu de ce point de vue là. Le revers de la médaille, c'est au niveau de notre charge de travail car il faut qu'on intervienne pratiquement sur toutes les pistes et on est souvent contraint de faire des choses qui ne sont pas dans notre périmètre : régler des problèmes d'approvisionnement, de qualité ou autres. » (Pharma, 2, respach)

Dans les deux cas Airindustrie et Pharmacop, le prescripteur (la direction industrielle ou la R&D des laboratoires) est l'acteur principal qui définit les produits²⁰¹ et donc implicitement choisit les fournisseurs. Les acheteurs prennent ensuite le relais (réception des cahiers des charges, négociation des prix). Ils disent être submergés par des activités très opérationnelles et répondre sans cesse dans l'urgence à des demandes diverses concernant l'approvisionnement des unités de production.

2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats

Pour comprendre le contrôle des acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop, nous proposons tout d'abord de relater ce que la direction des achats attend d'eux. En effet, les attentes concernant les acheteurs sont plus larges que les objectifs qui leur sont fixés. Le tableau 6.14 présente les attentes à l'égard des acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop.

²⁰¹ Dans le cas Airindustrie, ce n'est pas de définition de produit dont il s'agit mais de définition de la politique d'entretien des appareils.

Des attentes en termes de...	Explications	Verbatims
AIRINDUSTRIE		
résultats	Assurer l'approvisionnement des ateliers dans les délais et au niveau de qualité requis	« On attend que je maîtrise la qualité de service : le délai et la qualité des pièces. Comme on travaille avec l'activité qui est liée à l'exploitation des avions, on ne peut pas se permettre de retard dans la livraison. On ne peut pas se permettre non plus de fournir de pièces de mauvaise qualité. » (Air, 5, achfam)
comportements en interne	<ul style="list-style-type: none"> - intervenir en amont auprès des prescripteurs pour répondre à leurs besoins - améliorer la communication interne 	<p>« J'attends qu'ils soient auprès de leurs clients le plus en amont possible pour répondre à leurs besoins et les aider à formaliser leurs demandes » (Air, 10, dirach)</p> <p>« On attend que j'améliore la communication avec tous nos clients internes. C'est un travail important que l'on doit fournir. » (Air, 3, achfam)</p>
méthodes d'achat	- développer des méthodes d'achat	« Prendre possession du portefeuille, le maîtriser, aller visiter le fournisseur, développer la relation pour pouvoir anticiper les nouveaux catalogues. Il faut développer une stratégie fournisseurs, savoir où l'on en est et où l'on va » (Air, 4, respach)
PHARMACOP		
résultats	<ul style="list-style-type: none"> - développer des fournisseurs pour les projets - assurer l'approvisionnement des unités dans les délais et au niveau de qualité requis - réaliser des gains sur achats 	<p>« On attend de moi d'avoir un parc de fournisseurs avec lesquels on peut faire des développements de produits spécifiques et qui ensuite nous livreront de manière fiable, avec la qualité et le prix. » (Pharma, 3, achfam)</p> <p>« On attend de nous de gérer quotidiennement les fournisseurs, de régler les litiges qualité, de négocier une à deux fois par an avec les fournisseurs. » (Pharma, 4, achfam)</p> <p>« J'attends une baisse des coûts complets. » (Pharma, 5, dirach)</p>
comportements en interne	<ul style="list-style-type: none"> - intervenir en amont auprès des prescripteurs - répondre aux attentes des clients internes 	<p>« On attend de nous de pouvoir proposer à la R&D des fournisseurs compétents. C'est un comportement à avoir, surtout sur les nouveaux projets. » (Pharma, 4, achfam)</p> <p>« L'acheteur doit être au diapason des attentes des commerciaux et des clients finaux. La notion de client est extrêmement forte chez Pharmacop. » (Pharma, 2, respach)</p>
méthodes d'achat	- développer des méthodes d'achat	« Je crois beaucoup aux techniques d'achat. On réfléchit à un outil. L'une des façons de penser qu'on achète bien, c'est de dire que, si on a de bonnes méthodes, on a des chances de bien faire. Les leviers d'achat font partie des bonnes pratiques. » (Pharma, 5, dirach)

Tableau 6.14 : Les attentes concernant les acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop

Nous le voyons dans ce tableau, dans les deux cas, on attend des acheteurs que les unités de production soient approvisionnées à l'heure et avec des produits de qualité. Les gains économiques sont largement relégués au second plan. Ils n'ont pas été mentionnés par les acheteurs d'Airindustrie et ont été tout juste abordés par ceux de Pharmacop. Ce qui prime, c'est clairement de satisfaire les clients internes : les prescripteurs et les unités de production et de « *professionnaliser les Achats* »²⁰², c'est-à-dire développer des méthodes qui définissent les procédés de travail des acheteurs.

²⁰² D'après le responsable des processus d'achat

Voyons à présent comment ces attentes se traduisent dans les objectifs des acheteurs, leur pilotage et leur évaluation. Le tableau 6.15 présente le processus de contrôle des acheteurs dans les deux cas étudiés.

Le contrôle des acheteurs		Verbatims
AIRINDUSTRIE		
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Gains sur achats - Assiette²⁰³ - Taux de contractualisation - Mise en place de tableaux de bord de suivi des fournisseurs 	« On a des objectifs de gains mais aussi des objectifs d'assiette. Parfois il n'y a pas de gains et il peut y avoir des pertes aussi. Un autre objectif se traduit par le fait que je dois atteindre un taux de contractualisation sur mon portefeuille. Pour tout le monde en sous-traitance, il est d'atteindre 55% de notre portefeuille. Il faut aussi mettre en place des self-audits. Ce sont des fichiers qui nous permettent de surveiller la qualité de service des fournisseurs en termes de délais de livraison surtout et aussi en termes de qualité. » (Air, 7, achfam)
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Outil « ganomètre » pour suivre les gains et l'assiette, qui est instruit par les acheteurs non validé par le contrôle de gestion - Suivi informel 	« Mon supérieur ne suit pas mon travail de manière très structurée. Il n'y a rien. Il me demande de temps en temps où j'en suis sur tel sujet mais on n'a pas une rencontre formelle tous les mois ou tous les deux mois. On remplit les fiches appelées « fiches ganomètre ». J'en remplis environ dix par an. Le suivi n'est pas très représentatif du travail effectué dans l'année parce qu'il sanctionne simplement au final. On peut travailler pendant un an sur un dossier mais il n'apparaîtra dans aucune fiche car tant qu'il n'est pas finalisé on ne le fait pas apparaître ; donc le travail ne sera pas comptabilisé. » (Air, 3, achfam) « Tout ce qui est fait n'est pas vraiment mesurable via l'outil ganomètre » (Air, 1, achfam)
Post-évaluation	<p>Evaluation annuelle sur les objectifs, mais les outils de mesure de la performance sont insuffisamment définis.</p> <p>Pas de prime</p>	« Les outils de mesure de la performance sont insuffisamment définis, y compris l'impact financier de l'activité des Achats. On a une difficulté à montrer la relation entre les gains achats « ganomètre » et les gains réels, même si le contrôle de gestion commence à travailler dessus. » (Air, 10, dirach) « Aujourd'hui, je ne sais pas évaluer, mettre des critères quantitatifs sur des actions qualitatives qui sont néanmoins très importantes. » (Air, 9, dirach) « Il n'y a pas de récompense. » (Air, 6, achfam) « Il n'y a pas de prime. » (Air, 4, respach)
PHARMACOP		
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du budget (en gains sur achats) - Nombre d'accords logistiques - Actions à suivre sur les projets 	« On a tous un objectif projet, un objectif de maîtrise de budget d'achats. Quand on a estimé le prix objectif en septembre, on doit, dans nos objectifs, suivre ce prix objectif à + ou - 1%. On préfère intégrer les économies dans le budget, et ensuite, on doit suivre le budget. On ne nous demande pas de faire des économies de manière chiffrée, mais on nous demande de nous engager sur un montant d'économies. On a également des accords logistiques à faire pour réduire le niveau de stocks. » (Pharma, 4, achfam)
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord mensuel sur les écarts par rapport au budget - Suivi informel 	« Tous les mois, on a les écarts sur achats par rapport au budget. Il faut arriver entre -1 et +1%. [...] Sinon, on se voit tout le temps » (Pharma, 4, achfam) « Il y a un tableau de bord qui reprend le cumul facturé, l'écart sur achats, le crédit fournisseur et quelques informations sur ce qui s'est passé. Il faut faire +ou -1%. [...] On a des contacts informels dès que nécessaire. » (Pharma, 3, achfam)
Post-évaluation	<p>Evaluation annuelle sur les objectifs et l'implication personnelle</p> <p>Pas de prime</p>	« On est évalué tout au long de l'année sur la manière dont on se comporte, sur notre implication dans les projets. On n'a plus de prime. » (Pharma, 3, achfam) « De manière générale, on est aussi évalué sur notre comportement, sur ce qu'on a pu apporter comme innovation. Tout est pondéré. C'est 45% pour le budget, 30% pour les accords logistiques et 25% pour le projet. Ce qui compte le plus, c'est l'implication personnelle, aboutir, proposer des choses. » (Pharma, 4, achfam)

Tableau 6.15 : Le contrôle des acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop

²⁰³ L'assiette désigne le montant des achats « maîtrisé » par la direction des achats. Pour tenir leur objectif d'assiette, les acheteurs doivent convaincre les unités de production de se fournir auprès des fournisseurs du panel et non auprès d'autres fournisseurs qui n'auraient pas été référencés.

Dans le cas Airindustrie, les objectifs fixés aux acheteurs sont les mêmes pour tous, quel que soit leur portefeuille d'achats. L'assiette (le taux de couverture) et les gains (parfois limitation des pertes) sur achats sont proposés par les acheteurs d'après la connaissance qu'ils ont de leur portefeuille. L'objectif de taux de contractualisation s'explique par la position globale d'Airindustrie sur la matrice et par sa stratégie Achat. Etant dans une situation de soumission vis-à-vis des fournisseurs, la direction des achats d'Airindustrie cherche à contractualiser sur le long terme afin d'éviter les hausses des prix successives des monopoles. Pourtant, tous les acheteurs n'ont pas un portefeuille de fournisseurs monopolistiques. Certains opèrent sur un marché plus concurrentiel. C'est le cas de l'un d'eux qui achète de la sous-traitance de réparation et qui dispose d'un grand nombre de fournisseurs potentiels et facilement substituables. Pour lui, contractualiser est contraire à l'intérêt d'Airindustrie sur son portefeuille, mais il est contraint de s'y soumettre.

« Je suis dans un marché très concurrentiel. On me demande de contractualiser. Ce n'est pas évident car le contrat est un processus long et souvent, je change de réparateur. Sur le terrain, ça va plus vite que le temps qu'il me faut pour faire mon contrat. Je suis d'accord avec le fait qu'un acheteur doive contractualiser. Mais j'ai l'impression que sur certains créneaux, ce n'est pas adapté. Moi, je devrais peut-être aller voir les juristes pour essayer de faire des choses plus simples, mais là, chez nous, ce n'est pas possible. Un contrat, c'est 35 pages. C'est trop lourd. Et puis, j'ai déjà travaillé pour faire des contrats et le prescripteur n'en a pas voulu. Moi, sans contrat, cela marche très bien, alors je ne vois pas l'intérêt. L'aéronautique est un monde très petit. Avec ou sans contrat, le réparateur sait que si les délais ne sont pas respectés, j'ai la possibilité de mettre les produits ailleurs. Mais je ne fais pas assez de contrat et cela m'est reproché. » (Air, 6, achfam)

En définitive, en dehors du taux de contractualisation qui est un indicateur très suivi mais pas toujours pertinent, les outils de mesure de la performance des acheteurs sont peu définis chez Airindustrie. Toutes les personnes interrogées le reconnaissent. Le seul outil qui existe est l'outil « ganomètre ». Chaque acheteur entre lui-même ses fiches (environ 10 à 15 par an et par acheteur) sur lesquelles il inscrit le montant d'achats du dossier concerné et les gains réalisés par la négociation. Ces fiches ne semblent pas validées par le contrôle de gestion et aucun lien n'est fait entre ces déclarations et ce qui a été effectivement réalisé car le système d'information ne permettait pas jusqu'à présent d'individualiser la mesure de la performance. C'est ce qu'explique l'un des directeurs Achat.

« Nous travaillons sur la procédure ganomètre. Aujourd'hui, le suivi de la performance mensuelle peut se faire uniquement par commande et n'est pas globalisé pour un acheteur donné. On a la performance de toute la population ensemble mais pas par acheteur. Il n'y a pas de performance individuelle. Tout est socialisé. » (Air, 10, dirach)

Dans le cas Pharmacop, les indicateurs économiques existent mais ils servent à s'assurer que les acheteurs respectent le budget qu'ils ont eux-mêmes proposés (+ ou -1%) et non à les inciter à faire le maximum de gains sur achats. Les acheteurs sont évalués sur leur implication en interne sur les projets, sur les méthodes qu'ils développent et sur la reconnaissance de leurs compétences par la R&D.

En définitive, **dans les deux cas, le contrôle des acheteurs** porte principalement sur leurs **résultats opérationnels** (approvisionnement des unités), sur leurs **comportements en interne** (vis-à-vis des prescripteurs et/ ou des unités de production) et sur le **développement de méthodes d'achat**. Les résultats économiques (les gains sur achats) sont relégués au second plan. Enfin, un dernier point reste à souligner. La qualité est totalement absente des objectifs des acheteurs alors qu'elle est primordiale dans les deux cas puisque les contraintes réglementaires sont très strictes en la matière. Nous verrons par la suite qu'elle est principalement gérée par le département qualité.

Nous avons présenté les organisations Achat d'Airindustrie et de Pharmacop autour des trois axes retenus : la stratégie, la structure et le contrôle des acheteurs. Nous proposons dans le tableau 6.16 une synthèse de ces résultats.

	AIRINDUSTRIE	PHARMACOP
Stratégie Achat	Développer des partenariats avec les fournisseurs monopolistiques	Favoriser la mise en concurrence en standardisant les produits.
Structure Achat	Structure décentralisée de fait sans fonction support dédiée. Le rattachement passé des équipes Achat aux unités de production subsiste de manière informelle : les acheteurs assistent les approvisionneurs des unités. Ils ont relativement peu de pouvoir dans les décisions d'achat stratégiques qui restent de la responsabilité de l'engineering.	Structure décentralisée sans fonction support. Le rattachement passé des équipes Achat à la R&D subsiste de manière informelle : les acheteurs sont responsables de l'approvisionnement des unités de production et assistent la R&D qui prend les décisions stratégiques.
Contrôle des acheteurs	Sur leurs résultats opérationnels (sécurité des approvisionnements), sur leurs comportements en interne vis-à-vis des prescripteurs et des unités (satisfaire les clients internes, communiquer), sur le développement de méthodes d'achat. Peu d'indicateurs de performance sur les résultats (gains sur achats), rien sur la qualité.	Sur les résultats opérationnels (sécurité des approvisionnements), sur les comportements en interne (implication sur les projets, réponse aux besoins des prescripteurs) et sur le développement de méthodes d'achat. Contrôle budgétaire des résultats, rien sur la qualité.

Tableau 6.16 : Synthèse des organisations Achat d'Airindustrie et de Pharmacop

3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client

Pour aborder le contrôle des fournisseurs, nous avons demandé à chaque acheteur de se concentrer sur la relation avec le fournisseur le plus représentatif de son portefeuille d'achats. Comme le montre la figure 6.5, nous avons positionné ces fournisseurs retenus sur la matrice dépendance du client / dépendance du fournisseur²⁰⁴.

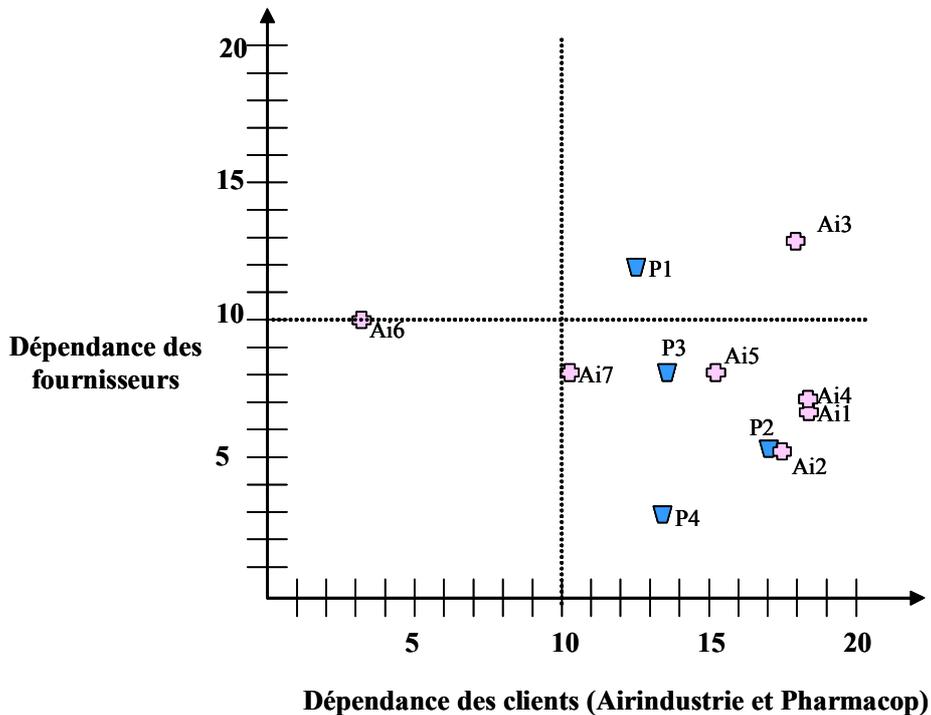


Figure 6.5 : Positionnement des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop retenus par les acheteurs interrogés

Nous le voyons sur cette figure, l'environnement local des relations entre les acheteurs et leur principal fournisseur coïncide pour huit des onze acheteurs interrogés avec l'environnement Achat global d'Airindustrie et de Pharmacop caractérisé par une dépendance forte de ces entreprises (à l'égard des fournisseurs) et une dépendance plus faible de leurs fournisseurs (à leur égard).

Les éléments sur le contrôle des fournisseurs que nous décrivons dans cette partie se rapportent principalement aux fournisseurs retenus dans la matrice ci-dessus. Pour présenter ces résultats, nous aborderons les modalités de la sélection des fournisseurs. Puis, nous

²⁰⁴ Nous rappelons que ce positionnement est issu de l'analyse des réponses des acheteurs sur deux séries de trois items destinés à mesurer la dépendance de leur entreprise à l'égard de ce fournisseur et la dépendance du fournisseur à l'égard de leur entreprise.

étudierons le processus de contrôle des fournisseurs. Enfin, nous verrons quelles sont les réactions des fournisseurs au contrôle de ces clients.

3.1. La sélection des fournisseurs

Dans le cas Airindustrie, la politique de maintenance est décidée par la direction industrielle qui demande ensuite aux acheteurs de négocier avec tel ou tel fournisseur. Les critères de choix, lorsque plusieurs fournisseurs peuvent répondre aux besoins du prescripteur, ne sont pas formellement connus des acheteurs qui interviennent plutôt *a posteriori*. Comme nous l'explique l'un des directeurs Achat, « *souvent, on rédige le cahier des charges au moment des négociations.* » (Air, 9, dirach)

Dans le cas Pharmacop, il nous a été difficile de savoir qui décidait du choix des fournisseurs. Les acheteurs ont été plutôt évasifs sur ce point. D'après les deux fournisseurs interrogés, les décisions appartiennent principalement à la R&D et aux unités de production.

Dans les deux cas, le choix des fournisseurs n'est pas uniquement du ressort des acheteurs, mais également (et peut-être principalement) de celui des prescripteurs. Les critères de sélection ne sont pas formalisés. Il semble toutefois, d'après tous les fournisseurs interrogés, que les points les plus importants pour obtenir un marché sont :

- d'abord la compétence technique : « *c'est le critère numéro 1* », « *c'est absolument primordial* », « *c'est parce qu'on est les seuls à savoir faire des produits comme ils veulent qu'on est incontournable* » ;
- puis le prix et le climat relationnel : « *le prix, ça vient après* », « *le prix, c'est une autre question* », « *de toute façon, on est obligé d'augmenter le catalogue* », « *les relations qu'on peut avoir comptent aussi. [...] Quand on s'entend bien, c'est plus facile* », « *les relations sont très personnelles, très personnalisées. On arrive à travailler car on est en confiance* ».

Chez Airindustrie, le département qualité s'assure, par un audit réglementaire, que les fournisseurs retenus ont les agréments aéronautiques internationaux requis (e.g. l'agrément

FAA²⁰⁵). Dans le cas Pharmacop, les process des fournisseurs sélectionnés peuvent être audités conjointement par les équipes qualité et achat si le niveau de risque est important et si le fournisseur accepte cet audit. Dans le cas contraire, seul un contrôle qualité *ex post* sera mis en place.

3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs

3.2.1. La finalisation

Dans les deux cas, il semble qu'il n'y ait pas de campagne annuelle de négociation (comme nous avons pu les observer dans les autres entreprises clientes étudiées). Les acheteurs fixent peu ou pas d'objectifs à leurs fournisseurs. La première raison évoquée par les acheteurs est que ceux-ci ne sont pas en mesure de fixer des objectifs autres que le respect des délais de livraison à des fournisseurs qui globalement les dominent. Ils ont toutefois des attentes plus globales à l'égard de leurs fournisseurs qui se traduisent parfois de manière formelle dans les contrats lorsque ceux-ci existent. Le tableau 6.17 présente ces attentes.

²⁰⁵ Federal Aviation Administration

Attentes	Formalisation des attentes : définition d'objectifs	Verbatims
AIRINDUSTRIE		
<u>En termes de résultats</u> - respect des délais - qualité - si possible, limiter les hausses des prix	Le respect des délais est le seul objectif que les acheteurs donnent couramment à leurs fournisseurs. La formalisation des autres attentes dépend de l'existence d'un contrat.	« Les seuls objectifs qu'on est arrivé à leur fixer à une certaine époque, c'était les délais de livraison (le catalogue indiquait 30 jours et ils nous livraient en 60 jours). [...] Maintenant, dans le contrat de progrès, on décline plusieurs actions pour trouver des moyens de limiter les hausses du prix catalogue. » (Air, 2, achfam)
<u>En termes de comportements</u> Bonnes relations, échange d'informations, réactivité, <i>reporting</i>	Pas formalisé	« Tous les ans on se prend des hausses du catalogue. On dit que c'est un scandale. » (Air, 9, dirach) « On a un contrat qui prévoit des objectifs contractuels en termes de développement de chiffre d'affaires qui sont autant de notre côté que du leur. Aujourd'hui nous n'avons pas fixé d'objectif de gains. Peut-être qu'au moment du renouvellement du contrat, il faudra mettre cela en place. » (Air, 5, respach) « Moi, ce que je lui demande, c'est de savoir ce qu'ils ont mis en place pour qu'il n'y ai plus de retard sur ces pièces là. » (Air, 7, achfam) « Moi, j'attends surtout que les commandes soient livrées à l'heure, qu'il n'y ait pas de litiges, que les relations entre la production et ce fournisseur soient bonnes » (Air, 1, achfam)
PHARMACOP		
<u>En termes de résultats</u> - respect des délais - gains sur achats (uniquement si possibilité de mise en concurrence)	Le respect des délais est le seul objectif que les acheteurs donnent couramment à leurs fournisseurs. Les objectifs de prix et de réduction des stocks sont inscrits dans les contrats logistiques lorsqu'ils existent.	« J'attends avant tout qu'ils soient réguliers, transparents, qu'ils justifient leurs baisses, leurs hausses. Le plus important pour moi, c'est la communication. » (Pharma, 4, achfam) « On va lui fixer des objectifs sur deux points : les prix et la gestion partagée des stocks. » (Pharma, 1, achfam) « Avec lui et certains autres, l'idée est de vraiment progresser au niveau logistique. Sur deux ou trois ans, on peut lui donner une perspective. En échange, on veut des gains de productivité et une amélioration des conditions logistiques. » (Pharma, 4, achfam)
<u>En termes de comportements</u> Réactivité, transparence, échange d'informations	Pas formalisé	

Tableau 6.17 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop

Ce tableau appelle plusieurs remarques :

Le respect des délais de livraison est l'objectif le plus clairement exprimé par les acheteurs dans les deux cas. Nous voyons deux explications à cette situation. La première, c'est que demander à un fournisseur de livrer les pièces à l'heure est une requête légitime, même à l'égard d'un fournisseur monopolistique. La deuxième, c'est que les acheteurs demeurent très proches des unités de production qui veulent avant tout avoir leurs pièces en temps utile.

Les contrats sont, en définitive, le seul moyen de fixer des objectifs aux fournisseurs autres que le respect des délais. Dans le cas d'Airindustrie, les deux parties sont en général

favorables à l'élaboration du contrat du fait de la nécessité de prévoir les clauses de garanties des produits. Les deux fournisseurs d'Airindustrie nous l'ont confirmé. Dans le cas Pharmacop, les acheteurs tout comme les fournisseurs nous ont clairement expliqué que la contractualisation est plutôt une volonté du client qui, dans une situation de soumission, veut pérenniser sa source et éventuellement garantir un prix dans le temps.

3.2.2. Le pilotage

Le tableau 6.18 présente les objets et les modalités de pilotage des fournisseurs dont disposent les acheteurs.

Objet du contrôle	Modalités de pilotage	Verbatims
AIRINDUSTRIE		
<u>Contrôle des résultats</u> - Délais - Eventuellement qualité	- Pas de synthèse mensuelle ; seuls les incidents logistiques (retard ou problèmes de qualité) remontent - Tableaux de bord de suivi des délais et des non-conformités élaborés par les fournisseurs sous contrat - Réunion mensuelle avec les unités de production sur la logistique	« Aujourd'hui, le suivi des fournisseurs se fait mal. Il n'y a pas de tableau de bord achat qui permette de dire à chaque acheteur où il en est dans son chiffre d'affaires avec tel fournisseur, où en sont ses gains. On commence à demander des indicateurs. Qui sait mieux quand la pièce est livrée que le fournisseur ? » Air, (4, respach) « La qualité, on ne peut pas suivre c'est trop complexe. C'est plus un sentiment qu'un indicateur. » (Air, 3, achfam) « Les contrats ne se signent qu'avec l'objectif de remplir les indicateurs sur les délais. » (Air, 9, dirach) « Tous les mois, on a une réunion avec les clients internes. » (Air, 4, respach)
<u>Contrôle des procédés de travail</u>	- Parfois visite des sites des fournisseurs pour comprendre leur organisation logistique	« Quand je vais chez eux, je regarde le trajet des pièces. Cela peut permettre de comprendre pourquoi ils peuvent prendre du retard. » (Air, 7, achfam) « C'est voir comment l'atelier est agencé, comment les flux sont organisés qui est intéressant. » (Air, 3, achfam)
PHARMACOP		
<u>Contrôle des résultats</u> - niveau des stocks - qualité - délais de livraison	- Indicateurs mensuels sur les niveaux des stocks, sur la performance qualité et les incidents logistiques - Remontée des incidents majeurs par les unités de production	« Pour suivre un fournisseur, on a un ensemble d'indicateurs tous les mois : son niveau de stock, sa dérive des prix, ses performances, ses délais de livraison. Et puis, les problèmes remontent vite. » (Pharma, 2, respach) « Honnêtement, on ne peut pas mettre en place des plans de progrès. Ici, on gère à vue. On est trois acheteurs, et on s'occupe de tout : de l'assurance qualité, d'écrire les spécifications techniques. J'ai des courriers dans tous les sens. » (Pharma, 3, achfam)
<u>Contrôle des procédés de travail</u>	- Visite des sites surtout en phase projet : organisation de la logistique, capacité, assurance qualité	« Ce qui m'intéresse, c'est de connaître le process. Je vois si leur discours est cohérent avec le terrain. Je vérifie les sources d'approvisionnement. Ce qui est important de voir, c'est aussi l'aspect organisation. Il s'agit de savoir comment il gère son planning, s'il sait bien acheter, s'il a une assurance qualité. (Pharma, 1, achfam) « Souvent, l'acheteur emmène par la main le type de l'assurance qualité pour qu'il signe pour l'homologation. Il entérine. Une fois qu'un fournisseur est choisi, il est trop rarement (voire pas du tout) audité de nouveau. » (Pharma, 3, achfam)

Tableau 6.18 : Les modalités de pilotage des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop

Dans le cas Airindustrie, les outils de pilotage des fournisseurs sont peu développés. Il n'existe pas de synthèse du taux de service des fournisseurs (performance logistique et qualité) et seules les non conformités réglementaires sont remontées au cas par cas. Même le directeur Achat de la branche l'a reconnu, « *dans l'outil informatique, les délais sont souvent faux. On mène en parallèle des démarches en interne pour optimiser le processus de réception. Les non conformités, donc les incidents qualité, sont bien remontées car elles sont réglementaires. Les indicateurs non réglementaires sont plus ou moins bien suivis. Les tendances sont bonnes, même si la valeur absolue du délai n'est pas forcément juste* ». En fait, les tableaux de bord de suivi des délais et des non conformités émanent des fournisseurs eux-mêmes lorsque le self-audit est inscrit dans le contrat. Une fois encore, la logistique est au cœur de la problématique des acheteurs.

Dans le cas Pharmacop, il existe des indicateurs mensuels sur les niveaux de stocks, la qualité et les incidents logistiques. Ces indicateurs semblent finalement assez peu exploités et les fournisseurs sont davantage « *gérés à vue* ». C'est ce qu'explique l'un des acheteurs.

« On peut faire des statistiques sur les types de défauts qu'on a. Ce devrait être l'assurance qualité qui devrait faire ça. Or, les réclamations sont traitées les unes après les autres. On s'est rendu compte, il y a peu, qu'il y avait dix réclamations pour le même motif. On a mis du temps à se dire qu'il faudrait peut-être faire un plan d'actions. Un problème au départ bénin est devenu grave. Les Achats sont responsables de la relation avec les fournisseurs, mais pas de tout avec les fournisseurs. » (Pharma, 3, respach)

Dans les deux cas, les outils de pilotage des fournisseurs semblent finalement assez restreints ou peu exploités et concernent uniquement les questions logistiques (qualité et respect des délais d'approvisionnement). La remontée des informations des unités de production ou de la qualité ne se fait pas bien. Les problèmes sont souvent gérés dans l'urgence par les acheteurs lorsqu'ils prennent une forme aggravée, sans que des plans d'actions n'aient été mis en place ou même signalés aux acheteurs par les équipes opérationnelles (approvisionneurs ou qualitatifs) lorsque les premiers signaux de défaillance sont apparus.

Nous avons également observé des modalités de pilotage plus informelles de la part des acheteurs. En effet, les acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop semblent essayer d'entretenir de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs commerciaux. Certains

ont même reconnu que ces bonnes relations leur permettaient d'obtenir des informations privilégiées ou des faveurs de la part des fournisseurs.

Au sein d'Airindustrie

« C'est vrai qu'on n'a pas l'option d'aller acheter ailleurs. Ceci dit, on essaie d'agir sur des leviers très en amont, dans les négociations d'achat de moteurs de première monte ; on négocie une qualité de service. C'est plus des leviers liés à des relations de long terme. » (Air, 9, dirach)

« Ils sont honnêtes, fiables, ils partagent l'information, ce qui pourrait ne pas être le cas. J'ai de bonnes relations avec l'interlocuteur même s'il n'est pas très réactif. » (Air, 2, achfam)

« Je peux dire qu'on fait confiance à ce fournisseur car nous n'avons jamais été franchement déçus. Quand il y a des problèmes, ils nous préviennent bien avant la date de livraison prévue, ils n'attendent pas qu'on les relance. Sur le plan humain, nous nous entendons bien. » (Air, 5, respach)

Au sein de Pharmacop

« Si j'ai réussi à développer un réseau de fournisseurs, c'est certainement grâce au relationnel que j'ai avec eux. Au moment du développement, j'essaie de développer la relation avec eux, de leur donner confiance. [...] J'essaie que les fournisseurs avec qui je suis très fortement lié soient ceux avec qui j'ai un très bon rapport de confiance. » (Pharma, 3, achfam)

« Globalement, on a les décompositions des coûts le plus souvent de manière informelle. Quand on les rencontre et qu'on s'apprécie, ils vont nous dire quelle est la part matière, etc. » (Pharma, 4, achfam) »

Il semble que les acheteurs essaient de suppléer leur manque de contrôle formel dû à un rapport de force qui leur est défavorable et à une insuffisance d'outils de contrôle des fournisseurs disponibles par le développement d'un contrôle informel favorisé par les bonnes relations personnelles. Ceci confirme les résultats de l'étude pilote dans le cas de la soumission du client.

3.2.3. La post-évaluation

Le tableau 6.19 présente les modalités d'évaluation des fournisseurs et les stratégies d'influence utilisées par les acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop.

Post-évaluation et stratégies d'influence		Verbatims
AIRINDUSTRIE		
Objet et modalités de l'évaluation	Pas d'évaluation	« On ne fait pas de bilan annuel avec GE » (Air, 2, achfam) « C'est plutôt au fil de l'eau » (Air, 9, dirach) « Il n'y a pas de fiche de notation des fournisseurs. » (Air, 1, achfam) « Ce qu'on voudrait, c'est une mesure de la performance des fournisseurs en termes de qualité globale avec détails par sous chapitres. » (Air, 10, dirach)
Sanctions / récompenses	Pénalités de retard inscrites aux contrats, mais prévues pour les cas extrêmes et donc très rarement appliquées.	« Le problème, c'est que dans ce contrat, il n'y a pas de pénalités de retard, sauf en cas extrême c'est-à-dire le jour où il plante un avion. » (Air, 7, achfam) « Pour ce qui est de la logistique, les critères du contrat sont peu restrictifs. Il y a des pénalités de retard mais on n'y arrive pas, même quand on est en retard. » (Four 9, Air)
Stratégies d'influence	Non coercitives : requêtes, demandes d'information, encouragements	« Si un fournisseur n'est pas bon, on va essayer de l'aider pour qu'il s'améliore. » (Air, 3, achfam) « On demande aux fournisseurs d'argumenter leurs hausses. Il faut aller chercher le non du fournisseur. » (Air, 11, aut) « Je suis plutôt à l'écoute de mes fournisseurs et cherche avec eux des solutions s'ils rencontrent des problèmes ici ou là. » (Air, 1, achfam) « Par exemple sur une unité, ça s'est amélioré et on lui a dit que c'était bien que le taux de commandes en retard ait baissé. On l'encourage à continuer comme ça. » (Air, 7, achfam)
PHARMACOP		
Objet et modalités de l'évaluation	Notation « subjective » du taux de service (qualité et ponctualité) par les différents acteurs (qualité, logistique, production, Achats)	« Il y a une évaluation interne, mais elle n'est pas faite sérieusement. On demande aux différents services d'évaluer les fournisseurs sur leur domaine de 1 à 5 : les approvisionnements, la qualité, la logistique, la production et nous. Cela fait une note qualité globale. Le problème, c'est que la note dépend éminemment du ressenti dans les dernières affaires. » (Pharma, 3, achfam) « On a un indicateur sur les différents aspects qualitatifs au sens large. [...] La notation repose sur du subjectif. » (Pharma, 4, achfam)
Sanctions / récompenses	Pas de pénalités ; des remontrances et félicitations écrites	« L'entreprise est très en retard sur les pénalités de retard et de non qualité. Il n'y en a pas. [...] Il y a un classement des fournisseurs. Ceux qui arrivent en dernier, on n'en fait rien. On se contente de leur écrire. » (Pharma, 3, achfam) « Il m'arrive de faire des remontrances au travers de courriers. [...] Il peut aussi m'arriver de leur dire d'après l'évaluation que je suis très satisfait de leur taux de service. » (Pharma, 1, achfam)
Stratégies d'influence	Non coercitives : recommandations, demandes d'information	« Je fais plutôt des recommandations. Il faut être crédible. Je demande aussi des informations pour accroître ma connaissance du sujet. » (Pharma, 1, achfam) « Les menaces se font vraiment au final quand on a une deuxième source. En général, on gère les relations dans la durée. » (Pharma, 2, dirach)

Tableau 6.19 : Post-évaluation et stratégies d'influence à l'égard des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop

Nous le voyons dans ce tableau, l'évaluation de la performance n'est pas une activité majeure dans les deux cas. Les outils ne permettent pas de la pratiquer chez Airindustrie et semblent peu fiables chez Pharmacop.

En termes de sanctions, il existe des pénalités de retard inscrites dans les contrats d’Airindustrie mais elles sont prévues pour les cas extrêmes. Seul un acheteur nous a dit les avoir déjà appliquées alors que beaucoup ont mentionné des problèmes de retard de livraison des fournisseurs. Ces pénalités n’existent pas chez Pharmacop.

Enfin, les stratégies d’influence des acheteurs à l’égard des fournisseurs sont naturellement non coercitives étant donné la situation globale de soumission de leur entreprise face aux fournisseurs.

En définitive, nous avons vu dans les deux cas que le processus de contrôle des fournisseurs est avant tout opérationnel et concerne principalement le pilotage des délais. Les questions de qualité (homologation des fournisseurs et respect des spécifications) sont réglées par le département qualité. Les acheteurs ne peuvent développer un contrôle étendu pour trois raisons principales : les acheteurs d’Airindustrie et de Pharmacop ne sont pas dans la position de demander autre chose que le respect des délais à des fournisseurs qui les dominent souvent ; les acheteurs sont toujours très proches des unités de production qui demandent à être approvisionnées dans les temps ; et les outils en interne ne donnent pas d’indicateurs fiables sur la performance globale des fournisseurs.

Malgré tout, nous avons constaté que les acheteurs cherchent à compenser ce manque d’informations formelles et le manque d’influence sur leurs fournisseurs par de bonnes relations personnelles qui leur permettent de développer un contrôle informel, affectif. Ils exercent ainsi une influence indirecte, « affective », sur leurs fournisseurs.

3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client

D’après notre analyse, les réactions des fournisseurs d’Airindustrie et de Pharmacop dépendent de deux facteurs :

- leur représentation du rapport de force qui leur est globalement favorable entre le client et leur propre entreprise ;
- leur représentation de la répartition des responsabilités chez le client et du poids des acheteurs par rapport à celui des prescripteurs dans les décisions d’achat.

Le tableau 6.20 présente les réactions des fournisseurs.

Réactions des fournisseurs liées ...		Verbatims
AIRINDUSTRIE		
au rapport de force qui leur est globalement favorable et aux tentatives d'influence du client	<ul style="list-style-type: none"> - des augmentations annuelles de prix sans transparence (des refus polis d'y déroger, parfois de petites concessions) - une volonté de contractualiser pour garder l'exclusivité 	<p>« Tous les ans, on augmente nos prix catalogue. Le dernier est sorti au mois de juillet. [...] Nous ne donnons pas de décompositions des coûts. Certains acheteurs nous ont déjà posé la question. On les connaît mais on ne communique pas là-dessus. » (Four 9, Air)</p> <p>« On a tous les ans les nouveaux catalogues avec 5% de hausse. On a réussi à demander d'appliquer une formule basée sur un indice d'augmentation des salaires, des coûts de matière première. Ils n'ont pas voulu le faire sur tout, mais sur quelques pièces. » (Air, 2, achfam)</p> <p>« Ils ne nous demandent pas des baisses de prix parce que si c'était le cas, on leur dirait de trouver un autre fournisseur. [...] Je connais mes coûts au centime près, mais jamais, ah non, jamais je ne les donne au client... » (Four 8, Air)</p> <p>« Dans le contrat, ils se sont engagés par un accord confidentiel à acheter les consommables chez nous. On vérifie. » (Four 9, Air)</p>
à l'organisation Achat d'Airindustrie	<ul style="list-style-type: none"> - une volonté de satisfaire l'engineering et de s'immiscer auprès des équipes techniques pour éloigner tout concurrent éventuel 	<p>« Les acheteurs sont fatalement un peu des boîtes aux lettres. Le plus important, c'est la technique. [...] On n'a pas le droit de laisser rentrer quiconque chez Airindustrie. Toutes nos actions, c'est pour barrer la route aux concurrents. » (Four 8, Air)</p> <p>« La politique d'entretien est fondamentale. Donc je pense que les décideurs sont ceux qui décident d'appliquer telle politique, tel chantier de modification. » (Four 9, Air)</p>
PHARMACOP		
au rapport de force qui leur est globalement favorable	<ul style="list-style-type: none"> - une fixation des prix sans transparence - une réduction des contrats à un simple accord cadre sans engagement financier de leur part - une démonstration de puissance 	<p>« Je ne donne jamais mes décompositions de coûts. Jamais. Ah non. Bien sûr que non et c'est plutôt moi qui fixe les prix. » (Four 10, Pharma)</p> <p>« Question prix, c'est vrai, on donne les tarifs sans expliquer la décomposition. [...] On fait des contrats parfois, bien souvent pour faire plaisir aux clients. » (Four 11, Pharma)</p> <p>« Les clients veulent des contrats. Il n'y a pas de raison de vouloir s'imposer des contraintes quand on est en position de force. Jamais on ne signerait des pénalités de retard. » (Four 10, Pharma)</p> <p>« Pour X, la visite de notre site, c'était dramatique. Vous êtes acheteur, vous espérez avoir une puissance et, quand vous voyez la chose en face, c'est : « quel poids j'ai ? qu'est ce que je représente ? ». Et la réponse, c'est qu'il ne représente rien. » (Four 10, Pharma)</p>
à l'organisation Achat de Pharmacop	<ul style="list-style-type: none"> - une volonté de répondre aux besoins de la R&D 	<p>« Ce qui est important chez Pharmacop, ce sont les gens du laboratoire (ou de la R&D) car ce sont eux qui définissent les matières. Ils ont des exigences très particulières par rapport au marché pharmaceutique et on travaille avec eux pour y répondre. Les Achats sont très très secondaires. [...] Pour moi, les Achats s'occupent du prix, et comme le prix ce n'est pas très important, on ne voit pas beaucoup les Achats. » (Four 10, Pharma)</p>

Tableau 6.20 : Les réactions des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop

A la lecture de ce tableau, il semble que les fournisseurs n'aient pas d'autre stratégie que d'asseoir leur domination en répondant de manière satisfaisante aux prescripteurs et en excluant tout concurrent éventuel par l'immixtion auprès des équipes techniques et, dans le cas d'Airindustrie, par la signature de contrats d'exclusivité. Leur intérêt est également de considérer les questions commerciales traitées par le service Achat comme étant très secondaires par rapport aux questions techniques.

Enfin, et ceci n'apparaît pas dans le tableau, il est intéressant de noter que les relations personnelles jouent un rôle important dans la manière dont les fournisseurs peuvent réagir aux demandes des clients. Les quatre fournisseurs interrogés ont en effet tous clairement reconnu, et sans aucune retenue, qu'ils privilégiaient les clients avec qui ils s'entendaient bien. Ces quelques extraits d'entretiens le montrent.

« Dans le cas de pénurie, je privilégie les clients stratégiques et entre deux clients stratégiques, je privilégierai ceux avec qui je m'entends bien. Cela fait partie du jeu. C'est humain. C'est la raison pour laquelle il y a des commerciaux et des acheteurs. » (Four 10, Pharma)

« Les individus comptent beaucoup. On est triste quand quelqu'un s'en va. On tisse des liens. C'est un environnement multi-couche. On ne peut pas arriver sur un dossier en étant trop agressif. C'est par petites touches qu'on arrive à faire avancer les dossiers. » (Four 9, Air)

« C'est sûr que si j'ai un seul moteur, je le donnerai à Airindustrie avec qui je m'entends très bien plutôt qu'à celui que je ne peux pas encadrer. Cela m'arrive assez souvent. Je vais même plus loin. Si on parle brutalement, on va savonner la planche aux concurrents d'Airindustrie. » (Four 8, Air)

Ceci confirme l'idée selon laquelle le contrôle informel par les bonnes relations personnelles permet à un client dominé de développer une certaine forme d'influence sur ses fournisseurs.

En définitive, la réaction des fournisseurs est avant tout instrumentale dans le sens où elle est fondée sur le calcul. Leur stratégie consiste à maintenir leur domination en étant présents auprès des équipes techniques sans faire de réels efforts commerciaux (fixation des prix, jamais de décompositions de coûts).

Conclusion de la section 2

Nous proposons une synthèse des cas Airindustrie et Pharmacop dans le tableau 6.21.

ENVIRONNEMENT ACHAT		
	AIRINDUSTRIE	PHARMACOP
Description	Des concurrents mais très peu de fournisseurs ; concentration très forte des échanges ; des fournisseurs pour l'entretien et la réparation choisis et fixés dès l'achat initial de l'appareil, des exigences réglementaires de qualité très strictes, une technologie de pointe. Dépendance forte d'Airindustrie, plus faible de ses fournisseurs.	Petit nombre de fournisseurs qui, eux, ont beaucoup de clients potentiels ; poids non significatif de Pharmacop dans le portefeuille des fournisseurs ; exigences réglementaires très strictes sur la formulation et l'élaboration des produits pharmaceutiques. Dépendance forte de Pharmacop, faible de ses fournisseurs.
ORGANISATIONS ACHAT		
	AIRINDUSTRIE	PHARMACOP
Stratégie Achat	Partenariat	Mise en concurrence
Structure Achat	Structure Achat décentralisée sans fonction support. Héritage d'une ancienne structure : les acheteurs s'occupent avant tout de logistique et de prix, les décisions stratégiques étant prises par les prescripteurs.	Comme pour Airindustrie
Contrôle des acheteurs par la direction des achats	Contrôle sur les résultats opérationnels (sécurité des approvisionnements), sur les comportements en interne (communication, satisfaction des clients internes) et sur le développement de méthodes d'achat. Peu d'outils de mesure de la performance (e.g. gains sur achats) des acheteurs.	Contrôle sur les résultats opérationnels (sécurité des approvisionnements), sur les comportements en interne (implication auprès des prescripteurs sur les nouveaux projets, réponse à leurs besoins) et sur le développement de méthodes d'achat. Contrôle budgétaire des gains sur achats
CONTROLE DES FOURNISSEURS		
	AIRINDUSTRIE	PHARMACOP
Processus de contrôle des fournisseurs	Processus de contrôle principalement opérationnel qui se focalise sur le respect des délais de livraison ; peu ou pas d'indicateurs de suivi de la performance (coûts, qualité, délais), sauf si les fournisseurs les donnent ; le contrôle de la qualité (process et pièces) est géré par le département qualité. Stratégie d'influence non coercitive avec développement de bonnes relations personnelles avec les fournisseurs pour développer un contrôle informel.	Processus de contrôle principalement opérationnel sur les délais et la qualité ; des indicateurs de mesure de la performance peu fiables (subjectivité des notations) ; audits qualité menés conjointement par les départements des achats et de la qualité ; des incidents qualité traités par les acheteurs. Stratégie d'influence non coercitive avec développement de bonnes relations personnelles avec les fournisseurs pour développer un contrôle informel.
Réaction des fournisseurs	Une réaction instrumentale qui vise à asseoir sa domination et maximiser les gains (fixation des prix sans transparence, concentration sur la satisfaction technique des prescripteurs), mais des fournisseurs qui peuvent se laisser influencer par de bonnes relations personnelles	Comme pour Airindustrie

Tableau 6.21 : Synthèse de l'analyse des cas Airindustrie et Pharmacop

Comme le souligne ce tableau, l'environnement Achat d'Airindustrie et de Pharmacop est caractérisé par une dépendance forte de ces entreprises clientes et une dépendance plus faible de leurs fournisseurs. Face à cet environnement, les deux entreprises étudiées n'ont pas développé la même stratégie Achat : Airindustrie privilégie le partenariat et Pharmacop la mise en concurrence des fournisseurs. Ces entreprises ont adopté une structure Achat décentralisée sans fonction support dédiée à l'intervention auprès des fournisseurs en appui des équipes Achat. Dans les deux cas, les décisions d'achat stratégiques sont plutôt prises par les prescripteurs qui demandent aux acheteurs de les exécuter. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats porte principalement sur leurs résultats opérationnels (sécurité des approvisionnements), sur leurs comportements à l'égard des autres acteurs internes et sur le développement de méthodes d'achat. Dans les deux cas, le contrôle des fournisseurs est peu structuré et les indicateurs de performance dont disposent les acheteurs semblent balbutiants. Le processus de contrôle porte principalement sur les résultats opérationnels en termes de qualité et de respect des délais de livraison. L'influence exercée par les acheteurs sur leurs fournisseurs est non coercitive. La réaction des fournisseurs au contrôle de ces clients est plutôt instrumentale et vise à asseoir leur domination. Toutefois, ceux-ci peuvent se laisser influencer par de bonnes relations personnelles qu'ils entretiennent avec les acheteurs. Ces derniers développent ainsi un contrôle informel sur leurs fournisseurs.

Section 3 : Le cas Telecom

1. Présentation de l'environnement Achat de Telecom

Telecom est un équipementier en télécommunications qui conçoit et développe des équipements pour les opérateurs et pour le grand public : centres téléphoniques, stations de base, faisceaux hertziens, téléphones portables, etc. Le chiffre d'affaires de Telecom était en 2002 supérieur à 15 milliards d'euros. Les achats représentent environ 70% du coût de revient des produits²⁰⁶. Telecom achète des produits tels que les semi-conducteurs, les mémoires, les résistances ou les micro-processeurs et réalise ses achats sur un marché mondial. Les évolutions technologiques sur ce marché étant très rapides, Telecom modifie ses gammes de produits en moyenne tous les dix-huit mois. Les fournisseurs de Telecom sont globalement de très grandes entreprises d'envergure mondiale qui réalisent la conception des produits dans le pays d'origine de l'entreprise (Europe, Japon, Amérique du Nord) et leur production dans des usines de fabrication situées dans les pays à bas coûts (principalement en Asie du sud-est). Il y a un grand nombre de fournisseurs substituables sur le marché. Pour les produits standard, le transfert de la production d'un fournisseur à l'autre ne pose pas de problème. Les produits spécifiques à fort contenu technologique nécessitent un temps de développement de six à dix-huit mois. Le recours à deux fournisseurs en parallèle permet toutefois de transférer la production d'un fournisseur à l'autre. Telecom est globalement peu à moyennement dépendant de ses fournisseurs. De même, ces derniers disposent d'un certain nombre de clients potentiels et substituables sur le marché même si Telecom est un acteur important. Les fournisseurs sont globalement peu à moyennement dépendants de Telecom. L'une des personnes de Telecom (un coordinateur Achat²⁰⁷) nous explique qu'il positionne son entreprise sur la case faible dépendance client / faible dépendance fournisseur et opère quelques comparaisons avec les situations des autres entreprises de notre étude.

« La plupart de nos fournisseurs sont des gros fournisseurs, par exemple des fournisseurs de semi-conducteurs (Motorola, STMicroelectronics, Renesas). Ces fournisseurs sont généralement présents dans les pays développés occidentaux mais ils fabriquent de plus en plus dans les pays à faibles coûts de main d'œuvre et en particulier en Chine. Les pièces qui valent cher restent fournies par des fournisseurs petits ou moyens basés en Europe. On n'est globalement pas trop dépendant de nos fournisseurs, eux, non plus globalement. Parmi les équipementiers de télécommunication,

²⁰⁶ Entre 65% et 75% d'après le coordinateur Achat, 70% d'après l'un des responsables Achat.

²⁰⁷ Le coordinateur Achat est chargé de faire le lien entre les responsables Achat et les *business units*. Les responsables Achat considèrent le coordinateur Achat comme l'une des personnes à qui ils ont à rendre des comptes (en dehors de leur directeur Achat qui est leur supérieur hiérarchique direct). Cette fonction semble spécifique à Telecom. Nous ne l'avons observé dans aucun autre cas.

on est quand même dans les gros. On a des fournisseurs qui sont parfois plus gros que nous, mais ils ont une gamme beaucoup plus large. On est moins lié avec nos fournisseurs que ceux dans l'automobile ou l'aéronautique. On n'a plus de contraintes imposées par les opérateurs. On a toutefois une contrainte technologique assez forte. » (5, aut²⁰⁸)

Les personnes interrogées nous ont indiqué que leur entreprise et ses fournisseurs étaient globalement peu interdépendants. L'analyste financier a également abondé dans ce sens (voir annexe I).

2. L'organisation Achat de Telecom

2.1. La stratégie Achat de Telecom

Comme dans les autres cas, la stratégie Achat de Telecom ne fait pas l'objet d'un document formalisé. Toutefois, des consignes générales sont données par le directeur Achat et déclinées ensuite sur chaque famille d'achats. Ces consignes s'inscrivent dans une stratégie Achat qui est, d'après les personnes interrogées, plutôt partenariale. Pour élaborer les stratégies Achat par famille, les différents responsables Achat qui travaillent sur les mêmes familles se réunissent trois à quatre fois par an avec le *commodity manager*²⁰⁹ de leur famille et écrivent une fois par an la stratégie Achat sur leur famille : choix des technologies préférentielles, répartition des parts de marché globales entre les fournisseurs. C'est ce que nous explique le coordinateur Achat rencontré :

« La stratégie par famille, elle est faite au niveau du siège : on a des recommandations, un document qui décrit les technologies recommandées, des fournisseurs recommandés ou pas en fonction d'une grille de notation, les technologies mono ou multi-sources avec des critères de volumes. Chaque commodity manager groupe élabore cette stratégie une fois par an avec les responsables Achat de sa famille. Un cran au-dessus, il y a des consignes ou des notes plus qu'un document structuré avec des pourcentages de réduction de coûts, des consignes sur le type de relations à entretenir avec les sous-traitants, sur les arbitrages entre unités internes ou externes, sur la réduction des lead-time (temps de cycle). » (5, aut)

Le tableau 6.22 présente la stratégie Achat de Telecom étayée par des verbatims de personnes que nous avons interrogées.

²⁰⁸ Dans ce document, la mention (5, aut) fera référence aux propos du coordinateur Achat interrogé.

²⁰⁹ Le *commodity manager* est en fait le responsable achat sur une ou plusieurs familles d'achat pour le groupe. Il est responsable de la stratégie Achat sur sa famille et est présent aux négociations majeures. Il ne s'occupe toutefois pas du pilotage et de l'évaluation des fournisseurs.

	Contenu	Verbatims
Stratégie Achat	Partenariat avec les fournisseurs	<p>« Aujourd’hui, on achète des produits. De plus en plus, on veut acheter des fonctions. On veut développer des relations à long terme avec les fournisseurs, sans forcément parler de partenariat » (5, aut)</p> <p>« On veut travailler avec des partenaires globaux, et non plus avec des fournisseurs de niche. Il faut standardiser les produits et s’engager. On risque de renforcer notre dépendance à l’égard de ces fournisseurs, mais on aura plus de leviers. Aujourd’hui, on veut moins mettre les fournisseurs systématiquement en concurrence et plus aller vers des partenariats » (2, respach)</p> <p>« On travaille pour établir des liens dans la durée. La stratégie, c’est de développer une relation de confiance dans la durée, mettre côte à côte notre <i>road map</i> de produit et leur <i>road map de technologie</i>. » (4, <i>achprojet</i>)</p> <p>« Qu’entendez-vous par stratégie Achat ? Bon, il faut qu’on réduise le nombre de fournisseurs, qu’on fasse des contrats. » (1, respach)</p>
Stratégie Achat par famille Remise à plat et formalisée tous les ans par le <i>commodity manager groupe</i> et les responsables Achat de la famille concernée	<ul style="list-style-type: none"> - Choix de technologies - Choix des fournisseurs préférentiels - Plans de sécurisation des mono-sources 	<p>« La stratégie Achat par famille est définie au niveau du négociateur mondial pour le produit. Tous les six à douze mois, chaque responsable rédige le <i>strategic paper</i> dans lequel il définit sa politique en termes de choix de technologie, de fournisseurs (mono ou multi source), plans de sécurisation des mono-sources. Cela est plus ou moins approfondi suivant les familles d’achats. » (5, aut)</p> <p>« On décide des technologies préférentielles et des fournisseurs préférentiels. La même technologie peut être chez plusieurs fournisseurs. Pour la plupart des produits, on est en double source. » (2, respach)</p> <p>« On fait une réunion avec tous les acheteurs. On définit pour chaque famille les fournisseurs <i>preferred</i> et, au contraire, ceux dont on ne veut plus. On rentre tout cela dans une base, enfin c’est le <i>corporate</i> qui le fait. Dans cette base, on a une idée du montant d’achats que le fournisseur fait avec Telecom, son chiffre d’affaires global. Cela nous donne une idée du poids qu’on pourra avoir en négociation. » (1, respach)</p>

Tableau 6.22 : La stratégie Achat de Telecom

2.2. La structure Achat de Telecom

2.2.1. La structure formelle

La figure 6.6 présente la structure Achat de Telecom et les rôles des différents acteurs dans cette organisation.

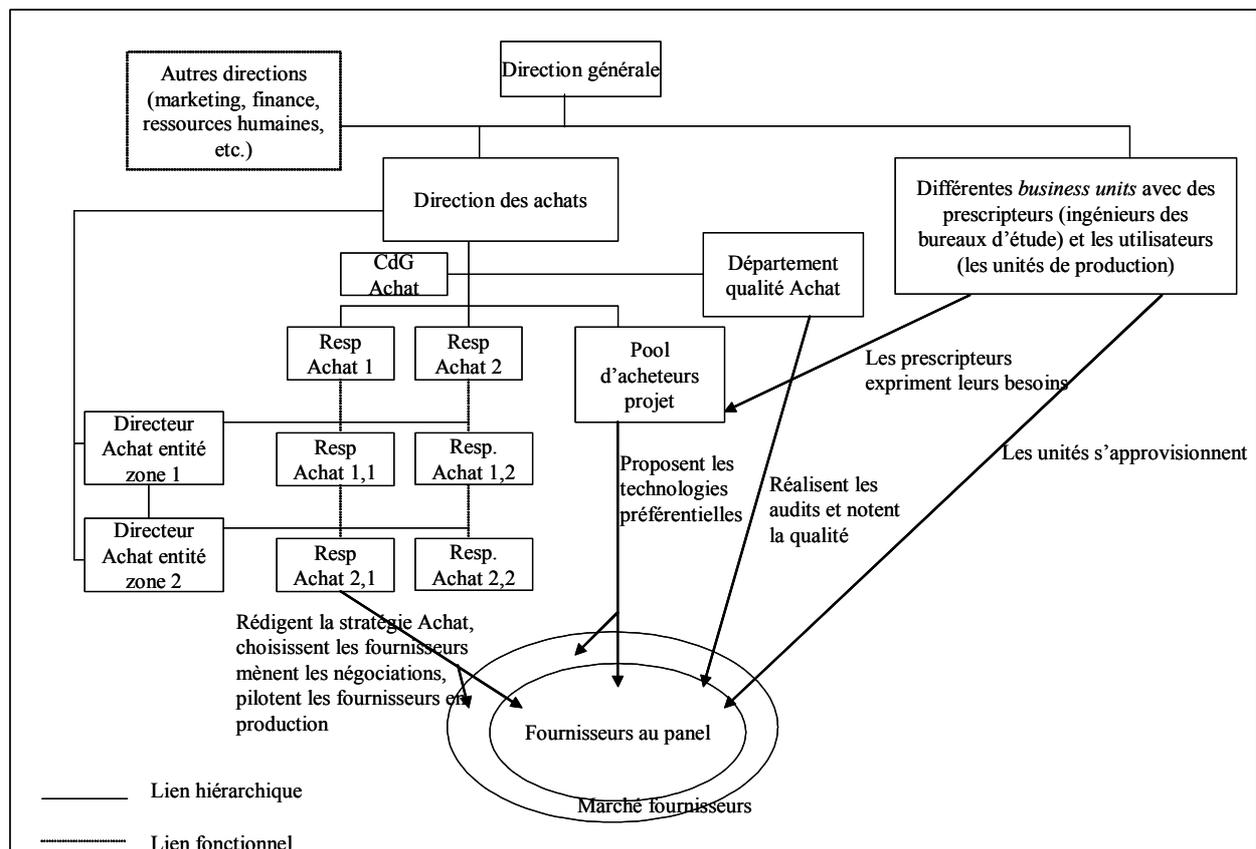


Figure 6.6 : La structure Achat de Telecom

La structure Achat a connu deux évolutions majeures depuis dix ans. Au début des années quatre-vingt dix, une première vague de centralisation des achats a été opérée. « *Les achats ont été séparés des approvisionnements* » (5, aut). Puis, en 2001, une nouvelle vague de centralisation a eu lieu et les experts techniques ont été détachés des unités pour venir constituer le pool d'acheteurs projet directement rattachés à la direction des achats.

Aujourd'hui, la structure Achat est centralisée au niveau des entités et du groupe. Pour chaque famille, un *commodity manager* est responsable de l'animation de sa famille, de la définition de la stratégie Achat. Il participe également aux négociations majeures. Au sein de chaque entité, chaque famille d'achats est gérée par un responsable Achat qui dépend hiérarchiquement du directeur Achat de l'entité et fonctionnellement du *commodity manager*

de sa famille. Les responsables Achat aident à la définition de la stratégie, sélectionnent les fournisseurs et mènent toutes les négociations. Ils pilotent les fournisseurs en production.

Parallèlement, les experts projet rattachés à la direction des achats ont pour mission de « *filtrer les fournisseurs* » (Four 15, Telecom), « *d'identifier les nouvelles avancées technologiques et les fournisseurs potentiels, de trouver sur le marché des fournisseurs répondant aux besoins des prescripteurs (c'est-à-dire des technologies) et aux critères achat (principalement le prix et la logistique)* » (4, achprojet). La fonction approvisionnement est complètement décentralisée. Telecom ayant externalisé une partie de sa production, les approvisionnements sont souvent directement gérés par le sous-traitant.

Par ailleurs, et ceci n'apparaît pas sur cette figure, Telecom a mis en place des coordinateurs dont le rôle est de faire le lien entre les responsables Achat et les différentes *business units*²¹⁰ étant donné que l'organisation Achat globale est très centralisée.

Enfin, il existe une fonction qualité qui est responsable de la conduite des audits qualité des process des fournisseurs, et ce, principalement avant le lancement d'un nouveau produit.

2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat

Nous avons identifié trois acteurs qui sont directement impliqués dans le processus d'achat : les acheteurs, les prescripteurs (les bureaux d'étude) et les utilisateurs (les unités de production). Comme dans les autres cas étudiés jusqu'à présent, les intérêts des uns et des autres ne sont pas toujours convergents : les responsables Achat veulent des baisses de prix globaux sur leur famille²¹¹, les ingénieurs des bureaux d'étude s'intéressent à la technologie des produits et les unités de production veulent des prix et une qualité des approvisionnements pour les achats qui les concernent. Pour gérer les conflits d'intérêts potentiels, les coordinateurs Achat sont chargés de s'assurer que les responsables Achat prennent bien en compte les besoins des *business units*. De plus, les acheteurs projet, qui dépendent de la direction des achats, doivent concilier les préoccupations techniques des ingénieurs des bureaux d'étude et les préoccupations commerciales des responsables Achat.

²¹⁰ Une *business unit* est une ligne de produit qui a ou n'a pas d'usine.

²¹¹ Ils ont parfois intérêt à favoriser une *business unit* au détriment d'une autre.

Cette répartition des responsabilités n'est pas aussi idyllique. Entre les responsables Achat et les acheteurs projet, « *il existe parfois quelques problèmes de frontières. Choisir des fournisseurs et choisir des technologies, c'est assez proche.* » (5, aut). De même, la répartition des responsabilités entre les acheteurs et les ingénieurs des bureaux d'étude dans le choix des fournisseurs peut poser problème.

« Les relations entre les achats et les laboratoires sont très inégales. Ici, personne dans les laboratoires ne discute le fait que les négociateurs sont légitimes à faire de la stratégie Achat (choisir les fournisseurs). On peut discuter le contenu, mais pas le principe. D'autres laboratoires envisagent les achats comme étant uniquement une fonction de négociation, une fois que eux, les spécialistes, ont choisi les fournisseurs. Certains voudraient faire la stratégie Achat, donner la négociation aux acheteurs et récupérer les économies. L'acheteur est considéré comme la personne obtenant 20% dès qu'il rentre dans une pièce avec le fournisseur, simplement parce qu'il est le client. [...] Il s'agit de bien définir les responsabilités. Il faut que les laboratoires, lorsqu'ils discutent avec les fournisseurs, leur disent bien qu'ils ne sont pas habilités à négocier les prix, ni à sélectionner les fournisseurs. » (5, aut)

Il semble en fait que l'ancienne structure qui laissait moins de responsabilités aux acheteurs dans les décisions de choix des fournisseurs perdure de manière informelle. « *Aujourd'hui, ce sont encore les laboratoires qui ont le pouvoir, même si on est de plus en plus orienté client et que le marketing prend de l'ampleur* » (5, aut). Parallèlement, les acheteurs veulent prendre pleinement possession de leurs fonctions et être les réels décisionnaires des choix des fournisseurs. Un mouvement dans le sens d'une montée en puissance de la fonction Achat existe chez Telecom. Un des fournisseurs nous a par exemple expliqué que, dix ans auparavant, les bureaux d'étude décidaient eux-mêmes des fournisseurs avec lesquels ils voulaient travailler et transmettaient ensuite le dossier aux acheteurs qui étaient chargés de négocier. Les responsabilités des acheteurs sont aujourd'hui plus stratégiques puisqu'ils définissent dans leur « *strategic paper* » les fournisseurs avec lesquels les bureaux d'étude doivent travailler. Cette prise de pouvoir n'est toutefois pas encore généralisée et nous le verrons, l'une des attentes de la direction des achats à l'égard des acheteurs est justement de communiquer sur la stratégie Achat en interne et de s'assurer de son respect.

2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats

Le tableau 6.23 présente les modalités de contrôle des acheteurs que nous avons rencontrés.

Le contrôle des acheteurs	Verbatims
<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gains sur achats - Réduction du nombre de fournisseurs - Contrats logistiques (cycle de livraison et gestion des stocks) pour les fournisseurs principaux - Introduction de nouvelles sources pour sécuriser les approvisionnements (<i>pas tous</i>) - Communication interne (<i>uniquement pour les acheteurs projet</i>) <p>Pas d'objectif qualité formalisé</p> <p>Des attentes non formalisées dans les objectifs en termes de diffusion de la stratégie Achat en interne et de satisfaction des clients internes (écoute de leurs besoins, communication)</p> <p>Objectifs descendants et raisonnablement ambitieux</p>	<p>« Les responsables Achat doivent faire des gains sur achats. Ce sont des objectifs de négociation pure et dure. Ils doivent aussi négocier les <i>lead-time</i>, parfois ils ont un objectif sur l'introduction de nouvelles sources. [...] Les objectifs sont plutôt descendants et ambitieux » (5, aut)</p> <p>« J'ai un objectif de réduction de coûts de 7% cette année. En fait le <i>corporate</i> demande une réduction à deux digits. Et après c'est ventilé sur toutes les familles. Moi, comme j'ai une famille plus difficile, je dois faire moins. J'ai aussi des objectifs de réduction du nombre de fournisseurs et de contractualisation. C'est un contrat logistique avec les volumes, les prix, le niveau de qualité requis, les pénalités de retard, les stocks tampon. [...] Mon collègue des projets est évalué aussi sur la communication interne. » (1, respach)</p> <p>« J'ai un objectif par famille qui est de trouver des doubles sources, [...] un pourcentage de réduction de coûts au niveau global, la mise en place de contrats logistiques pour les fournisseurs principaux. [...] C'est vrai, on n'a pas d'objectif qualité. [...] On attend de moi que je puisse satisfaire mes clients internes (i.e. la <i>business unit</i>), aussi bien au niveau des prix qu'au niveau de la flexibilité. » (2, respach)</p> <p>« On attend que le client interne soit content, que les acheteurs projet fassent appliquer la politique Achat dans les laboratoires et remontent d'éventuelles incohérences auprès des responsables Achat. » (5, aut)</p>
<p>Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Reporting</i> mensuel des acheteurs sur : les événements principaux, les études de marché, les renégociations en cours, les introductions de nouveaux fournisseurs - Tableau de bord mensuel sur les écarts entre le budget et le réel sur les commandes - Peu de suivi en dehors du tableau de bord et du <i>reporting</i> (peu de réunions formelles ou informelles) 	<p>« Il y a un <i>reporting</i> mensuel. Ils écrivent les événements principaux dans le mois, soit des études de marché, soit des renégociations en cours d'année, soit une introduction de nouveaux fournisseurs. » (5, aut)</p> <p>« On a un <i>reporting</i> mensuel des actions en cours. Ce <i>reporting</i> est globalisé et est diffusé à l'ensemble de l'équipe. On a une matrice pour savoir où on est sur telle action, sur le choix de tel fournisseur. [...] Le contrôle de gestion fait des synthèses mensuelles sur les écarts entre les prix commandes et les prix budgétés. On a négocié des marchés à un certain prix et ces prix sont contrôlés. On regarde la progression des achats. » (3, respach)</p> <p>« C'est un tableau excel qu'on doit remplir. On reporte les points bloquants, non bloquants, les projets en cours. Sinon, je n'ai pas de réunion avec mes chefs. » (2, respach)</p> <p>« Je ne suis pas sur le même site que mon chef. Donc on ne se voit pas tous les jours et il ne vient pas souvent me voir. » (1, respach)</p>
<p>Post-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères d'évaluation : les gains sur achats en premier et également la logistique (réduction des délais, des stocks) <p>Prime liée aux résultats</p>	<p>« On est principalement évalué sur les objectifs de coûts avec un bonus significatif à la clé. [...] Il y a deux axes importants aujourd'hui : les gains et la logistique apportée. Il s'agit de pouvoir réduire les délais et s'approvisionner sans aucun souci. On ne veut pas de stocks. On préfère qu'ils restent chez les fournisseurs. Cela signifie qu'il faut contractualiser. » (2, respach)</p> <p>« J'ai mon évaluation une fois par an qui donne lieu à une prime de un mois de salaire. Je suis mal cette année car j'avais estimé des prix standard en septembre qui ne vont pas être justes à cause de délais de validation en interne trop longs. » (1, respach)</p>

Tableau 6.23 : Le contrôle des acheteurs de Telecom

Chez Telecom, on attend des responsables Achat principalement des résultats qui s'expriment en termes de gains sur achats (i.e. réduction des prix d'achat). La satisfaction des clients internes que sont les *business units* compte également. Les *business units* attendent avant tout des acheteurs des gains sur achats puisqu'elles sont des centres de profit, ainsi qu'une flexibilité dans les approvisionnements puisque la visibilité sur les commandes ne dépasse pas deux ou trois semaines.

Les acheteurs projet, quant à eux, sont principalement évalués sur leurs comportements en interne. Ils sont la passerelle entre les responsables Achat et les équipes techniques des bureaux d'étude et doivent, entre autre, être les instigateurs et les promoteurs de la stratégie Achat décidée par les responsables Achat (technologies et fournisseurs préférentiels) auprès des équipes techniques.

Nous avons présenté l'organisation Achat de Telecom autour des trois axes retenus : la stratégie, la structure et le contrôle des acheteurs. Nous proposons dans le tableau 6.24 une synthèse de ces résultats.

	TELECOM
Stratégie Achat	Le partenariat avec des fournisseurs globaux, d'où une volonté de réduire le nombre de fournisseurs, de centraliser les achats au maximum afin de peser auprès des fournisseurs mondiaux.
Structure Achat	Structure Achat centralisée avec un pool d'acheteurs projet, et une fonction support qualité dédiée aux équipes Achat ; des coordinateurs font également le lien entre les responsables Achat et les <i>business units</i> . Des décisions stratégiques (choix des fournisseurs et des technologies) appartenant en théorie aux équipes Achat ; certains ingénieurs des bureaux d'étude souhaitent cantonner les acheteurs à la négociation et se réserver la sélection des fournisseurs ; héritage d'une ancienne structure.
Contrôle des acheteurs	Sur les résultats (principalement sur les gains sur achats et en second lieu sur la logistique) ; sur les comportements en interne (satisfaction des clients internes, communication de la stratégie Achat auprès des ingénieurs des bureaux d'étude). Contrôle très formel à distance : les mêmes objectifs pour tous ; un <i>reporting</i> et un tableau de bord mensuels comme outils de pilotage ; une évaluation annuelle sur les gains et les accords logistiques avec prime au résultat.

Tableau 6.24 : Synthèse de l'organisation Achat de Telecom

3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client

Comme dans les autres cas, nous avons demandé à chaque acheteur de Telecom de sélectionner la relation avec le fournisseur le plus représentatif de son portefeuille d'achats. La figure 6.7 présente le positionnement de ces fournisseurs retenus sur la matrice dépendance du client / dépendance du fournisseur.

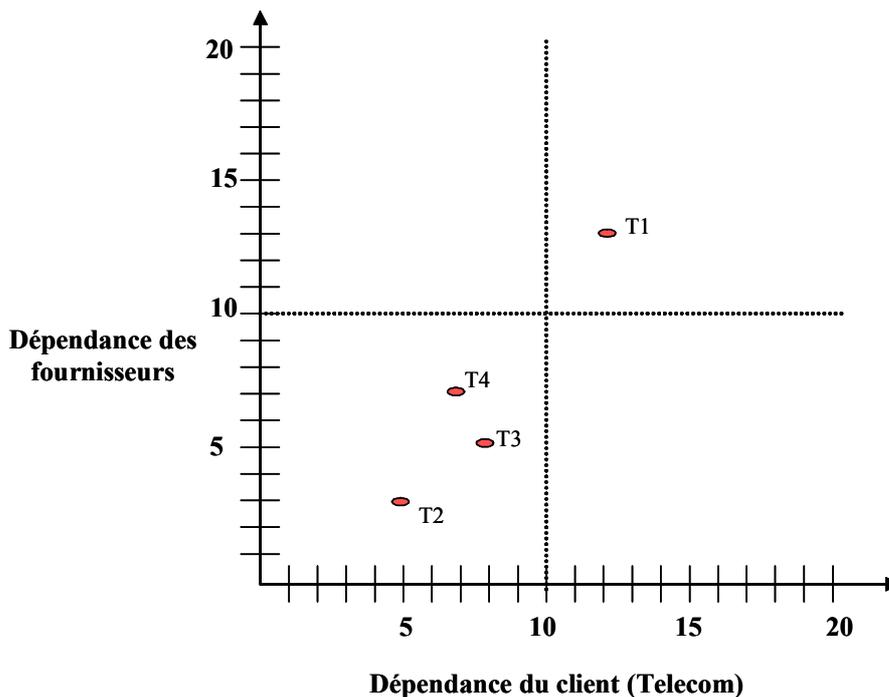


Figure 6.7 : Positionnement des fournisseurs de Telecom retenus par les acheteurs interrogés

Nous le voyons sur cette figure, l'environnement local des relations entre les acheteurs et leur principal fournisseur coïncide pour trois des quatre acheteurs interrogés avec l'environnement Achat global de Telecom caractérisé par une faible interdépendance entre cette entreprise et ses fournisseurs.

Les éléments sur le contrôle des fournisseurs que nous décrivons dans cette partie se rapportent principalement aux fournisseurs présentés dans la matrice ci-dessus.

3.1. La sélection des fournisseurs

Le processus de sélection des fournisseurs de Telecom s'opère en deux phases :

- une pré-sélection des fournisseurs ;

Cette pré-sélection incombe aux responsables Achat et au *commodity manager* lors de la définition de la stratégie Achat qui indique quels sont les fournisseurs préférentiels. Les critères pour faire partie de cette liste sont les suivants : être global, être capable d'offrir un support technique (à la conception par une technologie à la pointe et en production) et un support commercial (compétitivité, réactivité, flexibilité). C'est ce que nous explique l'un des responsables Achat :

« Il faut qu'il soit global. Il faut qu'il puisse nous suivre n'importe où. Si demain on transfère la fabrication en Chine, il faut qu'il puisse nous accompagner. Il faut également qu'on ait un certain volume de business avec lui. C'est un critère un peu plus subjectif qui est fonction de ce qu'on décide. Il faut également qu'il respecte un certain nombre de critères de support technique et de support commercial. Le support commercial, c'est de donner des offres compétitives, c'est nous aider quand on a des périodes d'approvisionnement tendu. C'est la réactivité commerciale aussi bien au niveau des prix des offres qu'au niveau du soutien en approvisionnement. » (2, respach)

Les fournisseurs déjà dans la place, qui ont montré qu'ils étaient réactifs, compétitifs et qui ont rendu des services en cas de crise d'approvisionnement, ont évidemment plus de chance d'être dans le panel que des nouveaux fournisseurs, puisque la pré-sélection repose principalement sur une performance passée. En tout état de cause, la phase de pré-sélection est très importante car, comme l'explique l'un des fournisseurs, ce premier filtre est un réel barrage.

« Chez Telecom, les experts projet regroupent des gens de la technique. Ils sont dans les achats et font un vrai travail de filtrage. On ne peut accéder aux projets intéressants que si on est passé par ce filtre. Parfois cela peut enlever un peu de visibilité aux équipes techniques. Il y a dû y avoir des frictions avec la technique pour arriver à cela, mais je pense que c'est payant pour eux. » (Four 15, Telecom)

- une sélection des fournisseurs au sein de la liste des fournisseurs préférentiels au moment de l'attribution d'un nouveau projet.

La sélection des fournisseurs sur un nouveau projet est « *collégiale* » (3, respach), « *est conjointe entre le marketing, les achats, la qualité et la technique* » (4, achprojet). Trois

critères principaux semblent être prépondérants dans la sélection d'un fournisseur : les choix technologiques du fournisseur, le prix proposé et la qualité de l'approvisionnement.

« Les fournisseurs préférentiels, ils sont systématiquement concertés à chaque nouveau développement. Les responsables Achat décident avec le marketing, la qualité et évidemment la technique. Ils se basent sur les prix, sur les choix technologiques de ces fournisseurs, sur leur flexibilité. » (5, aut)

« On leur envoie un cahier des charges, on regarde leur road map de technologie, comment ils sont organisés ; et, c'est en fonction de cela qu'on les choisit. Il faut que le fournisseur soit capable de designer un produit, de le livrer à l'heure, au bon prix et à la bonne qualité. » (4, achprojet)

Une fois qu'un fournisseur est sélectionné, son process de production peut être audité par l'équipe de qualité Achat lorsque le risque du composant qu'il apporte est considéré comme élevé.

3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs

3.2.1. La finalisation

Lors de l'attribution d'un nouveau projet, il existe déjà une *road map* de décroissance des prix, qui est « généralement considérée comme un prix maximum » (Four 15, Telecom). Une fois que le produit est en production, les acheteurs de Telecom négocient tous les ans²¹² cette décroissance des prix qui est l'objectif principal que les acheteurs donnent à leurs fournisseurs, même si leurs attentes à leur égard sont plus larges comme le montre le tableau 6.25.

²¹² La négociation avec les fournisseurs de composants de téléphones mobiles a lieu tous les trimestres compte tenu de l'intensité de la pression concurrentielle et de la décroissance très rapide des prix des composants électroniques achetés.

Attentes / objectifs	Verbatims
<p>Des objectifs en termes de résultats (principalement prix)</p> <p>Des objectifs de prix associés à des volumes, parfois un niveau de qualité et des stocks tampon inscrits dans le contrat logistique s'il existe.</p> <p>Négociation généralement annuelle</p>	<p>« En fin d'année on négocie les prix. On leur envoie une demande de cotation à la fin de l'été. Ils nous donnent leurs prix, on leur donne nos prix cibles et après on se met dans une salle et on n'en sort pas tant que le prix n'est pas fixé. Mais le contrat que l'on doit faire est un contrat logistique avec les volumes, les prix, le niveau de qualité requis, les pénalités de retard en cas de retard et de rebuts, les stocks tampon. » (1, respach)</p> <p>« A la fin de l'année, un mois avant les négociations, on leur envoie la demande de cotation. Ils nous rendent leur copie. On fait un premier bilan. On leur redonne une deuxième demande de cotation, cette fois-ci avec la <i>target</i> au moment d'un meeting où on leur explique notre <i>target</i> compte tenu du marché, des volumes, etc. Ils nous renvoient alors une deuxième cotation. On fait les calculs pour voir quelle sera la performance et ensuite commencent les négociations. Pendant la période de négociations, on voit un à deux fournisseurs par jour. Cela dure deux semaines. On ne voit qu'une fois chaque fournisseur. Le prix négocié est alors le prix final pour l'année suivante. Maintenant que les négociations sont finies, il faut rentrer les prix dans le système pour 2003. [...] Avec ceux avec qui on fait le plus de volume, on a un contrat logistique. » (2, respach)</p> <p>« Je leur fixe des objectifs tous les ans en termes de prix, de <i>lead time</i> (temps de cycle). Les ppm²¹³ sont transmis par les gens de la qualité. On ne leur fixe pas des objectifs sur la qualité, c'est plus au cours du temps. » (3, respach)</p>
<p>Des attentes plus larges en termes de comportements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echange d'informations - Flexibilité - Professionnalisme - Honnêteté - Soutien technique 	<p>« J'attends qu'ils me proposent des solutions innovantes, des prix, des technologies que peut-être je ne connais pas. J'attends qu'ils soient professionnels, qu'ils ne me racontent pas d'histoire, qu'ils ne me racontent pas que cela coûte 200 quand cela ne coûte que 50, qu'ils vont pouvoir me livrer les pièces dans les 48 h si ce n'est pas vrai. J'ai viré des fournisseurs car ils disaient toujours oui au bureau d'étude alors que je savais pertinemment qu'ils ne pouvaient pas le faire. » (3, respach)</p> <p>« J'attends qu'ils proposent des innovations, qu'ils puissent aider les personnes de la R&D, qu'ils soient aussi à l'usine pour régler les litiges et qu'ils soient plus flexibles. J'attends aussi qu'ils soient au prix du marché bien entendu... On fait du <i>benchmarking</i>. » (2, respach)</p>

Tableau 6.25 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs de Telecom

Seuls les fournisseurs principaux qui réalisent plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires avec Telecom doivent être sous contrat logistique. Pour les autres, l'accord conclu lors des négociations, qui peut être simplement inscrit dans le compte-rendu de la réunion annuelle de négociation, a une force exécutoire. Dans tous les cas, l'objectif fixé est un prix cible. Les autres éléments ne font qu'accompagner cet objectif et permettent de s'assurer de la qualité de l'approvisionnement. Pour travailler sur cet objectif de prix, les acheteurs ne disposent pas souvent de la décomposition des coûts de leurs fournisseurs surtout lorsqu'il existe un prix de marché.

« Le marché des mémoires est un marché spot, c'est un peu une bourse. Toutes les semaines, il y a des nouveaux prix. Le responsable Achat essaie d'acheter au meilleur moment. Il ajuste son prix tous les mois. Parfois, on n'achète pas sur le marché spot car on a des contrats. Mais, on n'a pas toute la flexibilité qu'offre un marché très ouvert. » (5, aut)

On note également que les acheteurs n'attendent pas seulement des résultats (qui sont inscrits dans les objectifs) mais aussi des comportements de la part de leurs fournisseurs

²¹³ Nombre de pièces défectueuses par million.

principalement à l'égard des autres parties prenantes au sein de Telecom : être honnêtes vis-à-vis des bureaux d'étude, être flexible pour les unités de production, être un soutien pour les équipes de R&D, partager les technologies innovantes, etc. En fait, pour pouvoir s'imposer comme les responsables de tout le processus d'achat et non uniquement comme des négociateurs de prix, les acheteurs doivent s'assurer que les fournisseurs répondent à l'ensemble des préoccupations de leurs clients internes que sont les *business units*.

3.2.2. Le pilotage

Le tableau 6.26 présente les objets et les modalités de pilotage des fournisseurs de Telecom.

Objets : des résultats	Modalités de pilotage	Verbatims
La qualité de service : - qualité - ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques mensuelles par les usines sur le respect des délais de livraison, le niveau de PPM²¹⁴ - Alerte des usines aux responsables Achat en cas de crise d'approvisionnement pour plans d'actions - Réunion trimestrielle entre les responsables Achat et leurs principaux fournisseurs 	<p>« Il y a des statistiques sur le <i>on-time delivery</i> (livraison à l'heure) et la partie qualité. Ensuite, il y a des synthèses trimestrielles avec une notation à la clé. » (3, respach)</p> <p>« On a des <i>business review</i> avec ces fournisseurs tous les trimestres. On ne parle pas de prix, mais d'objectifs au niveau qualité, au niveau réduction des délais. C'est lors de ces <i>business review</i> qu'on leur dit de s'améliorer sur tel ou tel point. C'est plus du pilotage. » (2, respach)</p> <p>« Lorsqu'il y a des problèmes d'approvisionnement, l'usine transmet l'information au responsable Achat. Je suis parfois en copie. Personnellement, je vois les responsables Achat au moins une fois par mois. Je vais voir les usines une fois tous les quinze jours. Je peux ainsi faire remonter les informations. On demande des plans d'actions aux fournisseurs. » (5, aut)</p>
Le prix	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse mensuelle du contrôle de gestion avec comparaison entre prix réels et prix budgétés - Consultation de la concurrence 	<p>« Le contrôle de gestion fait des synthèses mensuelles sur les écarts entre les prix des commandes et les prix budgétés. On a négocié des marchés à un certain prix et ces prix sont contrôlés. » (3, respach)</p> <p>« Un des moyens de suivre les prix, c'est d'aller voir les concurrents. Si on ne fait pas de <i>benchmarking</i>, le prix du marché, on ne le connaît pas. » (2, respach)</p>

Tableau 6.26 : Les objets et modalités de pilotage des fournisseurs de Telecom

Les acheteurs suivent les résultats de leurs fournisseurs en termes de prix, de qualité et de délais au travers de données quantifiées (statistiques, synthèses chiffrées) que donnent les instruments de mesure des usines et du contrôle de gestion. Ils consultent également la concurrence. Ils disposent de peu d'informations qualitatives puisqu'ils n'assistent pas aux réunions entre les usines et les fournisseurs et rencontrent leurs fournisseurs pour des réunions de suivis environ une fois par trimestre. Certains visitent toutefois leurs fournisseurs pour auditer leurs process et / ou pour recueillir des informations plus informelles les concernant.

²¹⁴ Nombre de pièces défectueuses par million.

« Quand on achète des semi-conducteurs, les usines sont en Asie ou aux Etats-Unis. De plus, la visite n'est pas utile. C'est un produit catalogue. Les fournisseurs peuvent avoir plusieurs sites et ne savent pas forcément de quel site viendront les produits. Pour les produits spécifiques à Telecom (produits sur plans), les acheteurs vont visiter l'usine en cours d'élaboration du produit pour le premier lot de fabrication. On vérifie que le fournisseur a bien compris toutes les spécificités du plan, que le produit est bien conforme à ce qu'on attend, même si on a fait des réunions avant. » (5, aut)

« Je n'ai pas vu tous mes fournisseurs, mais j'en ai vu au moins la moitié. C'est un peu un audit sans en être un. On se ballade dans les usines. On audite un peu leur activité, ce qu'on représente chez eux. C'est toujours intéressant de le savoir, pour évaluer le rapport de force. On regarde sur quoi ils travaillent au niveau R&D, ce qu'on représente. C'est important pour nous. » (2, respach)

« Rien ne remplace une visite. J'évalue les flux dans l'atelier, les niveaux d'équipement, le nombre de salariés, si c'est propre, ce qu'on a fait en investissements, le bâtiment. Il y a plein d'indices qui vont vous faire comprendre que l'entreprise se développe, stagne ou est en déclin. » (3, respach)

Nous le voyons, les visites éventuelles des acheteurs sur les sites des fournisseurs n'ont rien de visites de courtoisie. Il s'agit avant tout d'évaluer le rapport de force entre Telecom et ses fournisseurs plutôt que d'aider ces derniers à améliorer leur productivité ou la qualité de leur process. Ceci est en phase avec ce que nous avons observé dans le cas Equipauto. Lorsque le client est peu dépendant de son fournisseur, il exerce un contrôle principalement formel sur les résultats. Il semble que les autres outils de contrôle plus informels, lorsqu'ils existent, servent à évaluer le rapport de force en vue des négociations futures.

3.2.3. La post-évaluation

Il n'existe pas chez Telecom une évaluation annuelle des fournisseurs considérée comme telle. Toutefois, les fournisseurs principaux²¹⁵ sont notés tous les trimestres. Le tableau 6.27 présente les critères et modalités de cette notation.

Objet de la notation	Modalités de la notation	Verbatims
- respect des délais - qualité	- notation de 1 à 5 par les usines et le département qualité sur des données chiffrées	« Il y a une notation fournisseur qui est faite en deux parties : d'une part, par l'usine, sur le respect des délais de livraison, le respect du conditionnement, de l'emballage. C'est la moitié du poids de la notation. D'autre part, les responsables Achat évaluent la réactivité commerciale, la compétitivité » (5, aut)
- support commercial et technique (réactivité, compétitivité)	- notation de 1 à 5 par les responsables Achat à partir de leurs perceptions ; notation plus subjective	« On a des notations fournisseur. Au moment de la politique Achat, on se base sur ces évaluations. Cette notation fournisseur nous vient également de la direction industrielle par les responsables de l'approvisionnement et de la qualité. Cette notation a une partie résultat statistique sur le <i>on-time delivery</i> (livraison à l'heure), et la partie qualité (le nombre de pièces rejetées). La partie support commercial et technique est plus subjective et c'est nous qui répondons pour cette partie. Cette notation a lieu tous les trimestres. » (2, respach) « Les fournisseurs sont notés sur leur qualité par les usines et les taux de service par nous. On doit le faire pour les dix premiers fournisseurs. C'est une note de 1 à 5. S'ils sont mauvais, c'est très difficile d'appliquer les pénalités de non qualité. Ce qu'on fait, c'est que cela nous fait des billes pour la négociation » (1, respach)

Tableau 6.27 : La notation des fournisseurs de Telecom

Cette notation a deux fonctions :

- préparer la stratégie Achat pour l'année à venir : les responsables Achat se basent sur des notes réelles pour conserver ou éliminer un fournisseur de la liste des fournisseurs préférentiels ;
- avoir des leviers d'actions : les négociations commencent toujours par une revue de ce qui s'est passé au cours de l'année et la note, si elle n'est pas bonne, est un des moyens de montrer au fournisseur ses insuffisances.

Toutefois, elle ne sert pas à mettre en œuvre les sanctions telles que les pénalités de retard ou de non qualité. En effet, les responsables Achat nous ont confié qu'il était très difficile d'appliquer les pénalités : « *Les fournisseurs n'aiment pas trop. Quand on applique des pénalités, c'est qu'on songe déjà à changer de fournisseur.* » (3, respach), « *Parfois, il y a des*

²¹⁵ Les dix plus gros fournisseurs de chaque responsable Achat

pénalités de retard dans les contrats. Mais c'est très difficile à négocier avec les fournisseurs. » (2, respach)

Enfin, nous nous sommes interrogée sur les stratégies d'influence mises en œuvre par les acheteurs tout au long du processus dans ces situations d'interdépendance faible. Il semble que la menace soit une stratégie assez souvent utilisée dans les négociations annuelles. Par ailleurs, deux acheteurs nous ont dit mener des opérations punitives chez leurs fournisseurs.

« Il y a des jours où on est le père fouettard, on vient regarder ce qui se passe dans la boutique. Il y a des fournisseurs chez qui on est presque obligé de faire des expéditions punitives. Quand il y a des choses qui vont mal, on doit aller voir pourquoi cela va mal. » (4, achprojet)

« Dans une relation avec un fournisseur, il faut savoir manier la carotte et le bâton. On peut être amené à arrêter toute relation commerciale avec un fournisseur, à diminuer son chiffre d'affaires, ses parts de marché. » (3, respach)

En fait, il semble que les responsables Achat brandissent plus les menaces qu'ils ne les mettent à exécution. Un changement de fournisseur est toujours une contrainte car ce changement doit être accepté en interne par les *business units*. Par ailleurs, les acheteurs de Telecom nous ont confié préférer les relations de long terme à la mise en concurrence systématique.

3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client

Nous avons interrogé cinq fournisseurs de Telecom. Paradoxalement, aucun d'entre eux ne nous a parlé de pouvoir ou de rapport de force. Dans un contexte où Telecom et ses fournisseurs sont globalement peu interdépendants, ces questions ne sont peut-être pas primordiales pour eux. Toutefois, ils nous ont expliqué quelles étaient leurs représentations des modes de contrôle des fournisseurs mis en place par Telecom et de l'organisation Achat dans cette entreprise. Ils nous ont également indiqué leur stratégie pour obtenir les marchés. C'est ce que présente le tableau 6.28.

Les réactions des fournisseurs...		Verbatims
Organisation Achat de Telecom		
à la stratégie Achat	<ul style="list-style-type: none"> - S'impliquer auprès d'un client qui veut entretenir des relations à long terme avec ses fournisseurs. 	<p>« Telecom, ils ont envie de développer des partenariats, donc cela nous intéresse de travailler sur le long terme avec eux. » (Four 15, Telecom)</p> <p>« Ils nous tiennent le discours de partenariat. Je pense que c'est assez vrai vu les parts de marché qu'on a et la confiance qu'ils nous font. » (Four 18, Telecom)</p> <p>« Ils veulent développer des relations à long terme en mettant les fournisseurs en concurrence. Ils privilégient quand même le partenariat. » (Four 14, Telecom)</p> <p>« Ils sont relativement fidèles malgré tout. » (Four 17, Telecom)</p>
à la structure Achat	<ul style="list-style-type: none"> - Pénétrer l'organisation par différents points d'entrée pour obtenir davantage d'informations sur les projets à venir et les concurrents éventuels. - Influencer les choix technologiques auprès des bureaux d'étude afin d'obtenir de nouveaux marchés. 	<p>« En général, on est en relation avec l'ingénieur d'études, le laboratoire, plus qu'avec l'acheteur. Le travail normal pour moi, c'est de présenter nos produits au sein d'un laboratoire. L'acheteur arrive après. [...] Le technicien dans un laboratoire, il ne connaît pas la politique de la société de travailler avec tel ou tel fournisseur. C'est pour ça qu'il faut toujours être en relation avec tout le monde. C'est également là qu'on peut rattraper des affaires où on n'a pas été consulté au départ. Il faut être tout le temps présent, connaître tout le monde. C'est vrai qu'il n'y a pas une entrée. [...] Connaître et bien s'entendre avec les gars de la technique, c'est primordial pour nous. On est là pour essayer d'influencer les projets. Moi, j'ai fait le compte l'autre jour, je connais 178 personnes chez Telecom. » (Four 16, Telecom)</p> <p>« Il faut aller voir tout le monde mais pas au même moment. Il faut influencer le technologue au moment où il choisit le composant. Il faut vendre notre solution. Il faut influencer l'acheteur au moment de la négociation et mener à bien tout ce qui est pré-série. » (Four, 14, Telecom)</p> <p>« Quand un nouveau projet arrive, on le sait très tôt par rapport aux concurrents car on connaît les bonnes personnes. Mon approche, elle est très relationnelle. J'ai développé un réseau de relations pour faire en sorte qu'on ait le maximum d'information pour faire la proposition au bon moment. » (Four 17, Telecom)</p>
Contrôle des fournisseurs		
au processus de contrôle des fournisseurs organisé par le client	<ul style="list-style-type: none"> - Négocier des prix en accord avec les volumes. - Etre bien noté par les <i>business units</i> car les acheteurs s'appuient sur ces notations au moment des négociations. - Répondre aux demandes exceptionnelles pour avoir un levier supplémentaire lors des négociations. 	<p>« On connaît le marché, on vend à Telecom et à ses compétiteurs. On sait ce que cela vaut. On essaie généralement d'avoir une politique de prix juste, que les prix soient concordants avec le volume demandé, même si chez Telecom, ils voudraient les prix de Nokia qui fait quatre fois plus de volume qu'eux. » (Four 15, Telecom)</p> <p>« C'est une négociation de prix, de logistique, car il est sûr qu'il ne va pas s'engager avec un fournisseur qui risque d'avoir des soucis d'approvisionnement. Cela revient de l'usine de production qui lui donne des informations pour qu'il fasse son choix. C'est sûr que si vous n'êtes pas parmi ceux qui ont été qualifiés techniquement, si vous n'avez pas eu de validation industrielle de l'usine de production, et si vous avez toujours un mauvais service, cela va déjà être une mauvaise note. C'est pourquoi parfois des fournisseurs sont retenus, même en ayant des prix un peu plus élevés. [...] Les notes que l'acheteur a, il les considère comme étant fiables. Il multiplie le prix proposé par le fournisseur par un coefficient qualité et il obtient une note finale. » (Four 16, Telecom)</p> <p>« La relation client-fournisseur, c'est aussi répondre aux commandes exceptionnelles. Et pour arriver à ça, c'est une question d'hommes. » (Four 16, Telecom)</p> <p>« Ils choisiront celui qu'ils pensent être solidaire en cas de coup dur, de difficulté d'approvisionnement. Ils sentiront que telle société sera plus réactive et les aidera. Ils veulent avoir le sentiment de compter sans être trop importants. Ils veulent la faible interdépendance, tout en ayant une relation de confiance et ça nous convient tout à fait. » (Four 15, Telecom)</p>

Tableau 6.28 : Les réactions des fournisseurs de Telecom

D'après nos entretiens avec les fournisseurs, ceux-ci entretiennent de bonnes relations avec leurs interlocuteurs de Telecom. Ceci est peut-être dû au fait qu'ils perçoivent la stratégie Achat de Telecom comme étant partenariale alors que les concurrents de Telecom pratiquent souvent la mise en concurrence systématique. Toutefois, les fournisseurs ont également regretté que ces bonnes relations soient menacées par les objectifs de plus en plus ambitieux des acheteurs en termes de gains sur achats qui impliquent de la part de ces derniers des comportements de plus en plus coercitifs. C'est ce que nous explique l'un des fournisseurs.

*« Chez X, ils sont désagréables avec les fournisseurs, ce sont des cow boys. C'est une société d'ingénieurs. On a donnée aux acheteurs des objectifs de baisse de coûts vraiment draconiens et la politique est de maltraiter les fournisseurs et d'être le plus opportuniste possible. Chez Telecom, ils ont envie de développer des partenariats et cela se sent. C'est une société basée sur le long terme. [...] Chez Telecom, ils veulent des relations de confiance. Ils apprennent à connaître nos managers. On a décidé qu'ils iraient deux fois par an au Japon pour rencontrer nos dirigeants. Ils essaient d'entretenir un bon relationnel, c'est vraiment le souhait actuel. [...] Mais, on demande sans arrêt aux acheteurs de baisser les prix, donc le risque, c'est qu'on perde cette relation privilégiée, car il n'y aura plus que les prix. Le critère prix devient de plus en plus important. »
(Four 15, Telecom)*

En définitive, la réaction des fournisseurs est certes instrumentale mais elle est assez positive. Les fournisseurs sont prêts à s'impliquer auprès d'un client qui souhaite développer des relations à long terme, même si l'interdépendance entre les deux est faible. Ils profitent également du poids des bureaux d'étude pour s'y immiscer en développant un bon relationnel avec ceux-ci afin de glaner toute nouvelle information et influencer les projets dans le but d'obtenir de nouveaux marchés.

Conclusion de la section 3

Nous proposons une synthèse de notre analyse du cas Telecom dans le tableau 6.29.

ENVIRONNEMENT ACHAT	
Description	De nombreux fournisseurs substituables sur un marché mondial ; de nombreux clients substituables sur un marché mondial ; Telecom, un client assez important mais pas leader ; des produits achetés standard et / ou spécifiques à fort contenu technologique Faible à moyenne interdépendance entre Telecom et ses fournisseurs
ORGANISATION ACHAT	
Stratégie Achat	Développer des relations de partenariat à long terme avec des fournisseurs globaux
Structure Achat	Structure Achat centralisée avec une fonction support qualité Achat. Une répartition des responsabilités pas toujours très claire entre des acheteurs, responsables officiels de la stratégie Achat et donc du choix des fournisseurs préférentiels, et des équipes techniques qui voudraient, comme c'était le cas auparavant, se réserver la sélection des fournisseurs et cantonner les acheteurs à la seule négociation commerciale.
Contrôle des acheteurs par la direction des achats	Sur les résultats (principalement les gains sur achats et en second lieu la logistique) ; sur les comportements en interne (satisfaction des clients internes, communication de la stratégie Achat auprès des ingénieurs des bureaux d'étude). Contrôle principalement formel et à distance.
CONTROLE DES FOURNISSEURS	
Processus de contrôle des fournisseurs	Des objectifs en termes de prix négociés lors de campagnes généralement annuelles mais des attentes plus larges visant à satisfaire les clients internes que sont les bureaux d'étude et les unités de production au sein des <i>business units</i> (échange d'informations, flexibilité, support technique) Un pilotage très instrumentalisé et formel, une notation chiffrée de la qualité de la prestation du fournisseur (taux de service, support technique et commercial) et une consultation fréquente de la concurrence. Des menaces de transfert lors des négociations mais peu mises à exécution car pas en ligne avec la stratégie partenariale et avec la volonté des clients internes (unités de production et bureaux d'étude) qui souhaitent une continuité des relations.
Réaction des fournisseurs	Une réaction instrumentale « positive » face à un client qui est moins coercitif et plus impliqué, là où d'autres sont plus opportunistes. Une stratégie développée : s'introduire par plusieurs points d'entrée et s'immiscer auprès des bureaux d'étude pour glaner de l'information et influencer les projets afin de gagner des marchés.

Tableau 6.29 : Synthèse de l'analyse du cas Telecom

Comme le souligne ce tableau, l'environnement Achat de Telecom est caractérisé par une faible interdépendance entre cette entreprise et ses fournisseurs. Face à cet environnement, Telecom privilégie une stratégie partenariale et a adopté une structure centralisée avec une fonction support qualité dédiée aux équipes Achat et intervenant auprès des fournisseurs. Dans cette structure, les acheteurs sont censés élaborer et mettre en œuvre la stratégie Achat. Toutefois, les prescripteurs comptent également être décisionnaires dans le choix des fournisseurs, ce qui implique des frictions potentielles entre les acteurs internes. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats porte principalement sur les résultats des acheteurs en termes de gains sur achats et sur leurs comportements vis-à-vis des autres acteurs internes. Le contrôle des fournisseurs s'exerce avant tout par le marché. Il est formel, instrumentalisé et porte sur les résultats des fournisseurs, éventuellement sur leurs procédés de travail. Les menaces de rupture des relations commerciales, souvent émises par les acheteurs, sont peu mises en œuvre car elles ne sont pas en phase avec la stratégie partenariale de l'entreprise et la volonté des clients internes. Enfin, les fournisseurs adoptent une réaction instrumentale au contrôle du client tout en développant une stratégie d'immixtion de l'entreprise cliente.

Section 4 : Le cas Agro

1. Présentation de l'environnement Achat d'Agro

Agro est un industriel de l'agro-alimentaire qui a réalisé en 2002 plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les achats représentent environ 50% du chiffre d'affaires²¹⁶. Agro achète essentiellement des produits alimentaires de base ou faiblement transformés tels que le lait, les produits sucrants, les farines, les fruits, les ingrédients, etc., ainsi que des emballages. Agro est soumis à une double contrainte en termes d'achats : une contrainte de qualité et de traçabilité des produits alimentaires achetés et une forte contrainte industrielle (production de gros volumes souvent en juste-à-temps). Il existe, certes, une cotation mondiale pour les produits de base (café, cacao, céréales), mais la plupart du temps, les produits achetés ont subi une première transformation (i.e. des céréales à la farine) et ne sont pas cotés. Les transactions entre Agro et ses fournisseurs ne s'opèrent donc généralement pas sur un marché anonyme mais se réalisent de gré à gré. Les produits achetés étant essentiellement des produits à faible valeur ajoutée, les fournisseurs potentiels d'Agro sont nombreux et leur taille est souvent bien inférieure à celle d'Agro (e.g. plus de 800 meuniers sont présents sur le marché français et réalisent quelques millions d'euros de chiffre d'affaires en moyenne). D'autre part, Agro est incontestablement un des acteurs majeurs de son marché. « *Globalement, Agro est plutôt dans les gros clients, on est gros chez nos fournisseurs.* » (6, dirach), « *On est plutôt dans un marché où, si on regarde l'offre et la demande, Agro pèse lourd. Globalement, on peut dire que c'est nous qui dominons. Sur mon portefeuille par exemple, on est le client numéro 1.* » (2, respach). Le directeur Achat nous a donné quelques explications supplémentaires sur l'environnement Achat de son entreprise.

« Agro achète des produits peu transformés. Le prix de ces produits est évidemment très lié au prix de marché des produits alimentaires. Généralement, nos fournisseurs directs sont beaucoup plus petits que nous. On a deux contraintes fortes, la qualité et l'industrialisation : la qualité d'abord, parce que tous nos produits doivent avoir une traçabilité parfaite et un mode d'élaboration d'une qualité irréprochable ; la contrainte industrielle aussi car on produit beaucoup et on veut éviter les stocks. Donc nos fournisseurs doivent être capables de nous livrer à toute heure. [...] Globalement, nous sommes assez peu dépendants de nos fournisseurs. On peut changer, pas du jour au lendemain à cause des contraintes qualité et industrielles, mais on peut changer. [...] Nos fournisseurs sont globalement très dépendants de nous car on est un acteur majeur et ils réalisent une part conséquente de leur chiffre d'affaires avec nous. Ce n'est pas le cas pour tous les fournisseurs, par exemple pour les fournisseurs d'emballages, on ne représente que quelques pourcents de leur chiffre. » (6, dirach)

²¹⁶ D'après le directeur Achat d'Agro.

Toutes les personnes interrogées nous ont indiqué que leur entreprise était globalement peu dépendante de ses fournisseurs car il existe un grand nombre de fournisseurs potentiels substituables sur le marché pourvu qu'ils soient capables de fournir des produits de qualité en temps et en heure. Cinq personnes sur six ont également dit que les fournisseurs étaient globalement assez dépendants de leur entreprise car Agro est l'un des acteurs principaux du marché et les fournisseurs réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec Agro. L'analyste financier indépendant interrogé nous a confirmé cette analyse (voir annexe I).

2. L'organisation Achat d'Agro

2.1. La stratégie Achat d'Agro

Il n'existe pas de stratégie Achat globale chez Agro, pas de mot d'ordre général. « *Il n'y a aucun dogme, le dogme, c'est le saving (le gain sur achats)* » (5, respach). A partir de là, tout dépend des marchés, c'est-à-dire des familles d'achats. Le responsable Achat par famille définit des axes plus qu'une stratégie, une ligne directrice sans faire référence à des fournisseurs préférentiels ou à des répartitions de parts de marché. Le tableau 6.30 présente les axes stratégiques d'Agro tels qu'ils nous ont été expliqués par nos interlocuteurs.

	Contenu	Verbatims
Stratégie Achat par famille (marché) Définie par le responsable Achat, approuvée le cas échéant par les <i>business units</i>	Profiter de toutes les opportunités du marché Stratégie non figée, évolutive	« Il y a les responsables Achat qui ont la vision globale. Il y a les directeurs Achat zone. Ils se réunissent tous les mois. C'est là que se fait la stratégie Achat. On est quand même assez opportuniste. On n'est pas monolithique dans notre approche. » (6, dirach) « Une des premières stratégies, c'est d'avoir des sources multiples. On est capable d'être très opportuniste. On a une approche très pragmatique » (1, respach) « La plupart du temps, la stratégie est évolutive. Il y a des grandes lignes, mais rien n'est figé. Elle vient des fonctions globales, mais les réalités stratégiques sont régionales. [...] C'est de l'analyse typique de marché du type Porter. Cela peut être une remise en cause de notre besoin, un changement de marché. Cela peut être de refaçonner l'offre, ou pas de stratégie avec une mise en concurrence globale sur tous les domaines. » (2, respach) « Il y a un document par famille, mais c'est constamment en mouvement. Les responsables Achat n'arrêtent pas de structurer la stratégie qui est constamment challengée par les <i>business units</i> . » (5, respach) « Le partenariat, cela peut être dans certains cas un moyen d'atteindre un but, même si derrière cela implique des liens. Mais, on a plutôt des notions de court et de moyen terme avec nos fournisseurs. On envisage très peu de relations de long terme. » (4, respach)

Tableau 6.30 : La stratégie Achat d'Agro

cacao), c'est le responsable Achat du pôle le plus consommateur qui achète pour l'ensemble du groupe. Parallèlement à cette structure très centralisée, il existe un autre axe de déploiement par zone. En effet, il est assez fréquent que des spécificités régionales nécessitent de traiter différemment les Achats d'une même famille en fonction des zones géographiques²¹⁷. C'est pourquoi des responsables Achat régionaux sont chargés de déployer la stratégie Achat du responsable Achat du pôle. « *Ils s'assurent qu'il n'y a pas d'incohérences entre la stratégie et les réalités locales* » (2, respach). Par ailleurs, si le produit acheté est spécifique aux *business units* de sa zone, le responsable Achat de la zone sélectionne lui-même les fournisseurs de cette famille et négocie en direct avec eux.

La fonction Approvisionnement est complètement décentralisée dans les unités de production. Les usines n'ont d'ailleurs pas de budget d'achats et nous verrons par la suite que ceci a des implications assez fortes sur les décisions d'achat.

Enfin, la structure ne comprend pas d'acheteur projet ni de fonction support dédiée aux équipes Achat. Les audits d'homologation des fournisseurs sont assurés par les agents de l'assurance qualité assistés par les responsables Achat.

2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat

Les trois acteurs clés du processus d'achat chez Agro sont les acheteurs, les prescripteurs (en direct la R&D et de manière indirecte le marketing) et les utilisateurs (les usines). Comme dans les autres cas, les intérêts des uns et des autres ne sont pas toujours convergents : les responsables Achat sont notés sur les baisses de prix²¹⁸ (i.e. les gains sur achats). Les usines attendent une régularité et une qualité des livraisons des fournisseurs. Enfin, les chefs de produits du marketing sont réticents à toute modification d'un produit rentable de peur d'en dégrader l'image. Ces différents points de vue sont explicités par nos interlocuteurs.

« L'industriel fera un effort pour faire des essais s'il a l'espoir que demain sera meilleur qu'aujourd'hui, c'est-à-dire si on va l'aider à atteindre ses objectifs de rendement de ses lignes (TRS). L'intérêt de l'Achat est de faire baisser le prix et celui de l'industriel d'augmenter son rendement de ligne. » (4, respach)

²¹⁷ C'est par exemple le cas des produits sucrants dont les propriétés varient d'une région à l'autre (la couleur, la texture, le pouvoir sucrant)

²¹⁸ Le contrôle des acheteurs d'Agro sera développé dans le §2.3.

« Le problème que l'on a en ce moment, c'est que le marketing n'est pas très motivé pour les projets de productivité car ils ont peur que cela dégrade le produit. Quand les produits n'ont pas une rentabilité suffisante, il faut trouver des choses pour les rendre rentables et le marketing est motivé pour ce type de projets et les gens suivent. Mais, lorsqu'il s'agit de produits rentables, les négociations internes sont beaucoup plus ardues, même si on a identifié des poches de productivité. » (6, dirach)

Les acheteurs doivent eux-mêmes gérer ces divergences d'intérêts et convaincre les autres acteurs en interne d'appliquer leurs idées (changer de fournisseur, modifier un produit pour générer des productivités). Tous les acheteurs d'Agro interrogés lors de notre étude ont largement mis l'accent sur l'importance des négociations internes, souvent plus difficiles que les négociations avec les fournisseurs.

« Il y a beaucoup de négociations internes influentes à cause du caractère transversal et global de notre structure. » (6, dirach)

« Il est sans doute plus difficile de négocier avec les gens en interne qu'avec les fournisseurs. » (4, respach)

« Les choses vont vite et c'est très déstructuré. Cela correspond à notre marché. On s'adapte vite. Une partie importante de l'acte d'achat est la négociation interne. [...] En théorie, on peut transférer, il n'y a pas d'engagement contractuel dans la durée, mais il faut faire accepter en interne le changement de fournisseur. » (2, respach)

« On doit convaincre les usines du bien fondé du changement de fournisseur. Il faut que ce soit transparent pour l'usine. Bien sûr, il y aura toujours une période d'adaptation. L'argument, c'est que c'est bon pour Agro. C'est à la bonne volonté de chaque usine. Il faut faire un travail de communication en interne. C'est le côté commercial de l'acheteur en interne. Je passe plus de temps à négocier en interne qu'à négocier avec mes fournisseurs. » (3, respach)

Pour appliquer leur stratégie qui implique souvent des changements de fournisseurs, les acheteurs ont besoin de l'aval des autres acteurs internes. Or, ceux-ci, et en particulier les usines, ne voient pas toujours leur intérêt dans ces changements. C'est pourquoi, les acheteurs essaient de développer de bonnes relations avec les différentes parties prenantes, organisent des groupes de projet, visitent les usines, écoutent leurs attentes et communiquent sur leur stratégie. *« Je vais voir les usines au moins deux fois par an. Je vais voir toutes les personnes de l'usine, partager avec eux les problèmes que peuvent leur occasionner les fournisseurs. » (3, respach)* *« Pour les big bags, on a été voir en interne ce que la contrainte du fournisseur faisait peser, comment on pourrait les aider. » (4, respach), « On essaie de faire des groupes projet qui rassemblent le marketing, l'industriel, les achats, le développement » (3, respach).*

Malgré les difficultés que les acheteurs peuvent rencontrer dans l'application de leur stratégie, il semble que les autres acteurs internes ne contestent pas leur légitimité dans la sélection et le pilotage des fournisseurs, ce qui n'était pas toujours le cas dans les autres études menées.

2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats

Le tableau 6.31 présente les modalités de contrôle des acheteurs d'Agro par la direction des achats.

Le contrôle des acheteurs		Verbatims
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Gains sur achats (deux chiffres : négociation commerciale et projets de productivité²¹⁹) - Qualité (<i>pas tous</i>) - Sécurité des approvisionnements - Délais (<i>pas tous</i>) - Autres objectifs suivant les responsables Achat (e.g. développement d'innovations) <p>Des attentes non formalisées dans les objectifs en termes de comportement en interne (être un animateur, savoir convaincre et faire fonctionner le réseau en interne)</p>	<p>« Les objectifs nous sont fixés. Ils s'expriment en termes de coûts. On nous demande X millions d'euros d'économies par an. Ils sont très ambitieux. On attend des acheteurs, des économies. Ensuite, je réparties mes objectifs sur mes acheteurs. [...] Les acheteurs ont des objectifs qualité sur leur périmètre. Au niveau des délais, c'est tellement rôdé qu'il n'y a pas de soucis. [...] Ce que j'attends des acheteurs, c'est aussi une animation soit du marketing, soit de l'industriel. [...] Pour atteindre ces résultats, il faut être un bon facilitateur, un bon animateur interne. » (6, dirach)</p> <p>« Les objectifs de productivité représentent entre 40% et 50% des objectifs. Après, j'ai des objectifs qualité. Je peux avoir ponctuellement des objectifs de mise en place d'une <i>supply chain</i> en amont, des méthodes pour mieux approvisionner les usines. » (2, respach)</p> <p>« J'ai des objectifs de gains sur achats, que ce soit par les projets de productivité ou par la négociation. J'ai aussi des objectifs stratégiques du type homologation de nouveaux fournisseurs, réduction du nombre de fournisseurs. » (3, respach)</p> <p>« En termes de performance pure, notre objectif, c'est d'être à la baisse hors effet de marché. Il faut être dans un <i>trend</i> baissier. On annule l'impact du marché et la performance se fait en dehors de cet impact. [...] Le travail en réseau fait partie des objectifs fixés. C'est souvent implicite. » (4, respach)</p>
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord mensuel (par le SI) sur les résultats en termes de gains sur achats ; trois chiffres : évolution du prix de marché, gains sur les projets de productivité, gains commerciaux. - La qualité : <i>reporting</i> mensuel du département qualité 	<p>« Le système d'information donne les résultats fournisseur par fournisseur. On fait des analyses mensuelles. Un acheteur a une famille, donc je sais tout de suite quels sont les résultats des acheteurs. J'ai des écarts qui apparaissent et les acheteurs viennent m'expliquer les résultats. [...] On a aussi un tableau de bord en trois parties : évolution du prix marché, reformulation (ce sont les projets de productivité où on change un ingrédient par exemple) et une colonne négociation. [...] Pour la qualité, on a un document émis par le directeur de l'assurance qualité. » (6, dirach)</p> <p>« Il y a également un <i>reporting</i> mensuel et des tableaux de bord liés aux gains économiques. » (4, respach)</p>
Post-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Les gains sur achats : premier critère d'évaluation ; chiffres donnés par le système d'information ; - La qualité des relations internes : deuxième critère d'évaluation ; retour des différentes parties prenantes <p>Prime liée aux résultats</p>	<p>« L'évaluation d'un acheteur se fait certes par la productivité générée, mais aussi par la sécurité de l'approvisionnement (pas de rupture). L'évaluation d'un acheteur se fait aussi par les retours du directeur qualité qui est content des actions des acheteurs, du directeur de développement car l'acheteur a soutenu un produit, développé un fournisseur même si ce n'était pas écrit tel quel dans ses objectifs. Dans notre fonction agro-alimentaire, on a 15% d'innovations par an sur lesquelles il est difficile de mettre des performances Achat. » (2, respach)</p> <p>« Le réseau interne, c'est vraiment quelque chose d'important pour mon chef. Un acheteur très doué dans les relations avec les fournisseurs ne ramènera pas de gain si en interne, il ne passe pas et s'il a un problème de communication. Il ne fera pas aboutir beaucoup de projets. » (3, respach)</p> <p>« Aujourd'hui, nous sommes évalués sur des éléments factuels. Le <i>reporting</i> annuel est la base de l'évaluation. Le deuxième point, ce sont les éléments qualitatifs, la manière d'atteindre les résultats, les relations qu'on a avec les gens en interne. » (4, respach)</p>

Tableau 6.31 : Le contrôle des acheteurs d'Agro

²¹⁹ Les projets de productivité visent à obtenir une baisse du prix des produits achetés en modifiant le produit ou le process d'élaboration du produit. Ces projets exigent généralement une validation par les usines et le marketing.

La direction des achats attend des responsables Achat principalement des résultats qui s'expriment en termes de gains sur achats qui doivent être réalisés hors effet marché. Elle attend également des comportements en interne qui consistent à développer un réseau, à animer des projets de productivité qui génèrent des gains et à les faire accepter par les usines et le marketing qui n'ont pas d'intérêts directs à leur mise en œuvre. La qualité est certes un élément important dans le cas Agro, mais elle est surtout gérée par la direction de la sécurité alimentaire et finalement assez peu par les acheteurs (excepté pour certains cas sensibles comme l'achat de lait ou de fruits).

Nous avons vu à présent les trois axes que nous avons retenus pour l'étude de l'organisation Achat d'Agro. Nous proposons dans le tableau 6.32 une synthèse de ces résultats.

	AGRO
Stratégie Achat	Profiter de toutes les opportunités du marché : plutôt mise en concurrence
Structure Achat	Structure Achat centralisée avec des responsables Achat par famille au niveau des pôles ; des responsables Achat également par zone chargés de faire le lien entre le global (les équipes Achat pôle) et le local (les <i>business units</i> des zones) ; pas d'acheteurs projet ni de fonctions support dédiées ; l'assurance qualité qui est dans une autre direction réalise les audits des fournisseurs. Les décisions stratégiques (choix des fournisseurs et des technologies) sont bien du ressort des acheteurs, mais leur application nécessite un grand effort de communication interne étant donné les résistances des autres acteurs impliqués dans le processus (en particulier le marketing et les usines).
Contrôle des acheteurs	Sur les gains sur achats ; sur les comportements des acheteurs en interne (mise en place d'un réseau interne, communication, capacité à convaincre les autres parties prenantes) car les gains sur achats ne peuvent être réalisés sans un travail conjoint avec les usines et le marketing qui n'ont pas forcément intérêt à changer de fournisseur ou à mener des projets de productivité. Contrôle formel à distance : les mêmes objectifs pour tous ; un tableau de bord mensuel avec les gains sur achats comme outil de pilotage ; une évaluation annuelle sur les gains et implicitement sur le comportement interne ; prime au résultat.

Tableau 6.32 : Synthèse de l'organisation Achat d'Agro

3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client

Nous avons demandé à chaque acheteur d'Agro de sélectionner le fournisseur le plus représentatif de son portefeuille d'achats. La figure 6.9 présente le positionnement des fournisseurs retenus sur la matrice dépendance du client / dépendance du fournisseur.

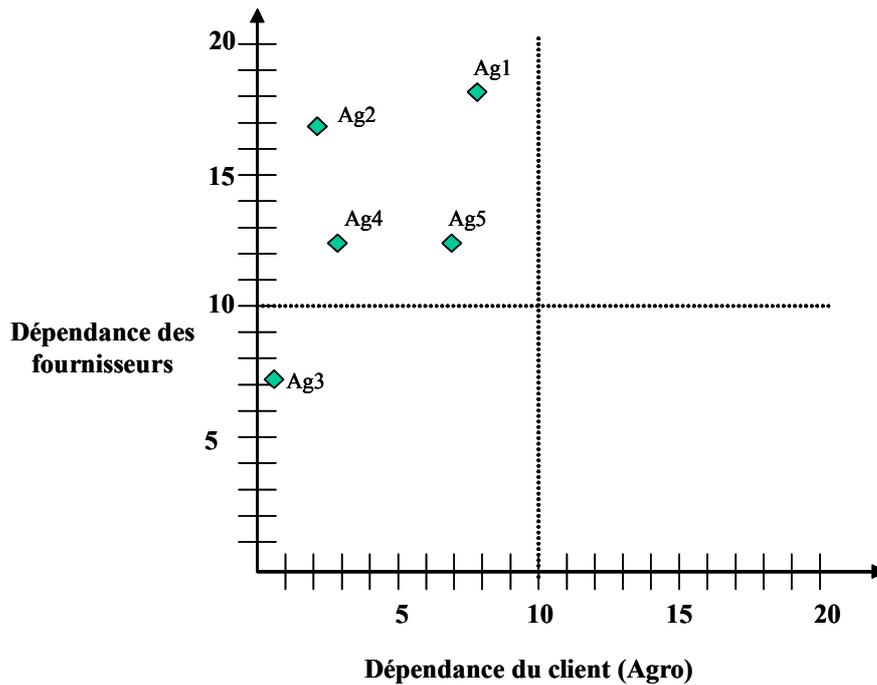


Figure 6.9 : Positionnement des fournisseurs d'Agro retenus par les acheteurs interrogés

L'environnement local des relations entre les acheteurs et leur principal fournisseur coïncide pour quatre des cinq acheteurs interrogés avec l'environnement Achat global d'Agro caractérisé par une faible dépendance de celui-ci et une forte dépendance de ses fournisseurs.

3.1. La sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs d'Agro se fait au gré des opportunités du marché. Cinq critères sont considérés selon les marchés : la compétitivité (« l'agressivité de l'offre »), la qualité, l'innovation, la capacité à être global et la capacité à construire des relations dites « intégratives » (i.e. qui prennent en compte les services associés à la vente du produit). D'après nos entretiens, le prix, associé à un niveau de qualité et à une capacité logistique, semble être le critère essentiel pour les acheteurs dans la sélection d'un fournisseur (au début d'un projet ou en remplacement d'un fournisseur existant). Toutefois, l'acheteur n'est pas l'acteur unique de cette décision puisque tout changement de fournisseur doit être accepté par l'usine. Par ailleurs, un nouveau fournisseur ne peut rentrer au panel s'il n'est pas homologué par le département qualité.

« Il ne faut pas se raconter d'histoire, c'est essentiellement le prix qui fait qu'on choisit un fournisseur ou qu'on en change. [...] C'est moi qui suis responsable du choix d'un fournisseur,

mais l'homologation du fournisseur se fait avec l'usine, la qualité, le développement. Je peux choisir un fournisseur, mais s'il n'est pas homologué, il ne nous fournira rien. » (3, respach)

« Le prix, c'est une chose, mais il faut aussi regarder la qualité, le pouvoir sucrant, la couleur du produit, tout ça. [...] Nous sommes obligés de faire un audit d'homologation avant tout démarrage de production. La qualité audite son process, ses règles de production. Il s'agit essentiellement d'un audit de qualité et de traçabilité. On peut retenir un fournisseur potentiel, mais on ne peut rien signer tant qu'il n'est pas homologué. » (4, respach)

Pour obtenir les prix les plus bas, les acheteurs consultent leurs fournisseurs sur la base d'un cahier des charges le plus minimaliste. Les spécificités viendront ensuite des exigences de l'usine. Etant souvent dans une situation où le rapport de force leur est défavorable, les fournisseurs n'ont d'autre choix que de se plier aux exigences de leur client. C'est ce que nous explique l'un des fournisseurs d'Agro que nous avons rencontré.

« Pour rentrer, c'est le prix. Il faut être le moins cher. Si l'on n'est pas intéressant pour l'acheteur, il ne fera pas les efforts pour faire référencer votre produit. Dans ce monde-là, on ne rentre que par le prix. [...] L'acheteur, sa motivation, c'est le prix et la satisfaction des clients. La totalité des exigences, elles remontent de l'usine. L'acheteur, il essaie de mettre un minimum de contraintes à son fournisseur pour pouvoir bénéficier des meilleurs prix. Plus on met de contraintes, plus on a de coûts. L'acheteur, il efface tous les coûts apparents. Ce n'est qu'après qu'on s'en rend compte. Après, on reste si on est bon. Il faut savoir investir les premières années. C'est investir dans le temps, la qualité des produits, le soin que l'on peut apporter. [...] L'usine, elle demande généralement des exigences bien plus importantes que le cahier des charges affiché par l'acheteur. On se met d'accord sur des conditions au départ et, petit à petit, on s'aperçoit que l'usine en veut plus. Le seul souhait de l'usine, c'est d'avoir le meilleur produit possible et donc elle essaie de sélectionner le mieux possible ses matières premières. A mesure que les choses évoluent, elle modifie les demandes vis à vis de ses fournisseurs. » (Four 13, Agro)

Les acheteurs, dont le premier critère est le prix, sont certes responsables de la sélection des fournisseurs mais ils ne sont pas totalement autonomes dans leurs choix puisque tout nouveau fournisseur doit être homologué par la qualité et approuvé par l'usine concernée.

3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs

3.2.1. La finalisation

Il n'y a pas de règle chez Agro qui indique qu'on fixe des objectifs à tel ou tel fournisseur. Ce sont les conditions de marché, les anticipations des responsables Achat et les contraintes en termes de qualité et de volume des livraisons qui influencent le niveau des prix que les responsables Achat demandent à leurs fournisseurs. Au-delà de ces objectifs quantitatifs, les responsables Achat ont des attentes plus larges vis-à-vis de leurs fournisseurs. Le tableau 6.33

présente les attentes des responsables Achat à l'égard de leurs fournisseurs, qu'elles se traduisent ou pas dans les objectifs.

Attentes / objectifs	Verbatims
<p>Des objectifs en termes de résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - le prix : les anticipations sur les évolutions de marché dictent la durée des contrats - la qualité <p>Négociations annuelles ou pluriannuelles de plus en plus par enchères inversées sur Internet ; parfois demandes ultérieures d'aller au-delà du contrat ; décomposition des coûts exigée</p>	<p>« C'est difficile de leur fixer des objectifs globaux, et on le fait rarement. On travaille en transparence de coûts. On a les décompositions de coûts fournies par les fournisseurs. [...] Quand on parle de prix ou de négociation, on parle aujourd'hui d'enchères inversées sur Internet. Par exemple, on achète de la fraise. On demande à nos fournisseurs de nous soumettre un prix de fraise au kilo. Il y a un process qui, sans dévoiler les noms des autres fournisseurs, leur permet de voir s'ils sont bien ou mal placés. Ils peuvent directement se comparer aux autres. C'est de l'auto-évaluation. On leur demande évidemment de pratiquer le prix le plus bas. » (2, respach)</p> <p>« Il y a deux types d'objectifs : la qualité des produits et la qualité de service. La qualité du produit est fonction de ce qu'on veut en faire. La couleur, la granulométrie, les corps étrangers sont des éléments qualité. [...] On a des campagnes de négociation mais on négocie pratiquement tout le temps avec les fournisseurs. Certains prix sont fixés pour un an. Les contrats qui sont au-delà d'un an ont des clauses de révision de prix. Sinon, on a des prix qui peuvent bouger tous les mois en fonction de nos anticipations et des discussions qu'on peut avoir avec nos fournisseurs. » (4, respach)</p> <p>« J'attends de ce fournisseur un avantage compétitif en prix et une progression de cet avantage compétitif dans le temps. Le rythme de la progression (en termes de gains sur achats) est inscrit par écrit, non dans un contrat, mais dans une lettre d'engagement. » (5, respach)</p>
<p>Des attentes plus larges en termes de comportements et de choix stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendre des services, être proactif, réactif, flexible, transparent - Développer une stratégie en phase avec Agro (innovation exclusive, organisation de la production) 	<p>« J'attends la qualité, les coûts, les services. » (2, respach)</p> <p>« La flexibilité, je l'attends mais pas en premier. Ce que je veux savoir, c'est les choses qu'ils peuvent faire pour et avec Agro. [...] On attend un partage d'opportunités et de contraintes de façon à ce qu'on arrive avec eux à se positionner correctement et à tirer le meilleur profit de ce type de relation. » (4, respach)</p> <p>« Les fournisseurs transposent notre organisation à la leur. Même leur stratégie est liée à la relation avec Agro. Ils développent des innovations à notre demande et ensuite, on exige une exclusivité sur plusieurs mois. De toute façon, sans être prétentieux, on tire le marché. » (1, respach)</p>

Tableau 6.33 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs d'Agro

Les objectifs et plus globalement les attentes des responsables Achat à l'égard de leurs fournisseurs sont totalement en phase avec l'environnement Achat d'Agro (faible dépendance d'Agro, forte dépendance des fournisseurs). Non seulement les responsables Achat ne s'engagent sur rien, mais ils exigent des fournisseurs de s'aligner sur les prix les plus bas à tout moment, d'être totalement transparents dans les décompositions des coûts, d'être flexibles, pro-actifs dans la recherche de nouvelles poches de productivité, de leur rendre des services et de développer une stratégie qui corresponde à leurs demandes. Nous sommes ici dans une situation où Agro exerce son pouvoir sur ses fournisseurs et tire largement profit de son avantage.

3.2.2. Le pilotage

Le tableau 6.34 présente les objets et les modalités de pilotage des fournisseurs d'Agro.

Objets	Modalités de pilotage	Verbatims
Les résultats en termes de - qualité - délais - prix	- Fiches d'incidents qualité émises par les usines - Audits surprises sur la composition des produits - Alerte des usines aux responsables Achat en cas de crise d'approvisionnement pour plans d'actions - Réunion trimestrielle entre les responsables Achat et leurs principaux fournisseurs - Consultation de la concurrence	« On a pour chaque fournisseur des fiches d'information qualité avec les résultats, les fiches incidents qualité, les pourcentage de non conformité, les faits marquants. » (6, dirach) « Les fournisseurs sont suivis au niveau de chaque point de livraison. On a des consolidations qui se font ici avec des outils dont le rapport mensuel fournisseur. Il y a des éléments à la fois qualitatifs et à la fois factuels, quantitatifs : les quantités livrées, l'atteinte par rapport à l'objectif, où il en est sur des projets de développement. Et puis, pour les prix, il y a le marché » (4, respach) « La qualité est suivie par les usines. Des fiches d'incidents qualité arrivent directement chez nous. On doit les valider, puis on demande aux fournisseurs de mettre en place ce qu'il faut pour remédier au problème. [...] Au niveau des délais, l'indicateur, c'est l'usine. Si elle m'appelle, c'est qu'il y a un problème. » (3, respach) « Que ce soit au niveau de la qualité du produit ou de la qualité de service, on a des indicateurs. [...] La qualité de service, ce sont les livraisons à temps, les écarts entre la quantité reçue et la quantité demandée. [...] Les fournisseurs, je les vois trois ou quatre fois par an s'il n'y a pas de projet. » (4, respach)
Les procédés de travail	- Audit qualité production des fournisseurs par les qualitiens accompagnés parfois des responsables Achat - Visites des acheteurs pendant les projets de productivité	« Je vais régulièrement visiter les sites de production. Je m'assure du côté sanitaire des lieux, du respect des formules. Il y a des contraintes qualité très fortes sur mon marché et on demande aux fournisseurs lors d'audits surprises de nous dire quelle est la composition exacte de produits qu'ils ont livrés. » (2, respach) « On visite surtout quand on a des dossiers particuliers en développement. [...] On regarde les points de blocage pour le projet et aussi les installations, où ils ont positionné les détecteurs de métaux. » (4, respach)
Les comportements et les choix stratégiques : vérifier la véracité des informations, vérifier qu'Agro est traité comme un client privilégié	- Visites des acheteurs pour vérifier les dires des fournisseurs, pour s'assurer qu'Agro est traité comme un client privilégié et pour faire de la veille concurrentielle	« On peut aussi y aller car on a des aléas à gérer chez eux. Quand ils nous disent qu'ils sont en sous-capacité, on peut aller le vérifier <i>de visu</i> , voir si on est un des clients les mieux traités, si on peut s'arranger pour être mieux traité qu'on ne l'est actuellement. On peut aller les voir parce qu'ils veulent nous faire découvrir une innovation. » (2, respach) « Je regarde tout. Je fais de la veille concurrentielle, je vérifie qu'Agro est important pour eux, je regarde aussi où ils en sont sur l'innovation, si leur stratégie est bonne. J'ai la libre circulation chez eux, alors, je peux vérifier auprès des gars des usines les dires des autres. » (1, respach)

Tableau 6.34 : Les objets et modalités de pilotage des fournisseurs d'Agro

Le pilotage des fournisseurs d'Agro est à la fois aussi approfondi et étendu que les acheteurs le souhaitent. Il est approfondi parce que les acheteurs peuvent s'appuyer aussi bien sur des données quantitatives fournies par les usines que sur des informations plus qualitatives issues des différentes visites d'Agro à ses fournisseurs au travers d'audits qualité ou de visites plus impromptues. Il peut être étendu car les acheteurs suivent aussi bien les résultats (par la

consultation de la concurrence) que les procédés de travail ou les comportements (vérifier *in situ* les dires des fournisseurs) s'ils jugent ces contrôles nécessaires.

Nous avons donc observé un pilotage formel des fournisseurs principalement sur les résultats en termes de qualité de produit et de qualité de service. Cependant, si les acheteurs le jugent nécessaire, le suivi peut-être plus étendu et approfondi (e.g. par des données plus qualitatives recueillies lors des visites de sites).

3.2.3. La post-évaluation

Chaque année, les fournisseurs sont notés sur la qualité de leur prestation (qualité des produits et des approvisionnements), leur performance économique et leur innovation. La performance économique est également donnée par la position du fournisseur par rapport à ses concurrents sur les nombreux items des décompositions des coûts. Le tableau 6.35 présente les modalités de l'évaluation des fournisseurs.

Objet de l'évaluation	Modalités de l'évaluation	Verbatims
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des produits - Qualité de service (délais, quantités et emballages corrects) - Innovation - Performance économique 	<ul style="list-style-type: none"> - notation de 1 à 5 conjointe de l'usine et du responsable Achat - positionnement du fournisseur lors des consultations et dans les décompositions des coûts 	<p>« Il y a une évaluation sur quatre critères : la qualité, la performance économique, l'innovation et les approvisionnements. Cette évaluation est réalisée avec le support des équipes locales (ex. pour le taux de service) et la consolidation est faite ici. Ce sont des éléments factuels. Ce sont des notes de 1 à 5 sur chacun des critères. » (4, respach)</p> <p>« Il y a une évaluation annuelle formelle sur la qualité. Mais, sur leurs performances de productivité, c'est toute l'année, ou c'est au cours des négociations annuelles qu'ils ont un étalon où ils peuvent voir où ils en sont sur le marché. Comme on travaille en transparence de coûts et qu'on négocie chaque item, ils peuvent s'étalonner. [Les enchères inversées], c'est de l'auto-évaluation. » (2, respach)</p> <p>« On fait une évaluation conjointement avec la qualité. On fait un bilan annuel des problèmes qu'on peut rencontrer en usine, aussi bien sur la qualité des produits que sur le service (respect des délais, suivi). Ils ont une note de 1 à 5. Nos fournisseurs sont tous bien notés (1 ou 2). » (3, respach)</p>

Tableau 6.35 : L'évaluation des fournisseurs d'Agro

Cette notation permet aux responsables Achat de préparer les négociations, de conforter ou d'éliminer un fournisseur. Dans le cas d'un fournisseur défaillant à un moment ou mal noté, nous avons observé une escalade de sanctions :

- une mise à l'écart du fournisseur par l'usine pendant un certain temps ; « *Si l'usine n'est pas satisfaite de notre service, il peut arriver que l'usine nous mette en quarantaine pendant un mois.* » (Four 13, Agro)

- des transferts de coûts de la non qualité : « *Pour la non qualité, si ce sont des points mineurs, il peut y avoir des transferts de coûts de cette non qualité, mais on n'accepte pas la récurrence de non qualité.* » (4, respach)
- une mise à l'écart du fournisseur par le responsable Achat sur les nouvelles consultations et / ou une baisse de volumes : « *La sanction, c'est soit de ne plus consulter les fournisseurs sur les nouveaux projets, ce qui signifie qu'ils auront un trou sur les produits futurs, soit de leur enlever des volumes.* » (2, respach) ; « *La sanction, c'est la diminution de volume* » (3, respach)
- le retrait du marché. « *Aujourd'hui, les sanctions ou les récompenses ultimes, c'est vraiment l'octroi ou le retrait de marchés.* » (6, dirach) ; « *C'est l'octroi ou le retrait de business* » (4, respach)

En dehors de ces sanctions, il n'existe généralement pas de pénalités de retard car les relations sont rarement formalisées dans un contrat cadre.

Enfin, nous nous sommes interrogée sur les stratégies d'influence mises à l'œuvre par les acheteurs tout au long du processus. L'analyse montre qu'elles sont clairement coercitives, les acheteurs utilisant successivement les promesses, les menaces, les punitions ou tout simplement le transfert de production sans menace. C'est ce que nous montrent ces quelques extraits des entretiens des acheteurs :

« Ce sont des relations d'affaires. Il n'y a pas de cadeaux. On n'est pas tenu. On transfère très souvent d'un fournisseur à l'autre. Il y a certains fournisseurs qui ont souffert, d'autres qui ont gagné. Il ne faut pas avoir une vision statique des achats. Parfois, on hésite à transférer car si on élimine les fournisseurs, ils risquent de ne pas survivre et on veut conserver des concurrents sur le marché. On a beaucoup de jeu de jambes sur nos fournisseurs, mais on ne sort jamais tout à fait. [...] Une fois, on a transféré des volumes dans un marché où on pèse très lourd. Le fournisseur a connu des soucis importants. Cela laisse parfois un goût amer parce que c'est une non-réceptivité du management qui se traduit par des plans sociaux. » (2, respach)

« On est transparent. On dit ce qu'on veut au fournisseur. De toute façon, il sait qu'on l'obtiendra. On est crédible parce que le marché le permet. » (5, respach)

« On va être plus directif et donner aux fournisseurs des priorités. La flexibilité dans l'allocation des parts de marché fait partie des règles de base. On n'hésite pas à transférer des volumes si les conditions ne nous sont plus favorables. » (4, respach)

Bien que les stratégies d'influence soient très coercitives, il semble que les acheteurs soient plus enclins à accorder une seconde chance aux fournisseurs avec qui ils entretiennent de bonnes relations personnelles. « *On privilégie ceux avec qui on s'entend, c'est humain* » (4,

respach) ; « *le fournisseur agréable, qui a su rendre des services, se montrer présent, s'il a un coup dur, on lui donnera une deuxième chance, on ira plus doucement dans la prise de décision* » (5, respach).

Cette proximité relationnelle entre les parties semble être une stratégie de la part des fournisseurs dominés, ce qui nous conduit à étudier les réactions des fournisseurs face au contrôle mis en œuvre par Agro.

3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client

La réaction des fournisseurs d'Agro se traduit dans la double stratégie qu'ils mettent en œuvre :

- une stratégie passive qui consiste, une fois que le prix est fixé, à résister aux demandes successives de baisse des prix de la part des acheteurs ;
- une stratégie active qui consiste à assurer une bonne qualité d'approvisionnement des usines et à développer de bonnes relations avec les différents interlocuteurs (acheteurs, personnel des usines).

Le tableau 6.36 présente cette double stratégie.

Les réactions des fournisseurs...		Verbatims
au contrôle exercé par les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - orienter les appels d'offre, être au prix du marché au moment de la négociation et résister ensuite à toute nouvelle demande de baisse. - tenter de résister aux auditeurs « fous » - essayer de développer un relationnel avec les acheteurs 	<p>« Les enchères, c'est terrible. On vous prévient, et en trente minutes, le prix est au taquet. On est un peu démuni en tant que commercial. Ce qu'il faut, c'est intervenir en amont de l'appel d'offres pour orienter l'appel d'offres sur les quantités qui nous intéressent. » (Four 12, Agro)</p> <p>« Quand je vois arriver un responsable d'assurance qualité dans mon moulin, j'ai toujours une peur bleue. Généralement, ce sont des gens loin du terrain qui sont peu pragmatiques. Ils sortent tout frais émoulus d'une école et nous inventent des trucs irréalisables. Avec l'expérience, je ne me laisse plus marcher sur les pieds. [...] La récolte des céréales se fait en été et après on connaît le prix de nos matières premières. Cela m'est arrivé que l'acheteur revienne nous voir en cours d'année pour un effort supplémentaire. Je refuse de remettre en question un marché. Je leur explique. J'ai besoin d'une certaine marge. Dans l'industrie, on sait qu'elle est faible. Il faut qu'elle soit garantie. » (Four 13, Agro)</p> <p>« On est plutôt sur une base informelle, même amicale. On essaie de déplacer la relation sur ce terrain-là. Parfois, on va voir le client rien que pour maintenir le lien. C'est pour prouver qu'on existe et qu'on l'écoute. On finit au restaurant. » (Four 12, Agro)</p>
au fonctionnement interne d'Agro	<ul style="list-style-type: none"> - être présent et apprécié par le personnel des usines pour fidéliser le client, se rendre indispensable, influencer les remontées d'informations aux acheteurs et obtenir davantage d'informations sur les projets et les concurrents éventuels 	<p>« C'est évident qu'on fait tout pour avoir de bonnes relations avec tout le monde (les acheteurs comme les usines) pour qu'ils n'aient pas envie de nous retirer le marché, au-delà même de notre performance. Quand j'ai dit que j'allais d'abord sur le site avant de démarrer, c'est pour cette raison. Je veux que l'usine ait vu ma tête, me connaisse, sache que je suis là quand il y a un problème. C'est indispensable. Quand on arrive à créer un climat relationnel avec les gens, on arrive à les influencer sur les remontées qu'ils vont donner à l'acheteur. [...] Les acheteurs ne peuvent pas changer les fournisseurs sans l'accord des usines. [...] Les informations importantes, on les a par l'usine. Quand on a réussi à créer un climat de confiance et du relationnel avec l'usine, on arrive à avoir des informations sur la présence ou non de concurrents, etc. Personnellement, je sais vers qui me tourner pour avoir les informations. Je vois l'acheteur au mois d'octobre, mais je vois les sites un mois avant pour essayer de glaner un maximum d'informations. J'essaie de savoir s'ils ont fait des essais sur de nouveaux produits, s'il y a de nouveaux fournisseurs, quel est le marché, où ils veulent aller, s'ils ont envie de changer. Généralement, les informations se recoupent bien entre le directeur du site, les approvisionneurs, nos chauffeurs qui reviennent. Il faut bien connaître ses clients et être connu de ses clients. Et, à ce moment là, on est incontournable, sous réserve d'apporter satisfaction à l'acheteur en termes de prix. » (Four, 13, Agro)</p>

Tableau 6.36 : Les réactions des fournisseurs d'Agro

Nous le voyons, les leviers d'action sont tenus pour les fournisseurs. Interrogés à ce sujet, ces derniers nous ont répondu : « *on n'en a pas* » (Four 13, Agro), « *on est un peu démuni* » (Four 12, Agro). Ils nous ont maintes fois répété que le seul souci des acheteurs était le prix. Leur stratégie vise plutôt à satisfaire l'usine (en termes de ponctualité, réactivité, flexibilité), à entretenir de bonnes relations personnelles avec les équipes de logistique et de production afin de développer des liens affectifs, de glaner des informations sur les concurrents et sur les nouveaux projets.

Conclusion de la section 4

Nous proposons une synthèse de notre exposé de l'analyse du cas Agro dans le tableau 6.37.

ENVIRONNEMENT ACHAT	
Description	De nombreux fournisseurs substituables sur le marché et de taille moyenne ; Agro, un acteur majeur de l'industrie agro-alimentaire ; des produits achetés standard ; des contraintes de qualité et de traçabilité fortes ; des contraintes industrielles fortes (production de gros volumes en juste-à-temps) Faible dépendance d'Agro ; forte dépendance de la plupart de ses fournisseurs.
ORGANISATION ACHAT	
Stratégie Achat	Profiter de toutes les opportunités du marché ; mise en concurrence privilégiée.
Structure Achat	Structure Achat centralisée sans fonction support dédiée aux équipes Achat, mais un département d'assurance qualité indépendant. Les acheteurs sont les responsables reconnus de tout le processus de contrôle des fournisseurs (de la sélection à l'évaluation). Toutefois, d'autres acteurs sont concernés par ce processus, en particulier le marketing et les usines. Ils n'ont pas les mêmes intérêts que les acheteurs et résistent parfois au changement de fournisseur ou aux modifications de produit. Une part importante de l'activité des acheteurs est de convaincre les autres acteurs internes de la pertinence de leurs choix.
Contrôle des acheteurs par la direction des achats	Sur les résultats (principalement les gains sur achats) ; sur les comportements en interne (communication avec les autres, mise en place d'un réseau interne, capacité à convaincre). Contrôle principalement formel sur des indicateurs quantitatifs mais prise en compte au moment de l'évaluation d'éléments plus qualitatifs tels que le comportement de l'acheteur vis-à-vis des autres acteurs en interne.
CONTROLE DES FOURNISSEURS	
Processus de contrôle des fournisseurs	Des objectifs en termes de prix et de qualité négociés lors de campagnes annuelles ou pluri-annuelles, parfois des enchères inversées pour les consultations ; des attentes plus larges en termes de comportements (serviabilité, flexibilité, pro-activité) pour satisfaire aussi bien les acheteurs que les usines et en termes de choix stratégiques. Des procédés de travail audités à chaque nouveau projet. Un pilotage très instrumentalisé et formel, mais des visites fréquentes des différentes équipes du client auprès des fournisseurs (par des audits, des visites personnelles parfois imprévisibles, etc.) pour vérifier les procédés de travail, les comportements et les choix stratégiques. Une évaluation annuelle réalisée conjointement par les usines et les acheteurs sur la base de quatre critères : qualité des produits, qualité des approvisionnements, innovation, performance économique. Des sanctions progressives (de la mise en quarantaine par l'usine au retrait des marchés) ; des stratégies d'influence coercitives : des punitions et des transferts de production dès qu'un autre fournisseur offre de meilleurs prix et que les usines acceptent un changement.
Réaction des fournisseurs	Une réaction instrumentale (voire parfois d'aliénation) avec une double stratégie : <ul style="list-style-type: none"> - une stratégie passive qui consiste à accepter le prix du marché, à résister aux demandes des acheteurs concernant des baisses de prix en dehors des périodes de négociation et aux demandes des qualitatifs concernant les normes de qualité jugées « excessives ». - Une stratégie active qui consiste à développer de bonnes relations personnelles aussi bien avec les acheteurs qu'avec les différents interlocuteurs des usines afin de répondre au mieux à leurs attentes et de glaner des informations sur les nouveaux projets et / ou concurrents éventuels.

Tableau 6.37 : Synthèse de l'analyse du cas Agro

Comme le souligne ce tableau, l'environnement Achat d'Agro est caractérisé par une faible dépendance de cette entreprise cliente et une forte dépendance de ses fournisseurs. Face à cet environnement, Agro privilégie une stratégie de mise en concurrence et a adopté une structure Achat centralisée sans fonction support dédiée aux équipes Achat pour l'intervention auprès des fournisseurs. Les acheteurs sont responsables de la sélection et du contrôle des fournisseurs. Toutefois, ils ne peuvent appliquer leur stratégie sans l'appui des autres acteurs internes (en particulier le marketing et les unités de production). C'est pourquoi la direction des achats attend d'eux non seulement des résultats en termes de gains sur achats mais également des comportements vis-à-vis des autres acteurs internes (bonne communication interne, capacité à convaincre). Le contrôle des fournisseurs s'exerce par le marché et également par l'organisation cliente qui procède fréquemment à des audits des sites de production des fournisseurs. Il porte sur les résultats, sur les procédés de travail, sur les comportements (serviabilité, pro-activité, flexibilité) et également sur les choix stratégiques des fournisseurs. Les menaces de rupture de relations commerciales, souvent émises par les acheteurs, ne peuvent être mises en œuvre sans l'aval des unités de production. Les fournisseurs, bien que souvent contraints de se soumettre aux demandes des acheteurs, essaient de développer de bonnes relations avec les acheteurs pour susciter leur bienveillance. Ils essaient également d'apporter un service exemplaire aux unités de production, de développer un réseau de relations avec leurs différents interlocuteurs des unités de production afin d'accroître la résistance au changement (de fournisseur) de ces derniers.

Conclusion du chapitre 6

Nous venons d'analyser les six cas. Nous avons vu qu'ils se positionnent dans chacune des cases de la matrice de référence. Au sein de chaque case, nous avons pu observer des organisations Achat et un contrôle des fournisseurs par le client particuliers. Les tableaux 6.38, 6.39 et 6.40 présentent une synthèse de nos résultats selon les axes étudiés. Le chapitre suivant sera consacré à l'interprétation de ces résultats.

	Consauto	Autoplus	Airindustrie	Pharmacop	Telecom	Agro
Dépendance du client	Forte	Forte	Forte	Forte	Faible	Faible
Concentration des fournisseurs	+ Les qualités requises pour être un fournisseur sont trop exigeantes pour que les fournisseurs potentiels soient nombreux	+ Idem Consauto	++ Peu d'équipementiers aéronautiques sont présents sur le marché	+ Il existe peu de fournisseurs capables de développer les produits chimiques demandés et intéressés à le faire	- Il existe un certain nombre de fournisseurs substituables	- Il existe un certain nombre de fournisseurs substituables
Contrainte technologique	++	++	++	+	+	-
Contrainte industrielle	++	++	-	+	+	++
Contrainte réglementaire	--	--	++ (Soumis à la réglementation aérienne)	++ (Soumis à la réglementation pharmaceutique)	--	--
Concentration des échanges	++ Sur une famille de produits, seuls trois ou quatre fournisseurs réalisent la quasi-totalité du chiffre d'achats	++ Idem Consauto	++	+	-/+	-
Dépendance des fournisseurs	Forte	Forte	Moyenne	Faible	Faible	Forte
Concentration des clients	+	+	-	--	- Beaucoup de clients potentiels	++ Leader sur son marché
Concentration des échanges pour les fournisseurs	++	++	+	--	-	++

Tableau 6.38 : Synthèse sur l'environnement Achat des six cas

	Consauto et Autoplus	Airindustrie et Pharmacop	Telecom	Agro
Rappel de l'environnement Achat	<i>Forte interdépendance client-fournisseur</i>	<i>Forte dépendance des clients ; faible dépendance des fournisseurs</i>	<i>Faible à moyenne interdépendance client-fournisseur</i>	<i>Faible dépendance du client ; forte dépendance des fournisseurs</i>
Stratégie Achat	Consauto : partenariat (stratégie officielle) Autoplus : mise en concurrence	Airindustrie : partenariat Pharmacop : mise en concurrence	Partenariat	Mise en concurrence
Structure Achat	Structure matricielle métier / projet avec des fonctions support étoffées (experts en qualité, en logistique, en coûts, en finance, en présence internationale) ; Pouvoir des Achats fort dans les prises de décision ; Coopération entre les parties prenantes en interne <i>pour Consauto</i> Relations plus conflictuelles entre les parties prenantes <i>pour Autoplus</i> .	Structure Achat décentralisée sans fonction support ; Héritage d'une ancienne structure : les acheteurs s'occupent avant tout de logistique et de prix, les décisions stratégiques étant prises par les prescripteurs.	Structure Achat centralisée avec une fonction qualité dédiée aux équipes Achat ; Répartition des responsabilités pas toujours claire entre les équipes Achat et les bureaux d'études qui voudraient parfois se réserver la sélection des fournisseurs et cantonner les acheteurs à la négociation commerciale.	Structure Achat centralisée sans fonction support dédiée ; Les acheteurs sont les responsables reconnus de tout le processus de contrôle des fournisseurs, mais les autres acteurs (prescripteurs et utilisateurs) résistent parfois à la mise en œuvre de la stratégie Achat.
Contrôle des acheteurs par la direction des achats	Contrôle sur les résultats (coûts, qualité, délais) et sur les comportements à l'égard des fournisseurs (<i>contrôle plus structuré chez Consauto que chez Autoplus</i>) Contrôle sur le suivi des risques pour les acheteurs projet	Contrôle sur les résultats opérationnels des acheteurs (sécurité des approvisionnements), sur leurs comportements en interne (satisfaction des clients internes, implication sur les projets) et sur le développement de méthodes d'achat Peu d'outils de mesure des résultats (e.g. gains sur achats) utilisés	Contrôle sur les résultats (coûts, et logistique) et sur les comportements en interne (satisfaction des clients internes, communication de la stratégie Achat)	Contrôle sur les résultats (principalement coûts) et sur les comportements en interne (mise en place d'un réseau, communication, capacité à convaincre les autres acteurs)

Tableau 6.39 : Synthèse sur l'organisation Achat des six cas

Contrôle des fournisseurs	Consauto et Autoplus	Airindustrie et Pharmacop	Telecom	Agro
<p>Processus de contrôle des fournisseurs organisé par le client</p>	<p>Contrôle étendu et approfondi à la sélection et à tous les moments de la relation aussi bien en projet qu'en production sur les capacités et les performances en termes de résultats (coûts, qualité, délais), de procédés de travail, sur les comportements et sur la stratégie du fournisseur ;</p> <p>Complémentarité entre les outils formels et les processus informels</p> <p>Contrôle plus structuré chez Consauto, plus morcelé chez Autoplus.</p> <p>Relations plus étroites entre les équipes projet des deux entreprises qu'entre les équipes commerciales.</p>	<p>Contrôle principalement opérationnel sur le respect des délais de livraison ; peu ou pas d'indicateurs fiables de suivi de la performance ;</p> <p>Stratégie d'influence non coercitive ;</p> <p>Développement de bonnes relations personnelles pour qu'un contrôle informel supplée au manque de contrôle formel.</p>	<p>Contrôle sur les résultats (coûts, logistique) très instrumentalisé et formel (campagnes de négociations) ; des attentes comportementales qui visent à satisfaire les clients internes (flexibilité, échange d'informations, support technique)</p> <p>Stratégie d'influence coercitive : des menaces de transfert peu mises à exécution.</p>	<p>Contrôle sur les résultats (coûts) très instrumentalisé et formel (campagnes de négociations et / ou enchères inversées), sur les procédés de travail, sur les comportements (serviabilité, flexibilité, proactivité) et sur les choix stratégiques des fournisseurs ;</p> <p>Stratégie d'influence coercitive avec mise en œuvre progressive des sanctions. Toutefois, la mise à exécution des menaces peut être contrecarrée par les autres acteurs internes.</p>
<p>Réaction des fournisseurs au contrôle du client</p>	<p>Réaction instrumentale avec double stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - résister à l'immixtion du client - essayer de s'introduire par différentes entrées chez le client pour glaner des informations sur les futurs projets et essayer de les orienter. 	<p>Réaction instrumentale des fournisseurs qui cherchent à traiter en priorité avec les prescripteurs, qui sont peu enclins à baisser leurs prix, mais qui se laissent toutefois influencer par les bonnes relations personnelles entretenues avec les acheteurs.</p>	<p>Réaction instrumentale positive des fournisseurs avec une stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pénétrer l'organisation cliente par différents points d'entrée, en particulier auprès des bureaux d'étude pour glaner des informations et influencer les projets 	<p>Réaction instrumentale (parfois aliénation) avec une double stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - résister aux demandes des acheteurs et des experts qualité - développer de bonnes relations personnelles avec les acheteurs et le personnel des usines afin de mieux répondre à leurs attentes (e.g. par un service exemplaire), de glaner des informations sur les nouveaux projet et / ou les concurrents éventuels et d'accroître la résistance au changement (de fournisseur) des acteurs (en particulier du personnel des usines).

Tableau 6.40 : Synthèse sur le contrôle des fournisseurs par les six entreprises clientes

CHAPITRE 7 : INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce dernier chapitre a trois objectifs.

Le premier est de répondre aux questions de recherche : Pourquoi et comment les clients contrôlent-ils leurs fournisseurs ? Quels types de contrôle les clients exercent-ils sur leurs fournisseurs ? Comment le client s'organise-t-il en interne pour contrôler ses fournisseurs ? Et quelle est l'influence de cette organisation Achat sur le contrôle des fournisseurs ?

Le second est de confronter nos résultats à la littérature : ce qu'ils apportent, ce qu'ils confirment et éventuellement ce qu'ils remettent en cause.

Enfin, le troisième objectif de ce chapitre est d'ouvrir de nouvelles pistes pour de futures recherches.

Nous exposerons l'interprétation de nos résultats en trois sections. Dans la première section, nous expliquerons pourquoi et comment les clients contrôlent leurs fournisseurs dans chacune des quatre configurations issues de l'analyse des cas. Puis, dans la deuxième section, nous essaierons de comprendre quelle est l'influence de l'organisation Achat (stratégie, structure, contrôle des acheteurs) des entreprises clientes sur le contrôle qu'elles exercent sur leurs fournisseurs. Enfin, la troisième section sera consacrée à la confrontation de nos résultats avec la littérature et aux perspectives de recherche qu'ils offrent.

Section 1 : Les quatre configurations du contrôle client-fournisseur

Nous avons étudié dans le chapitre précédent l’environnement Achat de six entreprises clientes, leur organisation Achat ainsi que le contrôle que celles-ci exercent sur leurs fournisseurs. La figure 7.1 présente le positionnement global de ces entreprises selon les deux axes retenus dans l’analyse (dépendance du client / dépendance des fournisseurs) et l’orientation de la stratégie Achat de ces entreprises (représentée par les flèches²²⁰ dans la figure).

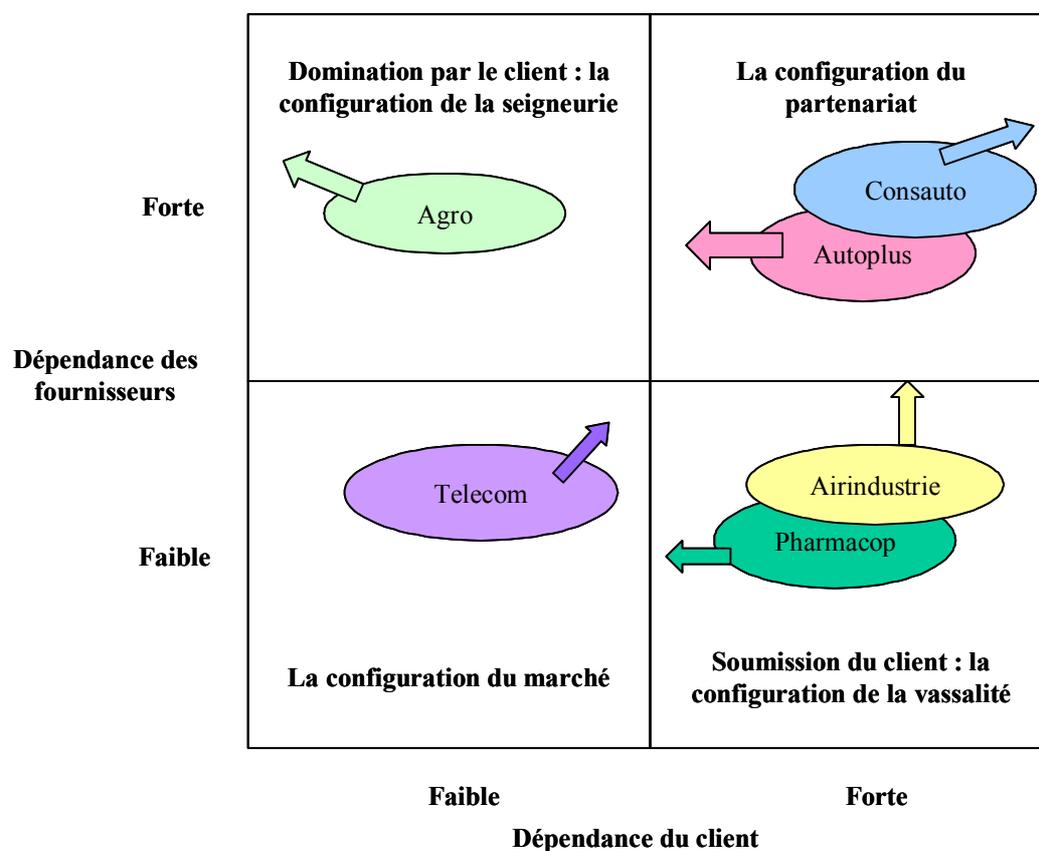


Figure 7.1 : Positionnement des entreprises clientes sur la matrice et orientation de leur stratégie Achat

²²⁰ La flèche donne l’orientation de la stratégie Achat. La stratégie partenariale implique pour le client un renforcement de l’interdépendance mutuelle. La stratégie de mise en concurrence implique que le client souhaite être moins dépendant de ses fournisseurs.

L'objet de cette section est de proposer, à partir de l'analyse des six cas, des configurations de contrôle client-fournisseur liées à l'environnement Achat global dans lequel le client évolue. Dans chacun des cas, nous nous concentrerons sur le contrôle que le client met en œuvre sur ses fournisseurs dans le type dominant pour lui de relation client-fournisseur (i.e. la domination par le client pour le cas Agro, le partenariat pour les cas Autoplus et Consauto, etc.). En effet, les entretiens que nous avons eus avec les acheteurs de chaque entreprise ont porté sur des relations client-fournisseur qui s'inscrivaient la plupart du temps dans la configuration dominante de leur entreprise²²¹.

Nous avons identifié quatre configurations qui correspondent aux quatre situations présentées dans la matrice²²². Le tableau 7.1 expose nos résultats selon la grille d'analyse proposée au chapitre 3. Pour chaque configuration, nous avons observé une organisation Achat (structure et contrôle des acheteurs) et un contrôle des fournisseurs par le client, cohérents avec l'environnement Achat de ce dernier. En revanche, la stratégie Achat de l'entreprise cliente ne semble pas liée à cet environnement. Nous ne la traiterons donc pas dans les configurations, mais étudierons, dans la section 2, l'implication du choix de l'une ou l'autre stratégie.

²²¹ Ceci paraît logique puisque nous avons demandé aux acheteurs de se concentrer sur la relation avec le fournisseur le plus représentatif de leur portefeuille.

²²² Les différences que nous avons observées entre deux cas ayant une même position dans la matrice (i.e. entre Consauto et Autoplus ou entre Airindustrie et Pharmacop) seront interprétées dans la section 2 de ce chapitre.

Configuration de relation pour le client	Marché (cas Telecom)	Seigneurie (cas Agro)	Vassalité (cas Airindustrie et Pharmacop)	Partenariat (cas Consauto et Autoplus)
Environnement Achat				
Dépendance globale du client	Faible	Faible	Forte	Forte
Dépendance globale des fournisseurs	Faible	Forte	Faible	Forte
Organisation Achat				
Structure formelle	Centralisée	Centralisée	Décentralisée	Matricielle avec fonctions support étouffées
Contrôle des acheteurs	Sur les résultats et sur leurs comportements en interne	Sur les résultats et sur leurs comportements en interne	Sur les résultats opérationnels, sur leurs comportements (en interne et en méthodes d'achat)	Sur les résultats et sur leurs comportements à l'égard des fournisseurs
Contrôle des fournisseurs dans la configuration donnée				
Qui exerce le contrôle ?	L'organisation	L'organisation	Surtout les individus	L'organisation et les individus
Pourquoi ? - assurer la convergence des buts - exercer son pouvoir - réduire l'incertitude	Coord. opérat. ²²³ ? ?	Coord. opérat. +	Coord opérat. +	+
Sur quoi s'exerce le contrôle ? - sur les résultats - sur les procédés de travail - sur les choix stratégiques - sur les comportements - sur les caractéristiques du fournisseur	++ + Eventuellement	++ + + +	Délais surtout Eventuellement +	++ ++ ++ ++ ++
De quelle manière s'exerce le contrôle ? - <u>les moyens du contrôle</u> - le marché - l'organisation - le partage des buts à long terme - les interactions interindividuelles - <u>le processus du contrôle</u> - les mécanismes formels - les processus informels - <u>les modes d'influence du client</u> - influence coercitive - influence non coercitive	++ + ++ ? +	++ ++ ++ ? +	 + Peu développés + + +	 + ++ Localement + ++ ++ + +
A quel moment ?	Avant et après	Avant et après	A la sélection, parfois après	A la sélection, avant, parfois pendant et après
Quelle est la réaction du contrôlé ? - <u>Attitude</u> - <u>Stratégie</u> - protéger sa zone d'incertitude - pénétrer l'organisation cliente	Instrumentale +	Aliénation ++	Instrumentale ++ +	Instrumentale ++ ++

Tableau 7.1 : Présentation des résultats selon les axes d'analyse retenus

²²³ La coordination opérationnelle se réfère à la coordination entre les besoins d'approvisionnement du client et les livraisons du fournisseur. Elle ne couvre qu'une petite partie de la coordination globale des activités entre le client et le fournisseur. Or, la coordination vise à assurer la cohérence entre les activités du client et du fournisseur et s'inscrit dans la finalité de la convergence des buts.

1. Faible interdépendance entre le client et ses fournisseurs : la configuration du marché

Dans le cas où le client évolue dans un environnement Achat caractérisé par une faible interdépendance avec ses fournisseurs, nous avons observé une configuration de marché. L'analyse du cas Telecom nous a conduite à identifier une organisation Achat et un contrôle des fournisseurs cohérents avec cet environnement Achat.

1.1. L'organisation Achat du client dans la configuration du marché

1.1.1. La structure Achat

Un client est globalement peu dépendant de ses fournisseurs parce qu'il achète des produits assez standard pour disposer d'un grand nombre de fournisseurs substituables capables de produire ce qu'il demande. Il a alors tout intérêt à centraliser ses achats afin de profiter d'un effet volume d'une part, et de diminuer ses coûts de structure Achat²²⁴ d'autre part (Gadde et Hakansson, 1993). Dans le cas Telecom, nous avons effectivement observé une centralisation des achats au niveau jugé pertinent (la zone ou le groupe). Les responsables Achat de chaque famille achètent, pour l'ensemble de la zone ou pour le groupe, les produits de leurs familles.

Toutefois, la centralisation des achats a plusieurs implications au sein de l'entreprise cliente. Tout d'abord, elle exige un effort constant de standardisation des produits demandés par les prescripteurs. En effet, si les produits sont trop spécifiques à la *business unit*, la centralisation des achats au niveau global n'a plus de sens (pas d'effet volume). De plus, pour que les acheteurs centraux puissent gérer les fournisseurs globaux de leur famille, il faut qu'ils disposent d'un nombre limité de fournisseurs. Or, les prescripteurs (i.e. les ingénieurs des bureaux d'étude dans le cas Telecom) qui rédigent les cahiers des charges peuvent être plus enclins à concevoir des produits spécifiques à fort contenu technologique avec des fournisseurs particuliers qu'à définir des produits standard pouvant être développés par n'importe quel fournisseur du panel. Une première contradiction²²⁵ standard (i.e. prix) / spécifique (i.e. technologie) peut donc émerger au sein de l'entreprise cliente.

²²⁴ Disposer d'un seul acheteur en central pour un type de produit plutôt que de plusieurs acheteurs locaux pour le même type de produit permet d'économiser des coûts de structure.

²²⁵ D'après Fiol (2002), une contradiction implique à la fois une opposition entre deux termes (ici le prix et la technologie) -tout accroissement de l'un tend à provoquer une diminution de l'autre- et une complémentarité entre ces termes -les deux termes se renforcent mutuellement. La tentation est forte de privilégier l'un (e.g. le prix) au détriment de l'autre (e.g. la technologie). Pourtant, intégrer les deux permet de reconnaître leur complémentarité.

Par ailleurs, la structure centralisée implique également l'éloignement physique et géographique des acheteurs centraux (e.g. les responsables Achat), des préoccupations concrètes et locales des unités de production. D'après notre étude, même si les produits achetés sont les mêmes d'une unité à l'autre, il peut exister des spécificités locales dans les modalités d'industrialisation de ces produits, dans les besoins d'approvisionnement, dans la localisation des unités de production, etc. Une deuxième contradiction local / global se profile ainsi au sein de l'entreprise cliente. Gadde et Hakansson (1993), lorsqu'ils évoquent les inconvénients de la centralisation des achats, mettent effectivement en avant les problèmes d'adéquation entre l'offre des acheteurs spécialistes globaux et les besoins de la production.

Dans le cas Telecom, ces contradictions ont été traitées de manière structurelle :

Pour gérer la contradiction standard (prix) / spécifique (technologie), des experts projet de la direction des achats sont détachés sur chaque projet auprès des bureaux d'étude pour les accompagner dans leurs choix des technologies qui déterminent largement les choix des fournisseurs. Par ailleurs, les responsables Achat élaborent et diffusent auprès des bureaux d'étude, directement ou par l'intermédiaire des experts projet Achat, la liste exclusive des fournisseurs privilégiés.

Pour gérer la contradiction local / global entre les acheteurs et les *business units*, Telecom a mis en place des coordinateurs Achat dont le rôle est précisément de faire le lien entre les préoccupations locales des *business units* (en particulier des unités de production) et les exigences globales de l'entreprise.

1.1.2. Le contrôle des acheteurs

Dans le cas Telecom, les acheteurs sont contrôlés sur leurs résultats principalement en termes de gains sur achats (i.e. réduction du prix d'achat du produit par rapport à celui de l'année précédente). Les objectifs qui leur sont assignés sont clairs, formalisés, mesurables par le système d'information. Les objectifs sont les mêmes pour tous mais le montant des gains à atteindre est adapté à chaque famille d'achats en fonction des anticipations sur les différents marchés. Un deuxième objectif sur les résultats s'exprime en termes de performance logistique (fournir le volume demandé) du fait de l'incertitude sur les volumes et des contraintes industrielles des unités de production. Les acheteurs ont donc principalement un

rôle de rationalisation qui consiste, d'après Gadde et Hakansson (1993), à réduire les coûts (par leurs choix de fournisseurs) et à rationaliser les flux.

Pour obtenir ces résultats, les acheteurs doivent convaincre les prescripteurs (i.e. les bureaux d'étude) et les utilisateurs (i.e. les unités de production) qui sont leurs clients internes, de la pertinence de leurs choix de fournisseurs. C'est pourquoi la direction des achats attend des acheteurs qu'ils adoptent certains comportements (communication, écoute des besoins) à l'égard des autres acteurs internes afin qu'ils fassent adopter leur stratégie Achat. C'est une manière plus informelle que les relais structurels de gérer la double contradiction que nous évoquions précédemment. En étant proches des bureaux d'étude et attentifs aux préoccupations locales des unités de production, les acheteurs doivent définir et faire appliquer une stratégie Achat sur leur famille qui soit globale (i.e. choix de technologies, fournisseurs privilégiés), mais également cohérente avec les contraintes locales.

En définitive, l'analyse de l'organisation Achat de Telecom nous conduit à formuler les propositions suivantes :

- La structure Achat centralisée est cohérente avec un environnement Achat global où le client est faiblement dépendant de ses fournisseurs.
- Toutefois, une double contradiction émerge de la centralisation des achats : une contradiction local / global entre les unités de production et les acheteurs globaux et une contradiction technologie / prix entre les prescripteurs (e.g. les bureaux d'étude) et les acheteurs. Deux moyens peuvent être utilisés pour gérer ces contradictions : un moyen structurel qui vise à placer, dans l'organisation, des acteurs relais entre les différentes parties prenantes et un moyen plus informel qui vise à contrôler les acheteurs sur leurs comportements vis-à-vis des autres acteurs internes.
- Les acheteurs dans une configuration par le marché sont contrôlés sur leurs résultats (principalement en termes de gains sur achats) et éventuellement sur leurs comportements vis-à-vis des autres acteurs internes (i.e. être à l'écoute, savoir communiquer, convaincre de leur stratégie).

Encadré 7.1 : L'organisation Achat dans la configuration du marché

1.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration du marché

L'analyse du contrôle des fournisseurs dans le cas Telecom confirme les résultats de l'étude pilote sur le contrôle par le marché. La finalité du contrôle pour le client est en premier lieu de saisir les meilleures opportunités du marché²²⁶, et ce, à tout moment.

Le contrôle du client est en quelque sorte externe à la relation client-fournisseur puisqu'il passe par le marché. Les caractéristiques de ce mode de contrôle sont conformes à celles décrites par Langfield-Smith et Smith (2003) ou par van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) : une remise en cause fréquente du *business*, pas de contrat détaillé, un contrôle axé sur les prix. D'après notre étude, le prix (associé à un niveau de qualité et de performance logistique) est en effet le critère principal lors de la sélection. Une fois que le fournisseur est choisi, le client contrôle le processus de production afin de s'assurer *ex ante* de la qualité des produits achetés. Ce contrôle des procédés de travail n'a toutefois pas lieu lorsque le produit acheté est totalement standard (e.g. les produits cotés), ce qui confirme l'étude de Bello et Gilliland (1997).

Au cours de la coopération, le prix fait l'objet de négociations régulières (un an généralement, parfois plus fréquemment en fonction des évolutions du marché chez Telecom). Au niveau opérationnel, le contrôle du client vise à assurer une coordination entre les besoins des unités de production et les livraisons des fournisseurs compte tenu de l'interdépendance séquentielle entre les tâches (selon la typologie de Thompson, 1967²²⁷), par la mise en place d'un planning de prévision glissant. La qualité des produits et le respect des délais sont vérifiés par les unités de production qui en transmettent les indicateurs aux acheteurs. Ainsi, l'organisation cliente contrôle les résultats des fournisseurs (prix, qualité, délais) et éventuellement ses procédés de travail.

La réaction des fournisseurs au contrôle du client est instrumentale : ils exécutent le contrat (ou les points d'accord) et, s'il faut aller au-delà des dispositions prévues, donnent au client

²²⁶ Cette finalité du contrôle est issue de notre analyse empirique. Elle ne figure pas dans notre grille d'analyse qui propose une typologie des finalités du contrôle construite à partir des travaux en contrôle organisationnel.

²²⁷ Thompson définit trois types d'interdépendance : réciproque, séquentielle et en pool, auxquelles correspondent trois modalités typiques de coordination : par règles d'ajustement mutuel, par règles de programmes et par règles standard.

autant qu'ils reçoivent. Dans le cas Telecom, cette réaction instrumentale est plutôt positive, les fournisseurs étant enclins à travailler au côté d'un client souhaitant développer des relations dans la durée.

En outre, l'étude du cas Telecom nous permet d'affiner certains résultats de l'étude pilote. Nous avons vu alors que, dans une relation de marché, l'influence du client était très coercitive (menaces, sanctions, etc.), ce qui confirmait les travaux de Gundlach et Cadotte (1994)²²⁸. Cette analyse est à nuancer. Les menaces de transfert de production sont très fréquentes dans les négociations entre acheteurs et fournisseurs, et ce, principalement pour des raisons économiques. Toutefois, la mise en application de ces menaces semble assez rare. En effet, même lorsque le transfert de production est possible, les autres parties prenantes de l'entreprise cliente (i.e. les prescripteurs, les unités de production) préfèrent la continuité à la rupture des relations avec les fournisseurs et résistent au changement de fournisseurs.

En définitive, dans la configuration de marché, le contrôle des fournisseurs peut s'appréhender de la manière suivante :

- La finalité du contrôle pour le client est en premier lieu de saisir les meilleures opportunités du marché. Elle est également de coordonner les activités opérationnelles du client et du fournisseur.
- Le contrôle est principalement formel et s'exerce à partir de données objectivées sur les résultats (prix, qualité, délais) et éventuellement sur les procédés de travail. Les acheteurs contrôlent les prix, en consultant le marché, et les résultats opérationnels (qualité et délais), en disposant des données des unités de production. La réaction des fournisseurs au contrôle du client est instrumentale (i.e. les fournisseurs fondent leur réaction sur le calcul ; ils évaluent sans cesse leur contribution par rapport à leur récompense).
- La stricte exécution du contrôle par le marché qui indique un transfert de production dès qu'une meilleure opportunité se présente n'est pas aisée à mettre en œuvre par les acheteurs au sein de l'entreprise cliente ; les prescripteurs et les utilisateurs (i.e. les unités de production) préfèrent généralement la continuité à la rupture des relations avec les fournisseurs et résistent au changement de fournisseurs.

Encadré 7.2 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration du marché

²²⁸ L'étude de Gundlach et Cadotte montre une relation inverse entre l'amplitude de l'interdépendance et l'utilisation de stratégies coercitives.

A partir de notre analyse, nous représentons sur la figure 7.2 l'articulation entre l'environnement Achat, l'organisation Achat et le contrôle des fournisseurs dans la configuration du marché.

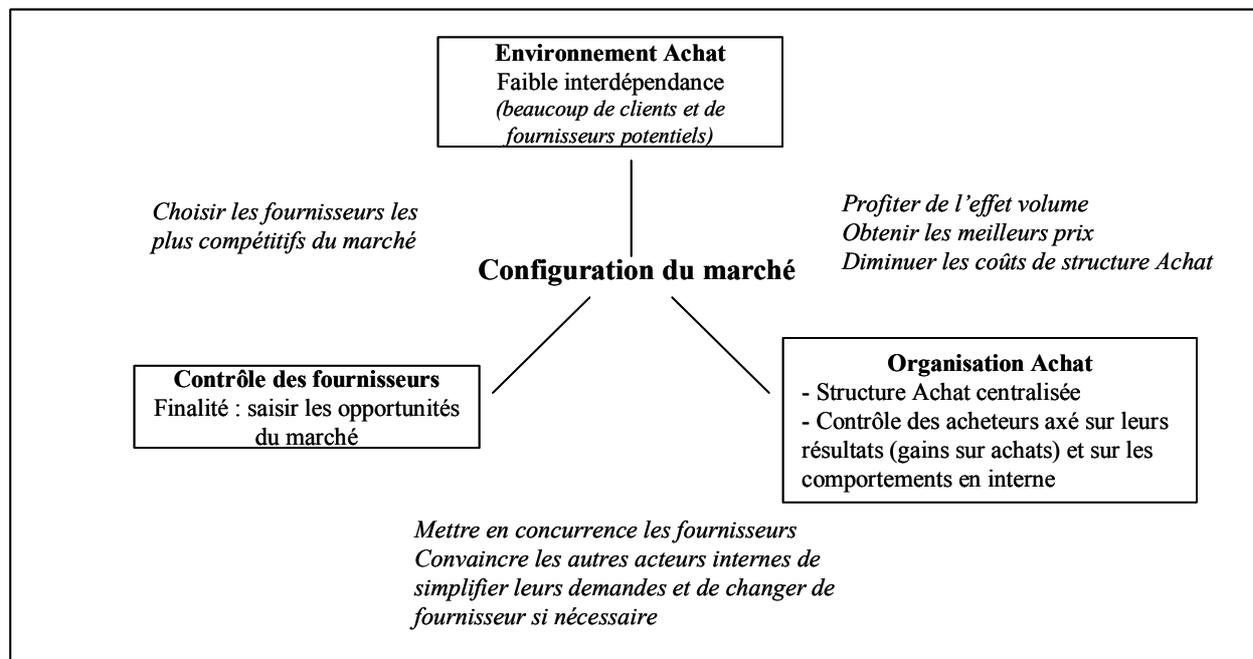


Figure 7.2 : La configuration du marché

2. Faible dépendance du client, forte dépendance des fournisseurs : la configuration de la seigneurie

Dans le cas où le client évolue dans un environnement Achat où il est faiblement dépendant de ses fournisseurs mais où les fournisseurs sont, quant à eux, fortement dépendants du client, nous avons observé une configuration de type seigneurial (cas Agro).

2.1. L'organisation Achat du client dans la configuration de la seigneurie

2.1.1. La structure Achat

Nous avons vu que la centralisation des achats correspond à un environnement caractérisé par une faible dépendance globale du client. La structure Achat d'Agro est, comme celle de Telecom, centralisée au niveau jugé pertinent (zone ou groupe). Cette centralisation implique une nécessaire standardisation des produits, une rationalisation du panel de fournisseurs et peut entraîner *in fine* un éloignement des préoccupations des acheteurs avec celles des prescripteurs locaux et des unités de production. Nous avons à nouveau observé une double

contradiction dans le cas Agro : local / global entre les acheteurs et les unités de production, et standard / spécifique entre les acheteurs et les prescripteurs.

Agro n'a pas traité ces contradictions par la mise en place de relais entre les acheteurs, les prescripteurs et les utilisateurs (les unités de production) comme dans le cas Telecom, mais par une souplesse structurelle (sur certains produits, la centralisation est partielle, restant au niveau des zones et non au niveau du groupe) et l'implication des divers acteurs dans des équipes projet transverses (sur des projets de productivité, d'innovation avec les fournisseurs, etc.)

2.1.2. Le contrôle des acheteurs

Dans le cas Agro, les acheteurs sont contrôlés sur leurs résultats en termes de gains sur achats et ont d'abord un rôle de rationalisation des coûts (selon la typologie des rôles des acheteurs proposée par Gadde et Hakansson, 1993). Les objectifs sont clairs, formalisés et mesurables par le système d'information. Toutefois, pour obtenir ces résultats, les acheteurs ne peuvent faire cavalier seul et doivent s'appuyer sur les prescripteurs (le marketing et la R&D) pour qu'ils acceptent de simplifier leurs produits et sur les utilisateurs (les unités de production) pour qu'ils consentent à changer de fournisseur si nécessaire. C'est pourquoi la direction des achats demande également aux acheteurs d'Agro d'être des animateurs, de savoir communiquer au sein du groupe, convaincre les autres et se créer un réseau en interne.

En définitive, l'organisation Achat cohérente avec la configuration de la seigneurie est très proche de celle de la configuration par le marché :

- une structure centralisée au niveau pertinent (zone ou groupe) ;
- un contrôle des acheteurs sur leurs résultats en termes de gains sur achats principalement et sur leurs comportements en interne (i.e. savoir communiquer, convaincre les autres, développer un réseau de relations en interne)

Encadré 7.3 : L'organisation Achat dans la configuration de la seigneurie

2.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration de la seigneurie

Le cas Agro confirme les résultats de l'étude Equipauto dans le cas de la domination par le client. Le rapport de force favorable au client permet à ce dernier d'exercer son pouvoir sur ses fournisseurs tel un seigneur dispose de ses vassaux. Ceci est dans la lignée des travaux de Dwyer et Walker (1981), de Kale (1986) ou de Provan et Skinner (1989) : celui qui a le pouvoir n'hésite pas à exploiter la relation et à se montrer opportuniste.

D'après notre étude, l'exercice de ce pouvoir se traduit par un contrôle formel du client sur les résultats (prix, qualité, délais), sur les procédés de travail, sur les comportements et sur les choix stratégiques. Ce contrôle s'exerce par le recours au marché, qui est un moyen pour s'assurer les prix les plus bas (e.g. les enchères inversées sur internet). Il s'exerce également par l'organisation du client : par des objectifs de prix associés à une transparence exigée en matière de coûts de revient des produits, par des audits chez les fournisseurs afin de s'assurer du respect ou de l'amélioration de la qualité des procédés de travail, par des visites des sites de production des fournisseurs, parfois de manière impromptue, afin de contrôler leurs comportements²²⁹ et leurs choix stratégiques. L'immixtion du client chez le fournisseur n'a de limite que le coût de ces audits et de ces visites par rapport aux bénéfices que le client peut en retirer.

Au niveau opérationnel, les unités de production s'attachent à coordonner leurs besoins et les livraisons des fournisseurs. Elles contrôlent la qualité des produits et le respect des délais de livraison. L'important est d'assurer une continuité d'approvisionnement compte tenu de l'interdépendance séquentielle des tâches.

Enfin, le fournisseur a peu de leviers d'action et se trouve contraint de répondre aux exigences de son client. Il cherche toutefois à développer des relations plus personnelles et affectives avec les différents interlocuteurs de l'entreprise cliente (e.g. les acheteurs, le personnel des usines dans le cas Agro) afin d'éviter une influence trop coercitive. Ceci est conforme à l'analyse de Frazier et Rody (1991), pour qui les fournisseurs les plus dépendants sont enclins à consacrer du temps et des efforts à leurs clients les plus importants. Cette stratégie est tout à

²²⁹ Il est intéressant de noter que les comportements attendus par les acheteurs dans une relation de domination ne s'expriment pas uniquement en termes de flexibilité, d'échange d'information, de solidarité qui sont des normes relationnelles souvent étudiées dans la littérature. Les acheteurs vont plus loin. Ils veulent être les mieux traités, qu'on leur rende des services, etc.

fait cohérente avec les travaux de l'approche relationnelle. En effet, d'après plusieurs études, plus les individus communiquent, plus la confiance et les normes relationnelles se développent, ce qui, *in fine*, favorise la coopération à long terme et décourage le client de menacer son fournisseur ou de transférer la production (Boyle et al., 1992 ; Guibert, 1999b ; Joshi et Arnold, 1997 ; Morgan et Hunt, 1994). Toutefois, ces chercheurs ne discutent pas du caractère authentique ou calculé de la confiance. Notre étude suggère plutôt que le développement de liens affectifs qui favorisent la confiance relève d'un calcul de la part des fournisseurs.

En outre, l'étude du cas Agro nous permet d'affiner certains résultats de l'étude pilote. Nous avons vu que, dans une relation de domination par le client, l'influence de ce dernier était coercitive (menaces, sanctions, etc.). D'après le cas Agro, il semble que les changements de fournisseurs ne soient pas si aisés à mettre en œuvre par les acheteurs. En effet, les usines, qui sont, en tant qu'utilisateurs, des acteurs essentiels de l'organisation cliente, préfèrent souvent la stabilité à la rupture des relations avec les fournisseurs. Changer de fournisseur nécessite pour celles-ci de réaliser de nouveaux essais et occupe ainsi du temps « machine » qui s'avère improductif²³⁰. De plus, le recours à un nouveau fournisseur accroît l'incertitude de l'usine sur la qualité de l'approvisionnement du fournisseur (qualité des produits fournis, respect des délais de livraison). Enfin, les différents acteurs de l'usine préfèrent traiter avec des personnes qu'ils connaissent et apprécient plutôt qu'avec des inconnus. Ceci renvoie au concept d'encastrement de Granovetter (1992, p. 498) pour qui, malgré la large disponibilité des fournisseurs alternatifs, les individus « *désirent éprouver un plaisir dans les interactions sociales qui accompagnent leur travail de tous les jours, ce qui serait complètement occulté [...] s'il fallait changer de partenaire sans arrêt* ». Cette réticence au changement a été comprise par les fournisseurs d'Agro qui développent des stratégies actives d'immixtion des usines en étant présents auprès des opérateurs, des chefs d'ateliers, des directeurs afin de développer un réseau de relations. Ils veulent ainsi répondre au mieux à la préoccupation principale de l'usine qui est d'assurer la sécurité de ses approvisionnements (qualité et délais), tout en essayant de glaner des informations sur les concurrents éventuels et / ou sur les nouveaux projets sur lesquels ils pourraient se positionner²³¹.

²³⁰ Les usines d'Agro sont notées, entre autre, sur leur taux de rendement synthétique. Tout temps improductif implique une baisse de cet indicateur.

²³¹ Cette présence des fournisseurs nous est parue particulièrement prégnante et emprunte d'une volonté de développer des relations affectives avec leurs interlocuteurs d'Agro pour éviter une mise à l'écart qui pourrait compromettre leur avenir.

Enfin, notre étude apporte un autre éclairage sur le lien ambigu entre le pouvoir et la nature de l'influence. En effet, le pouvoir du client implique, d'après certaines études, une influence coercitive du client sur son fournisseur (Dwyer et Walker, 1981 ; Frazier et *al.*, 1989), d'après d'autres, une influence non coercitive (Frazier et Rody, 1991 ; Frazier et Summers, 1986), d'après d'autres encore, ni l'une ni l'autre (Ganesan, 1993 ; Kim, 2000). Ceux qui privilégient la thèse de l'influence non coercitive expliquent que l'utilisation fréquente de la coercition par le client impliquerait de la part du fournisseur une volonté de se désengager de la relation (i.e. d'être moins dépendant) et donc, à terme, une perte de pouvoir pour le client. D'après notre étude, la modération des stratégies coercitives pourrait venir de l'influence des autres parties prenantes au sein de l'entreprise cliente dans les décisions d'achat (les unités de production et les prescripteurs) qui préfèrent la stabilité au changement de fournisseurs d'une part, et de l'influence affective des fournisseurs vis-à-vis des acheteurs d'autre part, plutôt que d'une anticipation à long terme des stratégies de désengagement des fournisseurs²³².

En définitive, le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la seigneurie se présente de la manière suivante :

- La finalité du contrôle pour le client est d'exercer son pouvoir sur ses fournisseurs. Le client cherche également à assurer une coordination opérationnelle avec son fournisseur.
- Le contrôle est principalement formel et s'exerce par le marché et / ou l'organisation sur les résultats, les procédés de travail, les comportements et les choix stratégiques. La limite à l'étendue et à la profondeur du contrôle n'est que le coût de la mise en œuvre des dispositifs comparé aux bénéfices que le client peut en retirer.
- Devant une influence du client qui peut avoir de graves conséquences pour eux, les fournisseurs essaient de développer des relations personnelle affectives avec les différents interlocuteurs de l'entreprise cliente (e.g. les acheteurs, le personnel des unités de production), de se rendre indispensables auprès d'autres acteurs que les acheteurs (e.g. les unités de production) afin de modérer l'influence coercitive de ces derniers.

Encadré 7.4 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la seigneurie

²³² Les responsables Achat d'Agro sont dans leur poste pour une durée d'environ deux à trois ans et sont évalués sur les résultats financiers (gains sur achats). Ils ne sont donc pas enclins à anticiper l'évolution à long terme des relations avec leurs fournisseurs.

A partir de notre analyse, nous représentons sur la figure 7.3 l'articulation entre l'environnement Achat, l'organisation Achat et le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la seigneurie.

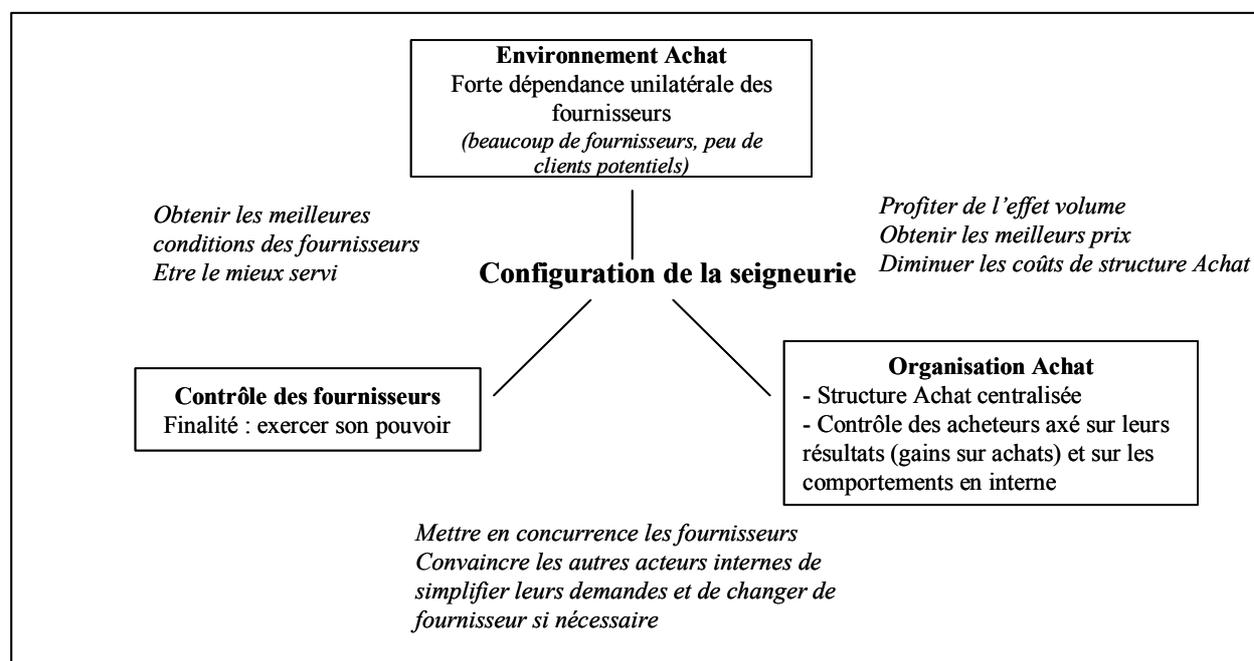


Figure 7.3 : La configuration de la seigneurie

3. Forte interdépendance entre le client et ses fournisseurs : la configuration du partenariat

Dans le cas où le client évolue dans un environnement caractérisé par une forte interdépendance avec ses fournisseurs, nous avons observé une configuration du partenariat²³³.

3.1. L'organisation Achat du client dans la configuration du partenariat

3.1.1. La structure Achat

Le client est globalement dépendant de ses fournisseurs car il émet des demandes trop spécifiques pour pouvoir disposer d'un grand nombre de fournisseurs potentiels au moment de la sélection (technologie des produits, des process, présence internationale, capacité de production, etc.). De plus, une fois que le choix du fournisseur est entériné, il ne peut plus se dédire sans coût de transfert très élevé. Dans les cas Autoplus et Consauto, les clients ne

²³³ Nous rappelons que, pour nous, le partenariat est une relation entre des entreprises interdépendantes mutuellement engagées dans le temps.

sélectionnent souvent qu'un seul fournisseur par fonction sur un projet donné du fait des coûts liés à la co-conception (temps, ressources) et aux actifs spécifiques financés par le client et mis à la disposition du fournisseur.

Dans cette configuration, il paraît pertinent pour le client d'allouer des ressources pour suivre de près ses fournisseurs. Une structure Achat décentralisée semble cohérente avec ce type d'achat très complexe et spécifique à un projet ou à une *business unit*. Dans les cas Consauto et Autoplus, la structure Achat est effectivement décentralisée : des acheteurs projet sont au plus près des bureaux d'étude dans chaque cellule projet. Ces acheteurs sont dédiés à un ou quelques fournisseurs et les pilotent tout au long du projet. Parallèlement, des acheteurs famille sont chargés de suivre la performance opérationnelle des fournisseurs une fois que le projet est en production.

Toutefois, il peut exister des similitudes entre les produits demandés par le projet A (ou l'usine A) et ceux voulus par le projet B (ou l'usine B). Or, la décentralisation pure des achats ne permet pas de tirer parti des synergies au sein de l'entreprise cliente. Pour profiter de l'effet volume, Consauto et Autoplus ont centralisé leurs achats au niveau du groupe. Ainsi, des responsables Achat par famille (qui dépendent de la direction des achats du groupe) sont chargés de gérer les fournisseurs de leur famille d'achats, et ce, pour le compte de l'ensemble du groupe.

Cette double caractéristique structurelle décentralisation / centralisation se traduit dans les deux entreprises étudiées par une organisation matricielle projet / métier. La double contradiction local / global et standard / spécifique est ainsi totalement intégrée dans la structure adoptée. Cette structure matricielle n'est pas proposée par Gadde et Hakansson (1993) puisque seule l'alternative centralisation / décentralisation des achats est développée dans leurs travaux.

Enfin, pour mieux contrôler les fournisseurs sur les différents aspects (capacité logistique, qualité, réduction des coûts, etc.), Consauto et Autoplus ont renforcé cette structure matricielle par la mise en place d'experts (ou fonctions support) rattachés à la direction des achats ou détachés d'autres directions pour intervenir aux côtés des équipes Achat. Le coût de ces experts est certes important, mais le coût de la sélection adverse peut l'être bien plus compte tenu du caractère quasi-irréversible du choix des fournisseurs. L'intervention de ces

experts nécessite toutefois une intrusion dans l'entreprise du fournisseur (pour les chantiers, les audits). Elle n'est possible qu'avec l'accord de ces derniers. Or, les fournisseurs de Consauto et d'Autoplus étant eux-mêmes très dépendants de leurs clients, ils acceptent généralement cette présence sur leurs sites.

3.1.2. Le contrôle des acheteurs

Dans des entreprises telles que Consauto et Autoplus, il existe plusieurs niveaux d'acheteurs. Il convient donc de distinguer ce que la direction des achats attend des acheteurs locaux et des responsables Achat globaux.

Les acheteurs locaux sont responsables du pilotage opérationnel du fournisseur en phase projet (i.e. les acheteurs projet) ou en phase production (i.e. les acheteurs famille).

Dans les cas Autoplus et Consauto, les acheteurs projet, qui sont considérés comme étant des acteurs clés au sein des équipes projet (les « seconds » du chef de projet), doivent amener les fournisseurs retenus à être prêts au moment du démarrage de la production (i.e. les piloter sur les objectifs cibles). La direction des achats du projet attend de ces acheteurs qu'ils mettent en place un suivi de projet et qu'ils rendent compte à la direction du projet et aux responsables Achat concernés de tous les risques liés aux fournisseurs qu'ils suivent. Ceci est cohérent avec l'analyse de Calvi (2000), pour qui, plus l'entreprise externalise la technologie spécifique incorporée dans ses produits, plus le rôle de l'acheteur en phase projet est crucial en temps que réducteur d'incertitude. Or, dans les cas Autoplus et Consauto, la technologie demandée aux fournisseurs est hautement spécifique. En effet, ces constructeurs externalisent des fonctions complètes (incorporées dans des modules) dont ils ne maîtrisent pas le savoir-faire. De plus, il semble qu'environ 80% des dépenses totales encourues tout au long du cycle de vie du produit soient déterminées dès la phase projet²³⁴. Dès lors, on comprend l'accent mis dans les entreprises étudiées sur les acheteurs projet qui, au sein des « plateaux projet »²³⁵, doivent participer à la convergence de savoirs différents, que ceux-ci soient internes ou externes à l'entreprise (Garel et Midler, 1995).

²³⁴ C'est le pourcentage annoncé par les acheteurs projet. De même, Lorino (1989) indique que 70% à 90% des dépenses sont déterminées dès la phase de conception.

²³⁵ La description des plateaux projet lors des entretiens est conforme à ce que racontent Garel et Midler (1995, p. 91) : « Concrètement, le plateau est une grande pièce [ou plusieurs] où sont réunis les métiers de la conception (méthodes, design, études, fabrication, achats, etc.) autour de maquettes, de dessins, de plans, d'ordinateurs, de pièces prototypes. »

En phase production, les acheteurs famille sont responsables du pilotage opérationnel des fournisseurs et doivent négocier localement des gains sur achats.

Au niveau du groupe, les responsables Achat globaux sont incités à générer des gains sur achats et à s'assurer de la qualité de l'approvisionnement des fournisseurs (logistique, qualité des produits). Ils doivent également proposer une stratégie Achat et suivre sa mise en œuvre. D'après les responsables Achat de Consauto et d'Autoplus, les gains sur achats sont les indicateurs les plus suivis par leur direction des achats.

Dans les cas étudiés, les trois rôles majeurs des équipes d'achats décrits par Gadde et Hakansson (1993) sont répartis entre les différents types d'acheteurs : les acheteurs projet ont principalement un rôle de développement (i.e. faire émerger et accompagner l'innovation des fournisseurs), les acheteurs famille, un rôle de rationalisation (principalement des flux) ; et les responsables achat, un rôle de rationalisation (principalement des coûts) et de structuration des marchés (par leurs choix de fournisseurs dans leur stratégie Achat).

Enfin, les études de cas suggèrent que la réduction des coûts des achats est une préoccupation des entreprises qui pèse fortement sur les acheteurs (en particulier sur les responsables Achat). Or, les acheteurs notés sur leurs résultats en termes de gains sur achats pourraient être tentés d'obtenir le maximum d'économies à court terme en privilégiant des stratégies d'influence très coercitives (menaces, sanctions) auprès de fournisseurs dépendants, sans tenir compte de la propre dépendance du client à long terme. Pour prévenir ce risque, les directions des achats de Consauto et Autoplus demandent à leurs acheteurs de développer des comportements positifs (être honnête, éthique, respecter ses engagements) à l'égard de leurs fournisseurs et sont, semble-t-il, très attentives à toute remontée d'informations négatives de la part des fournisseurs (e.g. plaintes, mécontentements).

En définitive, l'analyse des cas Consauto et d'Autoplus nous conduit à formuler les propositions suivantes :

En termes de structure Achat,

- la structure cohérente avec un environnement Achat caractérisé par une forte interdépendance avec les fournisseurs est la structure matricielle (décentralisation / centralisation) ;
- des fonctions support peuvent étoffer cette structure Achat si les enjeux sont tels pour le client qu'ils nécessitent l'intervention d'experts (logistique, qualité, présence internationale, coûts).

En termes de contrôle des acheteurs,

- les acheteurs locaux (en particulier les acheteurs projet) sont contrôlés sur leur capacité à piloter les fournisseurs de manière opérationnelle pour qu'ils atteignent les objectifs fixés et sur les remontées d'informations auprès des autres acteurs de l'entreprise cliente (en particulier sur les risques liés à leurs fournisseurs) ;
- les acheteurs centraux (e.g. les responsables Achat) sont contrôlés sur leurs résultats principalement en termes de gains sur achats ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie Achat ;
- tous les acheteurs (locaux et globaux) sont également observés sur leurs comportements à l'égard des fournisseurs.

Encadré 7.5 : L'organisation Achat dans la configuration du partenariat

3.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration du partenariat

L'analyse des cas Consauto et Autoplus confirme les résultats de l'étude pilote. Dans une relation de partenariat, le client veut assurer une convergence des buts avec ses fournisseurs. Cette finalité recouvre aussi bien la recherche de la cohérence que la volonté de développer un certain degré de cohésion entre les équipes. La recherche de la cohérence ne porte pas seulement sur les opérations (i.e. les livraisons) comme dans les autres configurations étudiées (i.e. le marché et la seigneurie), mais elle englobe des activités diverses et plus stratégiques entre les nombreuses équipes des deux entreprises, activités qui commencent dès l'avant-

phase du projet, pour se poursuivre pendant la conception, le développement puis la production en série. Ainsi, l'interdépendance client-fournisseur est à la fois séquentielle pour ce qui concerne les activités de production, et réciproque, pour ce qui concerne les projets, ce qui, d'après Thompson (1967), implique des besoins de coordination différents et complexes. En outre, l'existence d'un projet commun à long terme ainsi que certains mécanismes (de coordination) participent au développement d'une certaine cohésion entre les équipes des deux entreprises (e.g. intervention commune des équipes auprès des fournisseurs de rang 2, conception des produits sur les plateaux projet qui rassemblent physiquement les équipes, etc.).

En ce qui concerne les modalités du contrôle dans la configuration du partenariat, le contrôle du client s'appuie principalement sur son organisation, le recours au marché étant limité.

Dès la sélection, le client exerce un contrôle élargi sur son fournisseur (sur les capacités et les performances qualité, délais, logistique, industrialisation, présence internationale, innovation ainsi que sur les choix stratégiques) plutôt de facture bureaucratique (tel que le présentent Langfield-Smith et Smith, 2003 ou van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000), même si l'expérience de la relation compte. Par ailleurs, les dispositifs de sélection des fournisseurs (e.g. les nombreux audits, l'évaluation des choix stratégiques, de la santé financière) permettent au client de s'assurer que le fournisseur a les attitudes appropriées (en termes de démarche qualité, de capacité de production, de capacité d'innovation, etc.), ce qui, d'après Dekker, (2004) est un moyen d'atténuer les problèmes de contrôle et de susciter la confiance au sens large²³⁶. Les mécanismes de sélection des fournisseurs sont finalement un moyen de favoriser *ex ante* la cohérence entre les entreprises. Toutefois, la sélection des fournisseurs ne semble pas être un processus économique-rationnel comme le laisse penser l'utilisation de critères de sélection étayés par des évaluations formelles. A l'instar de ce que Pezet (2001) décrit concernant les décisions d'investissement, les choix des fournisseurs sont enchevêtrés dans un jeu organisationnel politique entre des acteurs (e.g. entre les acheteurs, les ingénieurs, les directeurs de projet) qui semble utiliser davantage tel ou tel critère pour influencer la décision.

²³⁶ Le terme de confiance renvoie ici à l'anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues (conception large de la confiance).

Tout au long de la coopération, les dispositifs mis en place par le client pour contrôler son partenaire sont nombreux et complexes. Ils sont mis en œuvre par les différentes parties prenantes de l'organisation cliente et ont pour objet les résultats, les procédés de travail, les comportements et les choix stratégiques.

Au cours de la phase projet, phase considérée comme étant la plus décisive, les acheteurs projet pilotent les fournisseurs afin qu'ils atteignent les objectifs sur lesquels ils se sont engagés (en termes d'innovation, de coûts, de capacité, de qualité, de délais). Les experts spécialistes de la qualité des process et de l'analyse des coûts interviennent, à la demande des acheteurs projet, pour contrôler et / ou améliorer les process des fournisseurs. Ceci confirme les travaux de Bello et Gilliland (1997) et de Celly et Frazier (1996) qui montrent le lien entre la complexité du produit et l'incertitude d'une part, le contrôle du client sur les procédés de travail du fournisseur d'autre part.

En phase production, les acheteurs famille prennent le relais des acheteurs projet. Les usines enregistrent la performance opérationnelle des fournisseurs (respect ou non des délais de livraison, des normes de qualité) et gèrent les problèmes ponctuels d'approvisionnement (e.g. commandes en urgence).

L'orchestration du contrôle des fournisseurs est assurée par les responsables Achat qui couvrent aussi bien les relations avec les fournisseurs en projet qu'en production. Les responsables Achat reçoivent les informations des experts, des acheteurs projet, des acheteurs famille et des usines, pilotent leur fournisseurs (e.g. par les revues trimestrielles de pilotage) et les évaluent sur des critères élargis²³⁷ (e.g. les résultats, les compétences, la stratégie, l'accompagnement, etc.).

Les dispositifs complexes que nous avons décrits sont certes coûteux pour le client (surtout en termes de ressources humaines), mais ils permettent de générer des gains directs (e.g. gains de productivité issus des différents audits et chantiers) et indirects (une meilleure connaissance informelle du fournisseur). En effet, la mise en œuvre de ces outils donne aux différents acteurs de l'entreprise cliente l'occasion de glaner des informations sur la stratégie, les capacités réelles du fournisseur, etc. Ittner et *al.* (1999) ont déjà souligné le fait que des interactions fréquentes permettent de réduire l'asymétrie d'information entre les parties. Notre

²³⁷ L'évaluation est très normée dans le cas Consauto, pas dans le cas Autoplus.

recherche suggère, en outre, que ces informations, qui sont souvent obtenues par de petites indiscretions, procurent des leviers d'action aux responsables Achat (lorsqu'elles leur sont transmises) qui s'avèrent cruciaux dans des situations de forte interdépendance avec les fournisseurs. Ainsi, dans la configuration du partenariat, le contrôle formel par l'organisation et la connaissance informelle par les individus sont complémentaires dans le contrôle du client sur son fournisseur.

Nous avons également vu dans le cas pilote que la mise en œuvre du processus de contrôle dans les situations d'interdépendance donnait l'occasion aux différents acteurs des deux organisations de se rencontrer, de mieux se connaître, de s'apprécier, ce qui renforçait la confiance de bonne volonté²³⁸ et les normes relationnelles. Cette analyse confirmait les propositions des auteurs de l'approche relationnelle (Dwyer et al., 1987 ; Guibert, 1999b ; Larson, 1992 ; Lusch et Brown, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994). Les études de Consauto et d'Autoplus nous ont amenée à affiner ce propos. En effet, il semble nécessaire de distinguer plusieurs niveaux de la relation (i.e. différencier les relations entre les différents types d'acteurs des deux entreprises).

Entre les acteurs des équipes projet, nous avons effectivement observé ces éléments relationnels. En effet, les équipes projet des deux entreprises sont véritablement mises en place une fois que le fournisseur a été choisi²³⁹ (souvent par un comité des affectations auquel ont participé les responsables Achat). Dès lors, les équipes des deux entreprises participent au même projet et ont des intérêts largement communs : réussir le démarrage de la production et la montée en cadence. Nous avons observé entre ces équipes des relations de confiance de bonne volonté et un partage de normes relationnelles (principalement la solidarité, le partage d'informations), ce qui n'exclut pas pour autant des conflits (qui se règlent généralement de manière fonctionnelle, comme l'indiquent Morgan et Hunt, 1994²⁴⁰). Les acheteurs projet exercent des stratégies peu coercitives vis-à-vis de leurs fournisseurs, privilégiant les recommandations et les demandes d'information. Ainsi, notre observation rejoint les

²³⁸ Pour les chercheurs de l'approche relationnelle, la confiance implique une croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif pour soi, même s'il en a l'occasion et l'intérêt. Il s'agit de la « *goodwill trust* » que nous traduisons par « confiance de bonne volonté ».

²³⁹ Le fournisseur s'engage, au moment de la sélection, à réaliser la fonction demandée, à un certain prix et à un niveau de qualité fixé à l'avance.

²⁴⁰ Pour Morgan et Hunt, toute relation d'échange implique des désaccords ou des conflits. S'ils ne sont pas réglés de manière amicale, ils peuvent conduire à des conséquences graves telles que la dissolution de la relation. Leur étude montre une relation positive entre le niveau de confiance et la résolution fonctionnelle des conflits.

propositions des théoriciens de l'approche relationnelle, pour qui la coopération stratégique²⁴¹ se construit sur des relations de confiance dans la perspective de buts communs. Ainsi, le climat de confiance dans lequel se déroule la coopération favorise la cohésion entre les acteurs.

En revanche, entre les responsables Achat et les responsables commerciaux du fournisseur, les relations nous sont apparues beaucoup plus tendues, les intérêts des uns et des autres étant très divergents. En effet, malgré la diversité des sujets traités lors des rencontres entre ces acteurs, (e.g. le déroulement des projets, l'approvisionnement des usines, les chantiers en cours, etc.), les discussions portent très souvent sur les prix (prix des produits, des investissements, coûts des pénalités de retard ou de non qualité, etc.). Or, les considérations financières opposent les individus²⁴² et les responsables Achat exercent de fortes pressions sur leurs fournisseurs (e.g. promesses, menaces) afin qu'ils se soumettent. Dès lors, la confiance (de bonne volonté) entre ces acteurs nous est apparue limitée et, l'interprétation de ces situations par les fournisseurs, très négative (« les acheteurs sont des escrocs », « des voyous », « ils ne respectent rien », etc.). Cette observation, qui va à l'encontre des idées relationnelles du partenariat, illustre la réflexion de Valla (1995)²⁴³, pour qui l'interdépendance n'implique pas forcément l'harmonie entre les partenaires. En pratique, c'est plutôt l'évaluation respective du degré d'engagement du partenaire dans la relation qui influe sur les perceptions qu'ont les acteurs l'un de l'autre.

Enfin, la réaction des fournisseurs au contrôle du client est plutôt instrumentale et s'accompagne d'une double stratégie : essayer d'éviter une intrusion trop grande du client d'une part, tenter de s'immiscer eux-mêmes à tous les niveaux de l'entreprise cliente pour glaner des informations, mieux connaître les attentes, développer des relations personnelles avec les acteurs clés (i.e. bureaux d'étude et également les acheteurs²⁴⁴) et influencer les futurs projets d'autre part.

²⁴¹ La coopération stratégique a des implications sur le succès à long terme du client et du fournisseur. Elle se traduit souvent par une co-conception et un co-développement des produits et par des investissements spécifiques.

²⁴² Consauto a bien développé une démarche gagnant / gagnant d'amélioration de la productivité (et donc de baisse des prix), mais nous verrons que cette démarche semble biaisée dans sa mise en pratique, notamment du fait des objectifs très ambitieux des responsables Achat en termes de gains sur achats.

²⁴³ Valla (1995) s'appuie sur les travaux antérieurs des chercheurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*).

²⁴⁴ Nous avons observé que, malgré l'opinion négative que les fournisseurs peuvent avoir sur certains responsables Achat, ils cherchent tout de même à développer de bonnes relations personnelles avec eux pour les influencer.

En définitive, le contrôle des fournisseurs dans la configuration du partenariat se présente de la manière suivante :

- La finalité du contrôle pour le client est principalement d'assurer la convergence des buts avec ses fournisseurs (cohérence et cohésion).
- Le contrôle est étendu et approfondi : il est étendu parce qu'il s'exerce aussi bien sur les résultats que sur les procédés de travail, sur les comportements, sur les choix stratégiques ou sur les caractéristiques du fournisseur ; il est approfondi parce qu'il repose sur de nombreux dispositifs mis en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise cliente (experts, usines, acheteurs). Ces outils procurent des informations formelles. Leur mise en œuvre fournit également aux acteurs de l'entreprise cliente des informations plus informelles sur les fournisseurs.
- Au cours de la coopération se développent une confiance et des normes relationnelles à des niveaux de relation où les intérêts du client et du fournisseur sont convergents. C'est souvent le cas au niveau local entre les équipes projet. Cette connivence ne se retrouve toutefois pas au niveau global (entre les responsables Achat et les responsables commerciaux) où les questions de prix sont récurrentes et divisent les acteurs des deux entreprises. Les stratégies d'influence du client dépendent également du niveau de la relation : non coercitives au niveau local, plutôt coercitives au niveau global.
- Face au contrôle du client, les fournisseurs adoptent une réaction instrumentale et développent une double stratégie : résister à l'intrusion du client et essayer de s'immiscer chez le client pour obtenir davantage d'informations et influencer les décisions du client.

Encadré 7.6 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration du partenariat

A partir de notre analyse, nous représentons sur la figure 7.4 l'articulation entre l'environnement Achat, l'organisation Achat et le contrôle des fournisseurs dans la configuration du partenariat.

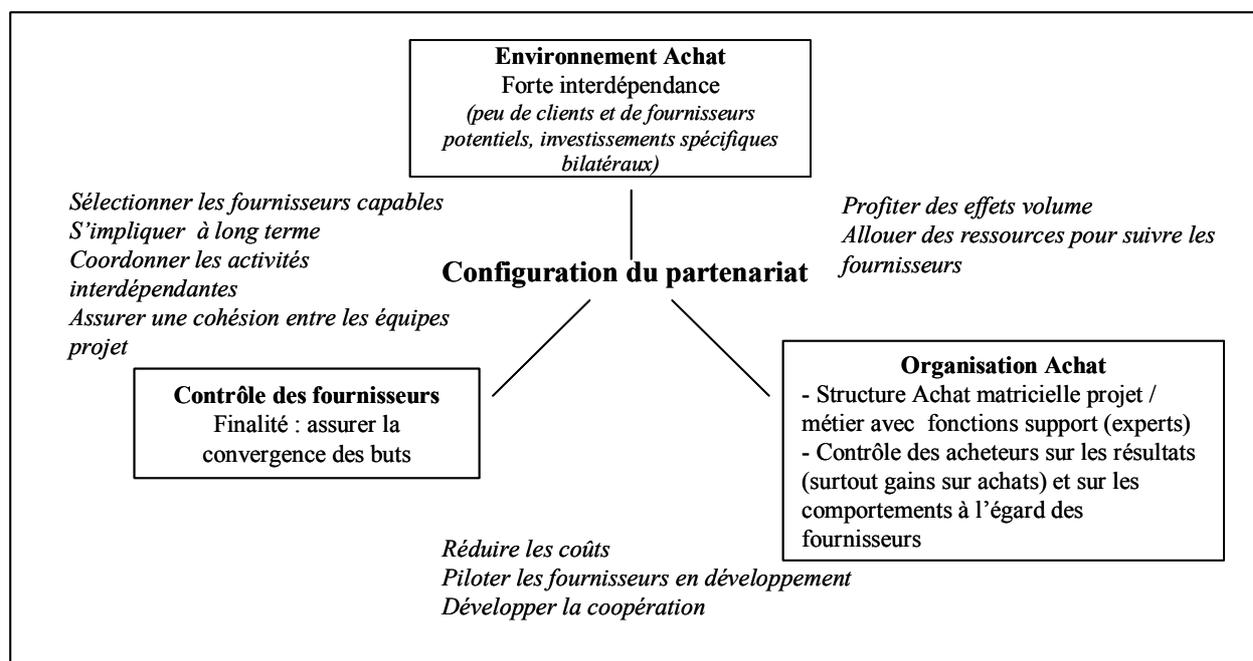


Figure 7.4 : La configuration du partenariat

4. Forte dépendance du client, faible dépendance des fournisseurs : la configuration de la vassalité

Dans le cas où le client évolue dans un environnement Achat où il est unilatéralement dépendant de ses fournisseurs, nous avons observé une configuration de la vassalité.

4.1. L'organisation Achat du client dans la configuration de la vassalité

4.1.1. La structure Achat

Nous avons vu dans la partie précédente qu'une structure Achat décentralisée est cohérente avec un environnement Achat caractérisé par une forte dépendance globale du client (liée au caractère très complexe et spécifique des produits achetés). Cette analyse est confirmée par les cas Airindustrie et Pharmacop. Toutefois, le mouvement parallèle de centralisation des achats que nous avons observé dans les cas Consauto et Autoplus pour profiter des effets volume ne s'opère pas chez Pharmacop et Airindustrie, peut-être parce que les synergies globales entre les différentes unités sont considérées comme étant trop limitées.

Dans les deux cas étudiés, nous avons observé une mise sous tutelle plus ou moins explicite²⁴⁵ des équipes Achat par rapport aux prescripteurs. Ces derniers décident du choix des fournisseurs et les acheteurs exécutent leurs demandes. Ceci s'explique peut-être par le caractère très technique des achats dans une telle configuration : « *Lorsque les aspects techniques sont importants, il peut être difficile, et même inapproprié que les acheteurs jouent ce rôle [de coordinateur principal entre les entreprises cliente et fournisseur]. Si les aspects commerciaux sont centraux, c'est la tâche qui incombe aux acheteurs* » (Gadde et Hakansson, 1993, p. 135).

4.1.2. Le contrôle des acheteurs

Dans la configuration de la vassalité, les acheteurs ne sont pas évalués en premier lieu sur leur performance économique. Celle-ci est de toute façon limitée puisque les fournisseurs dominants n'acceptent pas de baisser leurs prix. Dans le cas Airindustrie, les outils ne permettent pas de mesurer les gains sur achats de manière objective et fiable et, dans le cas Pharmacop, ces gains ne semblent pas être la priorité (ils sont gérés de manière budgétaire). Les directions des achats attendent davantage des acheteurs des résultats opérationnels (rôle de rationalisation des flux, selon Gadde et Hakansson, 1993) et des comportements :

- qu'ils assurent la sécurité de l'approvisionnement des unités de production en termes de qualité et de délais et qu'ils répondent aux demandes des prescripteurs afin de satisfaire les clients internes (prescripteurs et utilisateurs) ;
- qu'ils développent des méthodes d'achat (mise en place d'outils de suivi et d'évaluation des fournisseurs, de *reporting* interne, d'indicateurs fiables, d'outils d'aide à la décision Achat) afin d'améliorer le contrôle des fournisseurs ;
- qu'ils s'impliquent en amont sur les projets au côté des prescripteurs²⁴⁶ ; ceci est conforme aux recommandations de Calvi (2000), pour qui, plus le produit est complexe, plus les acheteurs doivent être intégrés en amont.

²⁴⁵ Chez Pharmacop, les équipes Achat étaient auparavant rattachées aux prescripteurs. Chez Airindustrie, les équipes Achat étaient auparavant rattachées aux ateliers qui exécutaient directement les demandes des ingénieurs (les prescripteurs). La séparation hiérarchique formelle n'a pas effacé cette dépendance aux prescripteurs qui demeure de manière informelle.

²⁴⁶ Cette demande des directions des achats est plus explicite dans le cas Pharmacop que dans le cas Airindustrie.

En définitive, l'analyse des cas Airindustrie et Pharmacop nous conduit à formuler les propositions suivantes :

- La structure Achat décentralisée est cohérente avec un environnement Achat global où le client est fortement dépendant de ses fournisseurs sans que cette dépendance ne soit réciproque.
- Les acheteurs, dans une configuration de vassalité, sont contrôlés sur leurs résultats en termes d'approvisionnement des unités de production, sur leurs comportements vis-à-vis des acteurs internes de l'entreprise cliente (i.e. réponse à leurs demandes, implication à leurs côtés sur les projets) et sur le développement de méthodes d'achat.

Encadré 7.7 : L'organisation Achat dans la configuration de la vassalité

4.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration de la vassalité

L'analyse des cas Pharmacop et Airindustrie confirme les résultats de l'étude pilote en les accentuant. Dans une configuration où le client est soumis à son fournisseur, celui-ci cherche avant tout à réduire l'incertitude sur la continuité et la qualité de l'approvisionnement de ses unités de production en structurant ses échanges au travers de contrats. Nos résultats concordent ainsi avec les propositions de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ulrich et Barney, 1984) ou celles de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) dans les situations de dépendance élevée. Toutefois, cette stratégie de contractualisation ne porte pas nécessairement ses fruits. En effet, les fournisseurs ne sont pas toujours favorables aux contrats (ceux de Pharmacop les refusent parfois) car cela les contraint à s'engager (sur un niveau de prix par exemple), ce qui n'est pas dans leur intérêt, compte tenu du rapport de force qui leur est favorable.

En dehors de cette volonté de réduire son incertitude, le client s'attache également à coordonner les besoins de ses unités de production avec les livraisons des fournisseurs. Ainsi, le contrôle qu'il met en œuvre est axé sur le respect de la qualité et des délais de livraison. Ces deux éléments apparaissent comme les « *facteurs d'hygiène* » de la coopération pour le client. Les demandes les concernant sont d'ailleurs considérées comme légitimes par les fournisseurs dominants. En dehors de ces deux éléments, la situation défavorable du client ne donne pas à ce dernier les leviers d'actions nécessaires pour réaliser d'autres contrôles et exercer une influence sur les prix ou sur les procédés de travail. Ce manque de marge de

manœuvre n'est pas pris en compte dans les études de Celly et Frazier (1996) ou de Bello et Gilliland (1997) qui montrent la relation positive entre la complexité du produit ou l'incertitude et le contrôle des procédés de travail du client sur son fournisseur. Ces chercheurs, s'inscrivant dans la perspective de la théorie de l'agence, testent un modèle dans lequel le client (le principal) peut contrôler son fournisseur (l'agent). Or, notre recherche suggère que, dans certains cas, le client n'a pas les moyens (i.e. le pouvoir) de réaliser ces contrôles. Dès lors, il est contraint à emprunter d'autres voies pour inciter son fournisseur à se comporter conformément à ses attentes.

D'après nos études de cas, les acheteurs compensent le caractère peu étendu et peu approfondi du contrôle formel par le développement de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs commerciaux. Ces bonnes relations sont favorisées par le fait que les stratégies d'influence des acheteurs sont non coercitives²⁴⁷. Or, comme le montrent Frazier et Rody (1991), une stratégie non coercitive de la part de l'un implique la réciproque de l'autre. De ce fait, les relations personnelles (parfois amicales) entre les individus peuvent se développer et permettent finalement aux acheteurs d'obtenir des informations privilégiées ou même des faveurs de la part des fournisseurs. Ainsi, l'influence des acheteurs sur leurs fournisseurs repose sur des liens émotionnels entre les individus qui impliquent des actions « positives » des fournisseurs à l'égard du client (au-delà de leur intérêt personnel). Ce phénomène est décrit en termes de « confiance affective » par McAllister (1995) ou Jeffries et Reed (2000). Dans l'analyse du cas pilote, nous l'avons appelé « contrôle affectif » et non « contrôle par la confiance », puisque nous considérons la confiance comme étant le résultat d'un processus (plutôt informel dans ce cas) plutôt que comme un mode de contrôle.

En outre, nous avons vu dans le cas Equipauto que les acheteurs tentaient tout ce qu'ils pouvaient pour réduire leur propre dépendance et / ou accentuer celle des fournisseurs dominants. Dans les cas Airindustrie et Pharmacop, nous avons plutôt observé une certaine résignation de la part des acheteurs. La réflexion stratégique pour sortir de la soumission se mène davantage au niveau de la direction des achats, la plupart des familles d'achats étant concernées.

²⁴⁷ La relation « le faible pouvoir du client implique une influence non coercitive » paraît intuitivement valable. Pourtant, Frazier et Rody (1991) ont indiqué que la partie dominée pouvait développer une stratégie coercitive, même si celle-ci n'avait pas d'effet, afin de faire ressentir sa présence. Dans les cas étudiés (Airindustrie et Pharmacop), la stratégie des acheteurs était plutôt d'essayer de développer de bonnes relations personnelles afin d'exercer une influence affective.

Enfin, il semble que les fournisseurs développent une double stratégie pour maintenir leur domination : s'immiscer encore davantage chez le client et écarter les concurrents éventuels. Leur cible privilégiée, ce sont bien sûr les prescripteurs qu'ils considèrent comme étant les décideurs principaux des choix de fournisseurs. Ils veulent s'assurer que ces derniers sont satisfaits d'eux et influencer les nouveaux projets pour être les mieux placés dans la consultation.

En définitive, le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la vassalité se présente de la manière suivante :

- La finalité du contrôle pour le client est de réduire l'incertitude sur la continuité et la qualité de ses approvisionnements. Elle consiste également à coordonner les activités opérationnelles du client et du fournisseur.
- Le contrôle du client se limite de manière formelle à une vérification de la qualité des produits et du respect des délais de livraison ; le contrat, s'il existe, permet au client de s'assurer de la qualité des approvisionnements dans la durée et éventuellement de connaître l'évolution des prix.
- Le manque de dispositifs de contrôle est compensé par les bonnes relations personnelles entre les acheteurs et leurs interlocuteurs commerciaux, ce qui procure aux acheteurs une meilleure connaissance et une influence plutôt informelle sur leurs fournisseurs.
- Le maintien de la position dominante des fournisseurs passe par une double stratégie de leur part : s'immiscer auprès des prescripteurs et écarter les concurrents éventuels.

Encadré 7.8 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la vassalité

A partir de notre analyse, nous représentons sur la figure 7.5 l'articulation entre l'environnement Achat, l'organisation Achat et le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la vassalité.

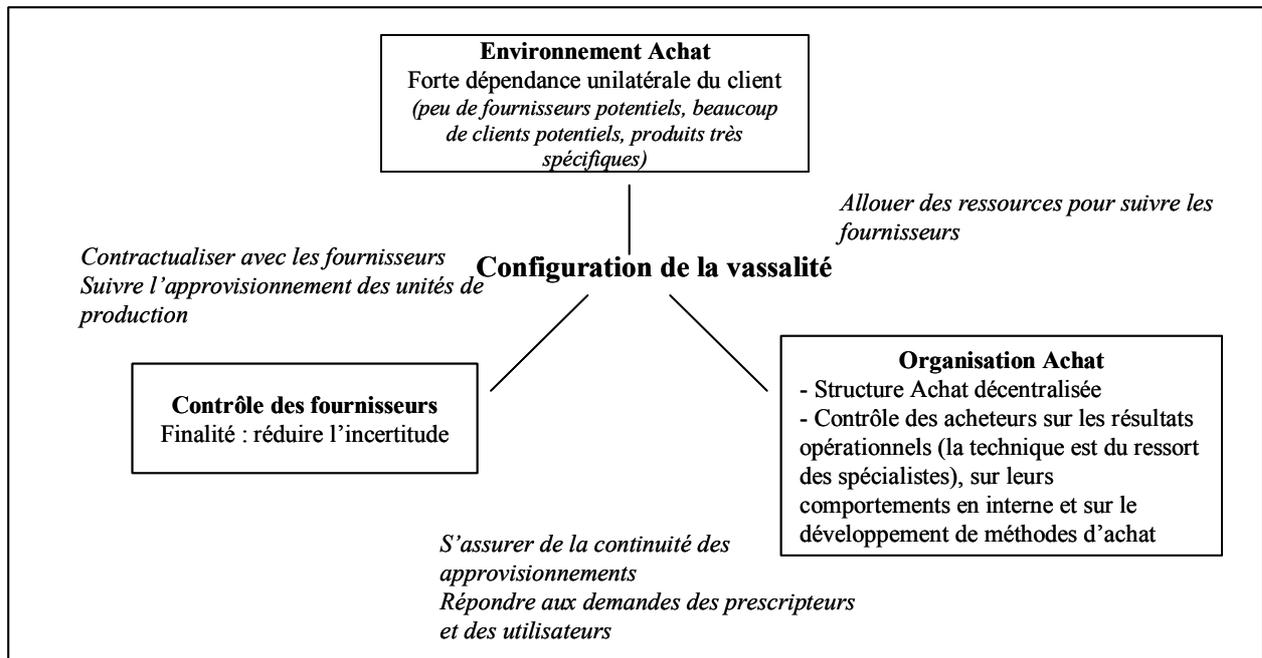


Figure 7.5 : La configuration de la vassalité

Conclusion de la section 1

Nous avons identifié quatre configurations de contrôle client-fournisseur. Pour chacune d'entre elles, nous avons proposé une organisation Achat (structure et contrôle des acheteurs) et un contrôle des fournisseurs cohérents avec l'environnement Achat global du client.

Le tableau 7.2 rappelle les différents éléments pour chaque configuration.

CONFIGURATION	MARCHE	SEIGNEURIE	PARTENARIAT	VASSALITE
Environnement global client-fournisseur	Faible interdépendance	Forte dépendance unilatérale des fournisseurs	Forte interdépendance	Forte dépendance unilatérale du client
Organisation Achat				
Structure Achat	Centralisée	Centralisée	Matricielle avec fonctions support aux équipes Achat	Décentralisée
Contrôle des acheteurs	Sur leurs résultats (i.e. gains sur achats) et sur leurs comportements en interne	Sur leurs résultats (i.e. gains sur achats) et sur leurs comportements en interne	Sur leurs résultats (i.e. gains sur achats, convergence objectifs cibles), sur le suivi des risques (en phase projet) et sur leurs comportements vis-à-vis des fournisseurs	Sur leurs résultats opérationnels (qualité, délais), sur leurs comportements en interne et sur le développement de méthodes d'achat
Contrôle des fournisseurs				
Finalité principale du contrôle²⁴⁸	Saisir les opportunités du marché	Exercer son pouvoir	Assurer la convergence des buts	Réduire l'incertitude

Tableau 7.2 : Synthèse des configurations de contrôle client-fournisseur

²⁴⁸ Pour une représentation synthétique de notre interprétation, nous n'abordons le contrôle des fournisseurs qu'en termes de finalité du contrôle pour le client. Les modalités du contrôle mises en œuvre découlent de cette finalité et ont été récapitulés dans chacun des encadrés consacrés au contrôle des fournisseurs.

Section 2 : L'influence de l'organisation Achat sur le contrôle des fournisseurs par le client

Dans notre analyse des configurations de contrôle client-fournisseur, nous avons dressé quatre portraits en articulant l'environnement Achat des entreprises clientes, leur organisation Achat et le contrôle que celles-ci exercent sur leurs fournisseurs. Nous voulons dans cette section nous affranchir quelque peu de ces configurations afin d'étudier l'influence des différents éléments de l'organisation Achat des entreprises clientes sur le contrôle que celles-ci exercent sur leurs fournisseurs. Nous aborderons tout d'abord les implications de la stratégie Achat du client (partenariat ou mise en concurrence), puis celles de la structure Achat (structure formelle et structure informelle) sur le contrôle des fournisseurs. Enfin, nous verrons comment le contrôle des acheteurs par la direction des achats peut avoir des répercussions sur le contrôle que les acheteurs mettent en œuvre sur leurs fournisseurs.

1. L'influence de la stratégie Achat du client sur le contrôle des fournisseurs

Nous proposons d'analyser ce qu'une stratégie partenariale ou de mise en concurrence implique en termes de contrôle des fournisseurs par le client. Nous rappelons que la stratégie partenariale consiste, pour un client, à essayer de développer des relations à long terme avec un nombre limité de fournisseurs privilégiés, ce qui implique un renforcement de l'interdépendance entre le client et ses fournisseurs. Au contraire, la stratégie de mise en concurrence vise, pour le client, à mettre un grand nombre de fournisseurs en concurrence, à entretenir des relations distantes et formelles avec eux et à modifier régulièrement leur poids relatif afin d'éviter d'en être dépendant.

1.1. L'influence de la stratégie partenariale sur le contrôle des fournisseurs

Trois des six entreprises étudiées (Consauto, Telecom et Airindustrie) privilégient une stratégie partenariale. Cette stratégie se traduit certes différemment d'un cas à l'autre puisque les entreprises évoluent dans des environnements différents, mais certains points communs entre ces cas nous permettent toutefois de formuler des propositions quant à l'influence de la stratégie partenariale sur le contrôle des fournisseurs.

Tout d'abord, il semble que, dans un environnement Achat global donné, le client qui adopte une stratégie partenariale exerce un contrôle des fournisseurs plus structuré et étendu que celui qui privilégie une stratégie de mise en concurrence. En effet, lorsque l'on compare les cas Consauto et Autoplus, on observe, dans le premier, des revues de performance sur des sujets pré-définis plus régulières et plus larges (i.e. sur les projets, sur les produits en production) que dans le second ; une évaluation annuelle formelle des fournisseurs sur des critères élargis (en particulier sur le climat relationnel) existe dans le premier et n'a pas été mentionnée dans le second. De même, la stratégie partenariale d'Airindustrie se traduit dans les contrats par la mise en place d'un suivi de la performance opérationnelle (qualité, délais) et technique (indicateurs sur les cotes des produits, etc.) par les fournisseurs, ce qui ne se retrouve pas dans le contrôle mis en œuvre par Pharmacop.

En outre, la littérature suggère qu'une stratégie partenariale se traduit par une volonté de s'engager dans des relations de long terme au cours desquelles une confiance réciproque entre les parties devrait émerger (d'après Dyer et Ouchi, 1993 ; Fenneteau, 1990 ; Letourneur, 1994 ; Shapiro, 1986 ; Spekman, 1988 ; Zaheer et *al.*, 1998), confiance dont les bienfaits sont largement décrits par les auteurs de l'approche relationnelle : effets dissuasifs sur les comportements opportunistes, réduction de l'inefficience par la routinisation des communications, accroissement de la flexibilité, de l'adaptabilité, amélioration de l'apprentissage, etc. Les résultats de notre recherche suggèrent que les conséquences de la stratégie partenariale sont plus ambiguës : les fournisseurs saluent généralement la volonté de transparence, d'ouverture, d'engager une relation gagnant/gagnant liée à cette stratégie, mais certains regrettent toutefois la manière dont les acheteurs la mettent en œuvre.

En effet, dans le cas Telecom, tous les fournisseurs ont salué la volonté partenariale des équipes Achat de Telecom qui semblent plus dignes de confiance, plus honnêtes et moins coercitives que celles de certaines entreprises concurrentes. Toutefois, ils ont également indiqué que cette situation commençait à changer du fait des objectifs des acheteurs en termes de gains sur achats (i.e. de réductions du prix d'achat des produits), sans cesse revus à la hausse, qui pèsent de plus en plus sur la relation.

De même, dans le cas Consauto, tous les fournisseurs ont salué la volonté partenariale de la direction des achats, qui implique, d'après la charte du partenariat²⁴⁹, un partage

²⁴⁹ La charte partenariale consigne les conditions de l'engagement bilatéral entre les fournisseurs partenaires dits « fournisseurs privilégiés » et Consauto.

d'expériences, une transparence, un échange d'information élargi entre Consauto et eux. Toutefois, ils ont également tous regretté que cette stratégie d'ouverture soit utilisée par les responsables Achat²⁵⁰ comme un cheval de Troie pour mieux connaître la stratégie des fournisseurs, leurs coûts, leurs défaillances et accroître ainsi leurs leviers pour les négociations sur les prix, négociations au cours desquelles les responsables Achat adoptent des stratégies coercitives.

En définitive, il semble que les objectifs ambitieux des responsables Achat en termes de gains sur achats viennent interférer avec la stratégie partenariale voulue par la direction des achats et changent radicalement les modalités de son application dans le contrôle des fournisseurs.

Ainsi, comme le soulignent Burlaud et Zarlowski (2003), un décalage apparaît entre le discours des directions d'entreprises (« on est partenaire, on est transparent ») et les pratiques, discours qui est destiné à mettre en conformité les attentes des différentes parties prenantes (*stakeholders*). Dans le cas des relations client-fournisseur, le partenariat a été présenté comme étant le modèle à suivre pour être performant (voir Dyer et Ouchi, 1993 ; McMillan, 1990). Ceci a incité certains à s'inscrire officiellement dans une démarche partenariale vis-à-vis de leurs fournisseurs. Or, cette démarche étant peu compatible avec les réductions des coûts à court terme exigées par ailleurs, elle semble parfois avoir été dévoyée dans sa mise en pratique.

1.2. L'influence de la stratégie de mise en concurrence sur le contrôle des fournisseurs

Trois des six entreprises étudiées (Agro, Autoplus et Pharmacop) développent une stratégie de mise en concurrence des fournisseurs. D'après l'analyse des cas, il semble que, dans un environnement Achat global donné, les clients qui privilégient une stratégie de mise en concurrence cherchent à diversifier leurs sources d'approvisionnement en dehors du panel de fournisseurs existants. Le marché est ainsi un moyen de contrôle davantage utilisé par ces clients que par ceux qui adoptent une stratégie partenariale. En effet, les acheteurs d'Autoplus ont souligné qu'ils étaient à la recherche de nouveaux fournisseurs dans les pays à bas coûts tandis que ceux de Consauto nous ont dit se concentrer sur le panel de fournisseurs privilégiés²⁵¹ ; de même, les acheteurs de Pharmacop essaient de diversifier leurs sources,

²⁵⁰ Ils n'ont pas le même sentiment vis-à-vis des équipes projet.

²⁵¹ Notons toutefois que les fournisseurs de Consauto interrogés ne sont pas de cet avis.

tandis que ceux d'Airindustrie s'attachent à accroître leur influence sur ceux avec qui ils sont déjà en relation.

Le tableau 7.3 présente une synthèse de l'influence de la stratégie Achat sur le contrôle des fournisseurs.

Stratégie Achat	Entreprises concernées	Implications en termes de contrôle des fournisseurs
Stratégie partenariale	Consauto, Telecom, Airindustrie	<ul style="list-style-type: none"> - un contrôle plus structuré et étendu (i.e. contrôle non seulement sur les résultats et les procédés de travail, mais également sur la qualité de la relation) ; - un contrôle moins coercitif et une bonne qualité relationnelle si les objectifs de gains sur achats des acheteurs sont modérés ; sinon, les acheteurs sont tentés d'utiliser le partenariat comme un leurre pour mieux connaître leurs fournisseurs et utiliser ces informations lors des négociations sur les prix ; dans ce cas, les fournisseurs se représentent le contrôle du client comme étant très coercitif.
Stratégie de mise en concurrence	Autoplus, Agro, Pharmacop	<ul style="list-style-type: none"> - un contrôle par le marché accentué

Tableau 7.3 : L'influence de la stratégie Achat sur le contrôle des fournisseurs

2. L'influence de la structure Achat du client sur le contrôle des fournisseurs

Pour étudier les implications de la structure Achat sur le contrôle des fournisseurs, nous distinguerons la structure formelle et la structure informelle, cette dernière étant liée aux relations entre les acteurs impliqués dans les relations client-fournisseur et à leur influence sur le processus d'achat.

2.1. L'influence de la structure formelle sur le contrôle des fournisseurs

L'analyse des cas nous a permis d'identifier trois types de structure Achat : la structure centralisée, la structure décentralisée et la structure matricielle (à la fois centralisée et décentralisée). Nous proposons d'étudier l'influence de cette structure sur le niveau de contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs. Nous avons retenu trois niveaux de contrôle (Anthony, 1988 ; Bouquin, 2001, 2004) : le contrôle d'exécution, le contrôle de gestion et le

contrôle stratégique²⁵², qui impliquent des horizons temporels différents (court / moyen / long terme) et engagent plus ou moins durablement le succès de l'organisation.

Lorsque la structure Achat est centralisée (cas Agro pour la configuration de la seigneurie et Telecom pour la configuration du marché), le contrôle d'exécution s'opère au niveau des unités de production qui enregistrent la performance des fournisseurs en termes de respect de la qualité et des délais de livraison. Périodiquement, les approvisionneurs des unités notent la qualité de service opérationnelle des fournisseurs. Les indicateurs de qualité et de délais ainsi que les notations sont transmises aux acheteurs centraux (i.e. les responsables Achat) qui les utilisent pour piloter les fournisseurs (demande de plans d'actions en cas de dérive) et éventuellement pénaliser les fournisseurs défaillants (mise à l'écart lors de nouvelles consultations, transfert de production). Les acheteurs centraux organisent ainsi le processus de contrôle de gestion des fournisseurs. Ils évaluent périodiquement la réactivité, la compétitivité et la capacité d'innovation de ceux-ci. Cette note vient compléter celle des unités de production. L'acheteur se sert de cette évaluation et de sa connaissance globale du marché pour élaborer sa stratégie Achat (choix des fournisseurs, niveaux des prix demandés lors des consultations). Il développe ainsi une forme de contrôle stratégique sur ses fournisseurs. Les trois niveaux de contrôle forment bien le « *dispositif gigogne* » décrit par Bouquin (2001, p. 65), puisque l'information opérationnelle sert au contrôle de gestion et l'information de gestion sert à la définition de la stratégie Achat.

Lorsque la structure Achat est décentralisée (cas Airindustrie et Pharmacop dans une configuration de vassalité), il semble que le contrôle d'exécution soit prépondérant. En effet, les unités de production contrôlent la qualité des pièces et le respect des délais de livraison. Parallèlement, les acheteurs interviennent régulièrement en soutien des unités de production pour s'assurer de leur approvisionnement. Dans les cas étudiés, le contrôle des fournisseurs se concentre sur les opérations car les acheteurs n'ont pas vraiment les moyens d'organiser le processus de contrôle de gestion. En effet, ils ne disposent pas d'indicateurs qu'ils jugent fiables ou d'informations agrégées sur la performance logistique (qualité, délais) des fournisseurs. En d'autres termes, l'information opérationnelle n'est pas assez développée pour alimenter le processus de contrôle de gestion. Il faut reconnaître que, dans ces entreprises, les enjeux techniques des produits (principalement du ressort des prescripteurs) semblent

²⁵² Anthony parle de « planification stratégique » et non de « contrôle stratégique ».

davantage valorisés que les problèmes de gestion (en particulier de l'évolution des coûts, du taux de service) réservés aux acheteurs.

Lorsque la structure Achat est matricielle (cas Consauto et Autoplus dans une configuration de partenariat), on retrouve les trois niveaux de contrôle (qui sont particulièrement étoffés du fait de la complexité des achats dans une telle configuration). En effet, le contrôle d'exécution (délais, qualité) s'opère au niveau des unités de production qui transmettent l'information aux équipes Achat (locales et centrales). Les acheteurs locaux (i.e. les acheteurs projet et famille) organisent un premier niveau de contrôle de gestion. Ils fixent des objectifs partiels aux fournisseurs et pilotent leurs actions. Ils transmettent alors l'information au niveau central. De leur côté, les acheteurs centraux définissent la stratégie Achat sur leur famille, la mettent en œuvre et l'évaluent. Pour décliner cette stratégie, ils fixent des objectifs annuels à leurs fournisseurs, les pilotent et les évaluent. Ils se servent de l'information opérationnelle fournie par les usines et de l'information de gestion de premier niveau fournie par les acheteurs locaux.

Enfin, l'existence de fonctions support (les experts) qui étoffent la structure Achat (principalement dans les cas Consauto et Autoplus) a également des conséquences sur le contrôle que le client met en œuvre sur ses fournisseurs. En effet, les experts ont pour mission d'évaluer les processus dont ils sont spécialistes (i.e. qualité, logistique, production, R&D) et, le cas échéant, de proposer des axes d'amélioration de ces processus. Ils développent ainsi un contrôle formel des procédés de travail des fournisseurs. Parallèlement, en étant souvent présents sur les sites des fournisseurs, ces experts développent une connaissance informelle des fournisseurs qui, s'ils la transmettent aux acheteurs, peut compléter les informations formelles dont ces derniers disposent.

Le tableau 7.4 présente une synthèse de l'influence de la structure Achat sur le contrôle des fournisseurs.

Structure Achat formelle	Implications en termes de contrôle des fournisseurs
Structure Achat centralisée	- un contrôle opérationnel au niveau des unités de production - un contrôle de gestion et un contrôle stratégique au niveau des acheteurs centraux (i.e. des responsables Achat)
Structure Achat décentralisée	- un contrôle opérationnel au niveau des unités de production assistées par les acheteurs
Structure Achat matricielle	- un contrôle opérationnel au niveau des unités de production - un premier niveau de contrôle de gestion par les acheteurs locaux - un deuxième niveau de contrôle de gestion et un contrôle stratégique par les acheteurs centraux (i.e. les responsables Achat)
Présence d'experts intervenant en support des équipes Achat	- un contrôle sur les procédés de travail formel et une meilleure connaissance informelle des fournisseurs

Tableau 7.4 : L'influence de la structure Achat formelle sur le contrôle des fournisseurs

2.2. L'influence de la structure informelle sur le contrôle des fournisseurs

Nous étudierons l'influence de la structure Achat informelle (i.e. les relations entre les acteurs du processus d'achat au-delà de l'organigramme formel) sur le contrôle des fournisseurs par le client en deux temps. Tout d'abord, nous proposerons d'analyser l'influence de la répartition du pouvoir concernant les décisions d'achat entre les différents acteurs internes sur les réactions des fournisseurs. Puis, nous verrons comment la qualité des relations entre les acteurs de l'entreprise cliente peut influencer le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs.

2.2.1. L'influence de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise cliente sur les réactions des fournisseurs

L'entreprise cliente n'étant pas une boîte noire, elle est composée d'acteurs dont les intérêts ne sont pas toujours convergents. Calvi (1999) identifie quatre acteurs directs au processus d'achat²⁵³ : les utilisateurs, les prescripteurs, les acheteurs et les décideurs. Nous avons retenu les trois premiers dans notre analyse, les décideurs (i.e. ceux qui engagent l'entreprise auprès des fournisseurs) étant généralement confondus avec les acheteurs, excepté dans certains cas où les utilisateurs sont autorisés à contracter eux-mêmes avec les fournisseurs. D'après notre étude, les attentes des différents acteurs sont diverses : les acheteurs sont principalement

²⁵³ Il identifie également deux acteurs indirects : les conseillers (e.g. les experts qualité) et les filtres relatifs au protocole d'approvisionnement.

intéressés par les prix, les prescripteurs, par la technologie, et les utilisateurs (les unités de production), par la qualité de l'approvisionnement (respect des délais, de la qualité, flexibilité).

Nous avons observé que la répartition du pouvoir dans l'organisation cliente (entre les acheteurs, les prescripteurs, les utilisateurs) semble avoir une influence sur les réactions des fournisseurs.

Dans les cas Consauto et Autoplus (forte interdépendance client-fournisseur), les acheteurs sont considérés comme étant les acteurs clés du processus d'achat. Cette observation est conforme aux préconisations de Gadde et Hakansson (1993), pour qui le département des achats doit être au premier plan dans l'organisation des relations de long terme avec les fournisseurs. Les prescripteurs (en particulier l'ingénierie des projets) sont également décisionnaires dans les choix des fournisseurs puisque la complexité des produits implique que peu de fournisseurs soient capables de répondre à la demande du client. En réaction au pouvoir des acheteurs et des ingénieurs (notamment ceux des bureaux d'étude), il semble que les fournisseurs cherchent sans cesse à développer des relations personnelles avec ces acteurs, à s'immiscer auprès d'eux afin de connaître les projets en cours et d'orienter leurs choix.

Dans les cas Pharmacop et Airindustrie (dépendance unilatérale forte de ces entreprises par rapport à leurs fournisseurs), les prescripteurs sont les acteurs clés du processus d'achat. En effet, leurs choix techniques impliquent indirectement de désigner un fournisseur tant les produits demandés sont spécifiques. Les fournisseurs que nous avons interrogés nous ont clairement dit vouloir entretenir de bonnes relations avec les prescripteurs afin d'influencer ces choix. Plus encore, ils soutiennent le pouvoir technique -ce qui rappelle le soutien des fournisseurs aux ingénieurs techniciens dans la coalition politique décrite par Pezet (2000) concernant les décisions d'investissements industriels- par rapport au pouvoir des gestionnaires (i.e. des acheteurs) car ils partagent les mêmes intérêts que les techniciens (ou les prescripteurs) : développer des technologies innovantes. Ainsi, ils réservent les discussions sur les prix et sur les conditions d'approvisionnement aux acheteurs, reléguant ainsi ces questions au second plan au regard de la technicité des produits.

Enfin, dans les cas Telecom et Agro (faible dépendance des clients), tous les acteurs (acheteurs, prescripteurs et utilisateurs) semblent prendre une part active dans les choix des fournisseurs, sans que les uns aient *a priori* plus de pouvoir que les autres dans ces décisions d'achat, ce qui implique des négociations internes parfois très ardues. Les fournisseurs semblent une nouvelle fois s'adapter à cette situation. Ceux de Telecom essaient d'être

présents aussi bien auprès des acheteurs qu'auprès des prescripteurs. Ceux d'Agro ont dit proposer des prix intéressants aux acheteurs pour entrer dans le panel des fournisseurs et offrir un service de proximité (i.e. réactivité, ponctualité, flexibilité, qualité des produits) aux unités de production pour rester au panel.

Dans tous les cas, les fournisseurs sont enclins à développer des relations étroites avec les prescripteurs et les unités de production dont les intérêts en termes d'innovation pour les uns ou d'approvisionnement pour les autres ne sont pas incompatibles avec leurs propres objectifs²⁵⁴.

D'après notre étude, les fournisseurs cherchent à satisfaire les acteurs de l'entreprise cliente qu'ils considèrent comme ayant le pouvoir d'influencer les décisions d'achat. Ainsi, ils essaient de s'immiscer auprès de ces acteurs, de développer de bonnes relations personnelles avec eux afin de mieux connaître leurs attentes et d'influencer leurs décisions. Au regard des travaux en marketing relationnel, cette stratégie devrait être efficace puisque les études montrent que les communications fréquentes favorisent la confiance et les normes relationnelles (e.g. l'échange d'information), ce qui renforce l'engagement du partenaire (Anderson et Weitz, 1989 ; Guibert, 1999b ; Morgan et Hunt, 1994).

2.2.2. L'influence de la qualité des relations internes au sein de l'entreprise cliente sur le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs

La qualité des relations internes entre les différents acteurs de l'entreprise cliente qui participent au processus d'achat semble également influencer le contrôle client-fournisseur. C'est ce que suggère une analyse comparative des cas Consauto et Autoplus. En effet, ces entreprises présentent des caractéristiques très proches : activités identiques, même environnement Achat, structures formelles comparables. En revanche, la qualité des relations entre les équipes Achat et les autres acteurs internes paraît différente d'un cas à l'autre.

Dans le cas Consauto, le climat interne semble propice à la coopération entre les différents acteurs. Ces bonnes relations sont favorisées par la multiplication des comités transverses qui permettent à chacun de donner son point de vue (i.e. les comités pour définir les stratégies Achat par famille de produits) et par la proximité géographique et hiérarchique entre les équipes Achat et les équipes projet. Les acteurs ayant l'occasion de se rencontrer

²⁵⁴ Avec les acheteurs qui ont des objectifs de gains sur achat (i.e. de réduction des prix des produits achetés), les intérêts sont divergents.

régulièrement, la transmission des informations informelles sur les fournisseurs (entre les différents acteurs en relation avec les fournisseurs) s'opère dans de bonnes conditions. Les acheteurs centraux (i.e. les responsables Achat) disposent ainsi à la fois d'informations standardisées principalement quantitatives comme le prévoit le processus de contrôle des fournisseurs (e.g. indicateurs de qualité, de délais de livraison, comptes-rendus des audits), et d'informations plus qualitatives et moins normées (e.g. décompositions des coûts *in situ*, point de vue des techniciens du fournisseur sur la faisabilité du produit, climat social dans l'entreprise fournisseur, projets en développement pour les concurrents) qui émanent de leurs différents informateurs internes. Ce deuxième type d'informations améliore la connaissance des acheteurs centraux concernant leurs fournisseurs et leur permet de développer des leviers d'action qui s'avèrent cruciaux dans des situations d'interdépendance forte.

Dans le cas Autoplus, la situation nous est apparue tout autre. Les responsabilités sont plus cloisonnées, chaque acteur détenant un morceau du processus d'achat. De plus, les relations entre les équipes Achat et les autres acteurs internes semblent plus conflictuelles. L'éloignement géographique et hiérarchique entre les acheteurs centraux (i.e. responsables Achat), les acheteurs projet et les prescripteurs ne facilite pas le développement de relations étroites entre les acteurs. Les acheteurs centraux ont reconnu que la transmission d'informations entre les autres acteurs et eux-mêmes était parfois chaotique. Ils disposent certes d'une information normée telle que le prévoit le processus de contrôle des fournisseurs, mais ces données ne sont pas toujours complétées par des éléments plus qualitatifs de la part des équipes de terrain.

En définitive, la qualité des relations entre les acheteurs et les autres acteurs internes semble avoir une influence sur la transmission d'informations informelles des équipes opérationnelles auprès des acheteurs centraux et, *in fine*, sur le contrôle (ou l'influence) que ces acheteurs peuvent exercer sur leurs fournisseurs.

L'analyse de l'influence de la structure informelle sur le contrôle des fournisseurs est récapitulée dans le tableau 7.5.

Structure informelle ²⁵⁵	Implications en termes de contrôle des fournisseurs
Acteurs qui prennent les décisions d'achat au-delà de la structure formelle (i.e. les acheteurs, les prescripteurs, les utilisateurs)	Les fournisseurs cherchent à satisfaire les acteurs de l'entreprise cliente qu'ils considèrent comme ayant le pouvoir dans les décisions d'achat. Ils essaient également de développer de bonnes relations personnelles avec eux afin de mieux connaître leurs attentes et d'influencer leurs décisions.
Relations entre les acheteurs et les autres acteurs de l'entreprise cliente	Des relations internes de qualité favorisent la remontée d'informations informelles à côté des informations formelles, ce qui permet aux acheteurs de développer une meilleure compréhension du fournisseur et leur donne des leviers d'action dans les négociations.

Tableau 7.5 : L'influence de la structure Achat informelle sur le contrôle des fournisseurs

3. L'influence du contrôle des acheteurs par la direction des achats sur le contrôle que les acheteurs exercent sur leurs fournisseurs

Le troisième élément de l'organisation Achat que nous avons étudié concerne le contrôle des acheteurs par la direction des achats. Nous proposons ainsi d'analyser l'influence du contrôle des acheteurs sur le contrôle que les acheteurs exercent sur leurs fournisseurs. Nous nous pencherons ici sur les attentes à l'égard des acheteurs, que ces attentes se traduisent ou non dans les objectifs qui leur sont assignés.

On peut distinguer quatre catégories d'attentes à l'égard des acheteurs : celles qui visent les résultats d'achat (i.e. les gains sur achats, la qualité des produits achetés, le respect des délais de livraison par les fournisseurs), celles qui visent le comportement des acheteurs vis-à-vis des autres acteurs internes (e.g. la satisfaction les autres acteurs internes, l'amélioration de la communication interne, le développement d'un réseau de relations en interne), celles qui impliquent un comportement positif à l'égard des fournisseurs (i.e. le respect des engagements, l'honnêteté, l'éthique), et enfin celles qui concernent les méthodes d'achat à développer par les acheteurs.

²⁵⁵ La structure informelle fait référence à la participation des différents acteurs aux décisions (e.g. le choix des fournisseurs) au-delà de l'organigramme formel.

3.1. L'influence des attentes en termes de résultats Achat sur le contrôle des fournisseurs

Les attentes en termes de résultats se traduisent presque toujours dans les objectifs des acheteurs. Nous avons recensé cinq objectifs qui sont récurrents dans les cas étudiés : les gains sur achats commerciaux, les gains sur achats techniques²⁵⁶, le niveau de qualité des fournisseurs, la performance logistique des fournisseurs et le taux de contractualisation avec les fournisseurs.

Dans la plupart des cas étudiés²⁵⁷, les gains sur achats commerciaux (c'est-à-dire des diminutions de prix obtenues par la négociation commerciale) sont, sans surprise, ce que la direction des achats des entreprises attend en premier des acheteurs. Pour atteindre leurs objectifs, les acheteurs ont principalement deux moyens : consulter la concurrence d'une part et promettre de nouveaux marchés aux fournisseurs (ou au contraire les menacer de ne pas les consulter sur les nouveaux marchés) d'autre part. Consulter la concurrence revient à développer un contrôle par le marché. Utiliser les promesses ou les menaces revient à privilégier des stratégies d'influence coercitives. Nous avons observé que, plus les acheteurs se représentent leurs objectifs comme étant ambitieux, plus ils semblent exercer une influence coercitive sur leurs fournisseurs. Ce résultat est tout à fait concordant avec l'une des rares études concernant l'influence du contrôle des acheteurs sur les relations client-fournisseur. Isenman (1986) montre en effet que, plus les acheteurs voient leur performance évaluée sur la base d'une réduction des coûts (i.e. des gains sur achats commerciaux), moins ils sont tentés de développer une relation partenariale avec leurs fournisseurs.

Les objectifs de gains sur achats techniques n'ont pas, *a priori*, les mêmes conséquences puisqu'ils doivent être obtenus par des modifications de produits qui ne diminuent pas la marge du fournisseur. Toutefois, ces modifications nécessitent des ressources (principalement humaines et techniques) de validation importantes chez le client et chez le fournisseur. Elles ne relèvent pas de la seule responsabilité des acheteurs et semblent difficiles à mettre en œuvre. Or, d'après certains acheteurs d'Autoplus et de Consauto, un gain commercial peut parfois compenser un gain technique pour leur direction des achats. De ce fait, il semble que

²⁵⁶ Nous rappelons que les gains commerciaux sont des réductions de coûts obtenus par la pure négociation commerciale à produit constant (i.e. une baisse du prix du produit acheté), tandis que les gains techniques sont des réductions de coûts qui proviennent d'une modification du produit.

²⁵⁷ Dans tous les cas étudiés à l'exception d'Airindustrie et de Pharmacop.

l'axe économique soit privilégié, ce qui tendrait à reléguer les gains techniques au second rang.

Un troisième type d'objectifs des acheteurs concerne la performance opérationnelle des fournisseurs : qualité des produits fournis et régularité des livraisons. Cela implique naturellement pour les acheteurs de suivre les résultats des fournisseurs en termes de qualité et de délais ainsi que les procédés de travail des fournisseurs (i.e. la qualité du processus de production, du processus logistique) aussi bien au moment de la sélection qu'au cours du processus de contrôle des fournisseurs. Par ailleurs, donner des objectifs de qualité et de performance logistique aux acheteurs revient à leur demander de satisfaire les unités de production qui veulent avant tout un approvisionnement de qualité. Cela permet d'aligner les intérêts des acheteurs sur ceux des unités de production.

Enfin, certains acheteurs (ceux d'Airindustrie, de Pharmacop et de Telecom qui évoluent dans des environnements Achat où les fournisseurs sont faiblement dépendants d'eux) ont des objectifs de contractualisation avec les fournisseurs²⁵⁸. Ces objectifs impliquent que les acheteurs essaient d'élaborer des contrats avec les fournisseurs, ce qui réduit leur incertitude et renforce *in fine* l'engagement bilatéral client-fournisseur.

3.2. L'influence des attentes en termes de comportement interne des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs

Certaines directions des achats²⁵⁹ développent à l'égard de leurs acheteurs des attentes comportementales vis-à-vis des autres acteurs internes (e.g. satisfaire les clients internes, être à leur écoute, améliorer la communication, convaincre les autres, développer un réseau de relations). Dans le cas Airindustrie, ces attentes sont même formalisées dans les objectifs d'assiette²⁶⁰ des acheteurs. Or, pour satisfaire les clients internes, les acheteurs doivent être à l'écoute de ceux-ci et inclure les préoccupations des prescripteurs et / ou utilisateurs dans

²⁵⁸ Il s'agit de développer les contrats cadre pour les acheteurs d'Airindustrie (spécificités techniques, normes qualité, éventuellement prix, clauses de garanties, conditions de livraison, plans de suivi de la performance) et des contrats logistiques pour ceux de Pharmacop et de Telecom (conditions de livraison et de stockage, éventuellement prix).

²⁵⁹ Les directions des achats de Telecom, d'Agro, de Pharmacop et d'Airindustrie développent de telles attentes, d'après les entretiens menés auprès des équipes Achat de ces entreprises.

²⁶⁰ L'assiette, c'est la part des achats « maîtrisée » par les équipes Achat, c'est-à-dire qui se déroule dans le cadre d'un accord entre l'acheteur et le fournisseur. Les achats sont dits « non maîtrisés » lorsque l'acheteur n'a pas été informé du besoin de l'unité de production et que la transaction se déroule sans que l'équipe Achat n'en soit informée.

leurs critères de sélection. Par exemple, dans les cas Telecom et Agro, le seul critère de prix (en phase avec les objectifs des acheteurs dans les configurations du marché et de la seigneurie) ne vaut pas pour les clients internes qui privilégient l'innovation (pour les prescripteurs), la flexibilité ou la régularité (pour les unités de production). Dès lors, la stratégie très coercitive que pourraient suivre les acheteurs lors des négociations sur les prix n'en reste bien souvent qu'à la menace puisqu'un changement de fournisseur ne satisferait pas les autres clients internes.

Ainsi, les attentes des directions des achats en termes de comportements des acheteurs vis-à-vis des autres acteurs internes ont deux implications principales : un élargissement des critères de sélection des fournisseurs d'une part et une stratégie d'influence des acheteurs à l'égard des fournisseurs moins coercitive d'autre part.

3.3. L'influence des autres attentes à l'égard des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs

Nous avons identifié d'autres attentes à l'égard des acheteurs (i.e. attentes comportementales avec les fournisseurs et attentes en termes de développement de méthodes d'achat). Notre étude ne nous a toutefois pas permis d'observer une influence de ces attentes sur le contrôle des fournisseurs.

Dans les cas Consauto et Autoplus, la direction des achats attend des acheteurs que ceux-ci développent des comportements positifs à l'égard de leurs fournisseurs (honnêteté, respect des engagements, éthique). Ces attentes pourraient *a priori* se traduire par une influence moins coercitive des acheteurs à l'égard de leurs fournisseurs. Or, les fournisseurs de ces deux entreprises n'ont cessé de nous répéter que les responsables Achat (surtout ceux de Consauto) exerçaient une pression énorme sur les prix, qu'ils étaient coercitifs et qu'ils ne respectaient pas leurs engagements. Il semble que les objectifs des responsables Achat en termes de gains sur achats commerciaux prennent le pas sur les attentes comportementales (de bonne conduite) à l'égard des fournisseurs.

Enfin, les directions des achats de Pharmacop et d'Airindustrie attendent de leurs acheteurs qu'ils développent des méthodes d'achat. Nous n'avons pas pu observer la manière dont ces attentes se traduisent dans le contrôle des acheteurs à l'égard de leurs fournisseurs.

Le tableau 7.6 présente une synthèse de l'influence des attentes des directions des achats à l'égard des acheteurs sur le contrôle que ceux-ci mettent en œuvre sur leurs fournisseurs.

Attentes à l'égard des acheteurs en termes de...	Détail des attentes / objectifs (<i>cas concernés</i>)	Implications en termes de contrôle des fournisseurs
résultats	- Obtenir des gains sur achats commerciaux (<i>tous les cas</i>)	- Consultation de la concurrence (→ contrôle par le marché renforcé) - Influence coercitive (d'autant plus que les objectifs des acheteurs sont ambitieux)
	- Obtenir des gains sur achats techniques (<i>Consauto et Autoplus</i>)	- Pas d'observation concluante
	- Obtenir que les fournisseurs respectent un certain niveau de qualité (<i>tous les cas</i>)	- Sélection et contrôle des fournisseurs sur la qualité des produits et sur la qualité des procédés de travail
	- Obtenir que les fournisseurs respectent les délais de livraison (<i>tous les cas</i>)	- Sélection et contrôle des fournisseurs sur la régularité des livraisons et sur la qualité du processus logistique.
	- Contractualiser avec les fournisseurs (<i>Pharmacop, Airindustrie et Telecom</i>)	- Engagement bilatéral renforcé (→ réduction de l'incertitude pour le client) - Formalisation des relations dans un contrat
comportements avec les autres acteurs internes	- Améliorer la communication interne, satisfaire les clients internes (<i>tous exceptés Autoplus et Consauto</i>)	- Sélection et contrôle des fournisseurs en intégrant les critères des clients internes : qualité, respect des délais de livraison, innovation technologique - Influence moins coercitive
comportements avec les fournisseurs	- Etre honnête, éthique, respecter ses engagements avec les fournisseurs (<i>Autoplus et Consauto</i>)	Pas d'observation concluante
développement de méthodes d'achat	- Mettre en place des méthodes d'achat (<i>Pharmacop et Airindustrie</i>)	Pas d'observation concluante

Tableau 7.6 : L'influence du contrôle des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs

Conclusion de la section 2

Nous avons exposé dans cette section l'influence de l'organisation Achat du client sur le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs. Nous rappelons les quelques points de notre analyse qui nous semblent les plus marquants :

L'influence de la stratégie Achat sur le contrôle des fournisseurs

Dans un environnement Achat donné, une stratégie partenariale de l'entreprise cliente implique une influence moins coercitive des acheteurs à l'égard des fournisseurs qu'une stratégie de mise en concurrence. Toutefois, lorsque les objectifs des acheteurs en termes de gains sur achats sont ambitieux, les acheteurs sont enclins à utiliser le partenariat comme un cheval de Troie pour mieux connaître leurs fournisseurs (principalement leurs coûts) et utiliser ces informations lors des négociations commerciales. Dans ce cas, les fournisseurs se représentent la stratégie d'influence des acheteurs comme étant très coercitive.

L'influence de la structure Achat sur le contrôle des fournisseurs

La structure Achat formelle a une influence sur les niveaux du contrôle (d'exécution, de gestion, stratégique) que le client exerce sur ses fournisseurs. Lorsque celle-ci est décentralisée, le contrôle d'exécution est prépondérant. Lorsque cette structure est centralisée ou matricielle, les trois niveaux de contrôle sont mis en œuvre conjointement et forment un dispositif gigogne²⁶¹ où chaque niveau se développe en utilisant l'information disponible au niveau inférieur.

Au-delà de la structure formelle, la répartition du pouvoir de décision au sein de l'entreprise cliente (entre les acheteurs, les prescripteurs et les utilisateurs) influence les réactions des fournisseurs. En effet, ces derniers cherchent à satisfaire les acteurs qu'ils considèrent comme étant les décideurs clés en matière d'achat. Ils essaient de développer des relations étroites avec eux afin de mieux connaître leurs besoins et de les influencer.

L'influence du contrôle des acheteurs sur le contrôle que ceux-ci mettent en œuvre vis-à-vis de leurs fournisseurs

L'objectif de gains sur achats commerciaux est l'objectif que les acheteurs de quatre des six entreprises étudiées se représentent comme étant le plus important pour leur direction des

²⁶¹ Nous faisons référence à Bouquin (2001).

achats. Il implique pour ces acheteurs de développer un contrôle par le marché (e.g. consultation de la concurrence) et d'utiliser des stratégies d'influence coercitives (e.g. promesses, menaces). Plus les acheteurs se représentent cet objectif de gains sur achats comme étant ambitieux et plus leur stratégie d'influence vis-à-vis des fournisseurs semble coercitive.

Les attentes de la direction des achats en termes de comportement des acheteurs vis-à-vis des autres acteurs internes impliquent un élargissement des critères de sélection des acheteurs dans le choix des fournisseurs (prix, mais également qualité des produits, régularité des livraisons, innovation technologique) et des stratégies d'influence moins coercitives des acheteurs à l'égard de leurs fournisseurs (e.g. moins de transfert de production d'un fournisseur à l'autre).

Section 3 : Les apports de la recherche au regard de la littérature inter-organisationnelle

L'objet de cette section est de présenter les principaux apports de notre recherche, de confronter nos résultats à la littérature inter-organisationnelle et de proposer de nouvelles pistes de recherche. Tout d'abord, nous exposerons les enseignements issus de l'analyse des quatre configurations du contrôle client-fournisseur identifiées. Puis, nous expliquerons en quoi l'analyse de l'influence de l'organisation du client sur le contrôle des fournisseurs permet d'améliorer la compréhension du phénomène complexe du contrôle dans la relation client-fournisseur.

1. Des configurations de contrôle du client sur ses fournisseurs

Nous aborderons les enseignements issus de l'étude des configurations de contrôle client-fournisseur en quatre points.

Tout d'abord, nous verrons que l'articulation entre les éléments étudiés pour chaque configuration (environnement Achat du client, organisation du client, contrôle des fournisseurs par le client) plaide en faveur d'une conception intégrée des relations client-fournisseur.

Puis, nous indiquerons qu'à chaque type de contrôle client-fournisseur identifié correspond une finalité première du contrôle pour le client, ce qui nous conduira à appréhender la typologie du contrôle client-fournisseur par la typologie des finalités de ce contrôle. Nous verrons également qu'une des quatre finalités du contrôle, c'est-à-dire **saisir les opportunités du marché**²⁶², ne figurait pas dans notre liste initiale issue des travaux des chercheurs en contrôle organisationnel et peut être pertinente dans ce champ.

Ensuite, nous essaierons d'apporter des éléments de réponse à la question de la relation complémentaire ou substitutive entre le contrôle formel et le contrôle informel dans les relations client-fournisseur.

²⁶² Cela ne signifie pas que cette finalité n'ait pas été observée, mais que, dans les travaux en contrôle organisationnel consultés, elle n'est pas explicitée.

Enfin, les résultats de notre recherche nous conduiront à désenchanter le partenariat comme relation fondée sur la confiance et à le replacer dans une problématique plus complexe d'une relation entre des acteurs à différents niveaux des entreprises cliente et fournisseur.

1.1. Une conception intégrée du contrôle client-fournisseur

Les chercheurs qui proposent des typologies de contrôle inter-organisationnel identifient généralement un mode de contrôle correspondant à un environnement donné (voir Dumoulin, 1997 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Williamson, 1985). Ils excluent ainsi de leur étude les caractéristiques des entreprises en relation²⁶³. Or, dans notre recherche, l'organisation du client (i.e. la structure et le contrôle des acheteurs par la direction des achats²⁶⁴) est totalement intégrée aux configurations proposées et les résultats de nos études de cas suggèrent que l'environnement Achat du client, son organisation Achat et le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs sont cohérents entre eux pour chacune des configurations identifiées.

²⁶³ Les chercheurs du groupe IMP ont toutefois indiqué que l'organisation des entreprises était à prendre en compte pour étudier les relations client-fournisseur.

²⁶⁴ Nous rappelons que toutes les entreprises clientes étudiées étaient des grandes entreprises industrielles. La taille des organisations n'a donc pas été prise en compte dans les caractéristiques de ces entreprises.

La figure 7.6 illustre cette intégration et propose des perspectives pour de futures recherches.

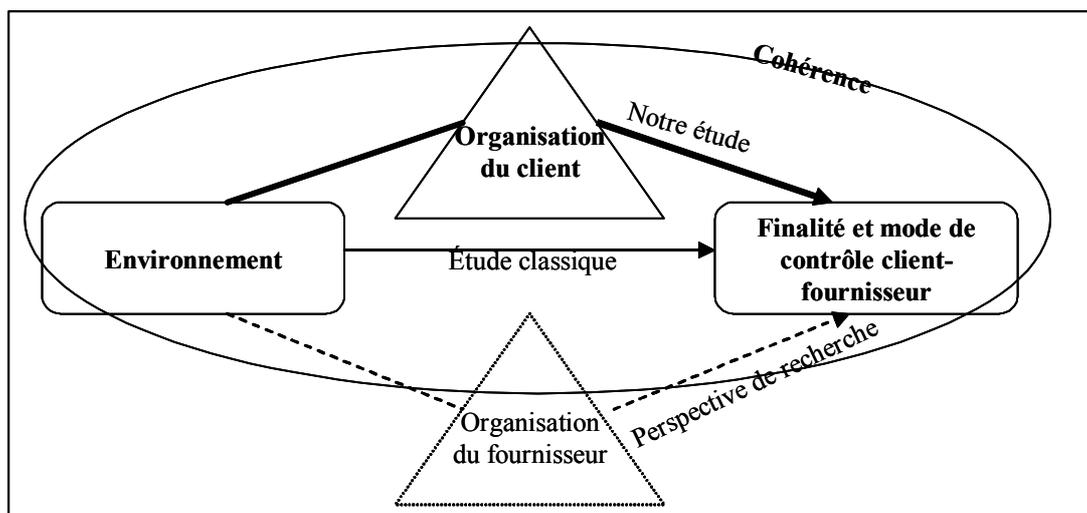


Figure 7.6 : L'intégration des organisations dans l'étude du contrôle client-fournisseur

En montrant ce que nous avons étudié, la figure 7.6 illustre également ce que nous avons à peine effleuré. En effet, ayant concentré notre recherche sur l'organisation cliente, nous n'avons pas analysé l'organisation des fournisseurs. Or, cette organisation (en particulier la stratégie, la structure, le contrôle des équipes commerciales) a certainement une influence sur le contrôle inter-entreprises. Cette perspective de recherche nous semble d'autant plus intéressante que la relation client-fournisseur est rarement étudiée du point de vue des fournisseurs²⁶⁵.

1.2. Derrière chaque configuration de contrôle client-fournisseur, une finalité du contrôle pour le client

Une configuration, une finalité du contrôle

L'analyse des études de cas nous a conduite à différencier quatre configurations de contrôle client-fournisseur : le marché, la seigneurie, la vassalité et le partenariat. Pour chacune de ces configurations, nous avons identifié une finalité principale²⁶⁶ du contrôle pour le client. C'est à partir de cette finalité, qui donne « l'esprit » du contrôle pour le client, que se profilent les

²⁶⁵ Donada (1997), Kalwani et Narayandas (1995) font partie des rares chercheurs à avoir étudié les relations client-fournisseur avant tout du point de vue des fournisseurs.

²⁶⁶ Pour chaque configuration, le client peut avoir plusieurs finalités. Cependant, l'une d'elles semble prépondérante.

modes de contrôle mis en œuvre par le client vis-à-vis de ses fournisseurs (i.e. les moyens, les moments, les objets du contrôle) et les réactions des fournisseurs. Ainsi, **le client-seigneur cherche à exercer son pouvoir ; le client-partenaire vise la convergence des buts avec ses fournisseurs ; le client-vassal tente de réduire son incertitude ; et le client-marché essaie de saisir toutes les opportunités possibles sur le marché.**

Or, les chercheurs en théorie inter-organisationnelle proposent généralement une finalité principale au contrôle, et ce, quel que soit le type de relation inter-entreprises.

Ainsi, pour les théoriciens des coûts de transaction, la réduction de l'incertitude (pour annihiler toute velléité d'opportunisme du partenaire) est la finalité première du contrôle. Williamson (1985) propose donc logiquement divers arrangements contractuels entre les parties. En cas de dépendance unilatérale forte, cette proposition paraît tout à fait en phase avec les résultats de notre étude. En effet, les clients unilatéralement dépendants (i.e. Airindustrie et Pharmacop) cherchent à structurer leurs relations d'échange avec leurs fournisseurs au travers de contrats. En revanche, dans les autres cas, les arrangements contractuels ne semblent pas être des outils du contrôle recherchés par les clients. Cette théorie a d'ailleurs été vivement critiquée pour l'inadaptation de ses propositions aux situations de forte interdépendance entre les parties.

C'est justement à ce type de situations que les chercheurs de l'approche relationnelle se sont intéressés. Pour eux, les organisations cherchent à coopérer afin d'atteindre des buts communs qu'elles ne peuvent atteindre seules (Dwyer et *al.*, 1987 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1992). Dans cette perspective, le contrôle client-fournisseur permet d'assurer la coordination entre des activités interdépendantes, et ce, principalement par des mécanismes informels. Nous avons effectivement observé l'importance de tels mécanismes dans les cas Consauto et Autoplus. Toutefois, ils ne semblent pas indissociables des outils formels puisqu'ils utilisent les mêmes ressources que ceux-ci (discussions sur les objectifs de la coopération, sur les moyens d'atteindre ces objectifs, sur la mesure de la performance, sur le partage équitable des bénéfices, audits des systèmes de production, etc.). En outre, les relations de partenariat sont loin de couvrir l'intégralité du spectre des relations client-fournisseur observables sur le terrain. Or, les chercheurs de l'approche relationnelle ont peu à dire sur les autres types de relations.

Enfin, les chercheurs de l'approche par le pouvoir et la dépendance considèrent principalement les relations inter-organisationnelles à travers le prisme de l'exercice du pouvoir (Frazier et *al.*, 1989 ; Kale, 1986 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Wilkinson et Kipnis, 1978). Dans le cas où le rapport de force est déséquilibré, cette perspective semble pertinente. Par exemple, dans la configuration de la seigneurie, le client-seigneur cherche à tirer parti de son pouvoir sur son fournisseur ; dans la configuration de la vassalité, le client-vassal cherche au contraire à réduire son incertitude afin d'éviter l'éventuel courroux du fournisseur. Toutefois, dans les relations équilibrées (et en particulier dans les relations de partenariat), les auteurs s'inscrivant dans cette approche observent certes que le client est plutôt non coercitif vis-à-vis de son fournisseur, mais ils n'expliquent pas le fonctionnement concret des relations client-fournisseur.

En définitive, proposer une finalité au contrôle pour tous les types de relations client-fournisseur ne semble pas pertinent. Notre étude empirique a permis d'identifier une finalité principale pour chaque configuration de relation client-fournisseur, ce qui incite à changer de perspective en fonction des différentes situations possibles. Ainsi, les modalités de contrôle sont appréhendées en fonction de la finalité du contrôle qui est adaptée à la relation étudiée et non en fonction d'une finalité supposée universelle.

La quatrième finalité : un apport pour la recherche sur le contrôle organisationnel ?

Par ailleurs, l'une des quatre finalités identifiées (i.e. saisir les opportunités du marché) ne faisait pas partie de notre typologie initiale issue des concepts du contrôle organisationnel. Dans ce quatrième type, le système de contrôle du client est en fait un système d'alerte et de veille. Il est tourné vers l'extérieur (i.e. l'environnement) et non vers l'intérieur (i.e. la relation déjà établie entre le client et le fournisseur). Cette finalité n'est pas exprimée de manière explicite par les chercheurs en contrôle²⁶⁷. Toutefois, certains dispositifs la servent déjà : les *benchmarks*, la démarche SWOT²⁶⁸, le balanced scorecard ou encore l'analyse stratégique de Porter que Teller (1999) appréhende comme une approche externe du contrôle de gestion stratégique en sont des illustrations.

Appliquée de manière explicite à l'intra-organisation, cette finalité du contrôle serait d'inciter les membres de l'organisation à saisir les meilleures opportunités de l'environnement ou

²⁶⁷ Bouquin (2001) l'évoque de manière implicite puisqu'il indique que le contrôle doit servir à assurer une cohérence interne et externe à l'entreprise.

²⁶⁸ La démarche SWOT (i.e. strengths, weaknesses, opportunities and threats) consiste à étudier les forces et les faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et aux menaces de l'environnement.

même de créer des managers capables de saisir ces opportunités (internes ou externes à l'entreprise).

1.3. Le contrôle formel et le contrôle informel : complémentaires ou substitutifs selon les cas

Le troisième enseignement de notre étude réside dans l'analyse de la relation entre contrôle formel et contrôle informel. Dans la littérature, le débat est parfois vif entre ceux qui assurent qu'ils sont complémentaires (Guibert et Dupuy, 1997 ; Poppo et Zenger, 2002) et ceux qui indiquent qu'ils se substituent l'un à l'autre (Dyer et Singh, 1998 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994). D'après notre recherche, les deux cas sont observables selon les types de relations client-fournisseur.

- **Parfois, le contrôle formel est prépondérant** : dans les configurations de marché et de la seigneurie, le client peut largement se reposer sur les mécanismes de marché et mettre en concurrence des fournisseurs potentiels substituables. Dans ce cas, les relations inter-individuelles sont reléguées au second rang et le contrôle informel est peu développé au regard des mécanismes formels (e.g. appels d'offres concurrentiels, principaux points d'accord sur le prix et les conditions logistiques, enregistrement de la performance en termes de qualité et de délais de livraison, etc.)
- **Parfois le contrôle informel est prépondérant** : dans la configuration de la vassalité, le client est soumis à son fournisseur. Les acteurs de l'entreprise cliente (en particulier les acheteurs) tentent de compenser leur manque de contrôle formel (i.e. peu d'informations et peu d'influence sur le fournisseur) par une connaissance informelle et une influence plutôt « affective » sur leur fournisseur en développant de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs de l'entreprise fournisseur.
- **Parfois le contrôle formel et le contrôle informel sont complémentaires** : dans la configuration du partenariat, le client développe un contrôle élargi et approfondi sur son fournisseur, ce qui implique des épisodes de contrôle très fréquents (multiplication des revues de performance, présence sur les sites du fournisseur lors des audits ou chantiers de productivité, etc.). Ces rencontres répétées favorisent la proximité relationnelle entre les équipes des deux entreprises (surtout entre les équipes projet). Cela permet aux acteurs de

l'entreprise cliente de développer une connaissance informelle du fournisseur (i.e. plus d'informations qualitatives pour réduire l'asymétrie d'information) et d'influencer ce dernier.

Ainsi, les deux positions dans la littérature (complémentarité ou substitution entre contrôle formel et informel) ne s'opposent pas nécessairement, mais peuvent s'observer selon les types de relations client-fournisseur.

1.4. Le partenariat désenchanté : la coexistence de la confiance et de l'opportunisme aux différents niveaux de la relation

Le quatrième apport de notre recherche sur les configurations concerne la compréhension du partenariat. Dans la littérature (principalement relationnelle), le partenariat est positivement associé aux concepts d'engagement, de confiance, de normes relationnelles (i.e. équité, solidarité, communication élargie, résolution de conflit par intégration des points de vue) ou encore d'intérêt commun à long terme²⁶⁹. Outre tous les bienfaits sur ce type de relation largement décrits dans la littérature, la confiance établie entre les partenaires est censée *in fine* accroître la satisfaction des partenaires et améliorer leur performance économique (Anderson et Narus, 1990 ; Siguaw *et al.*, 1998).

D'après l'interprétation de nos résultats, la relation partenariale (illustrée par les cas Consauto et Autoplus) n'est pas associée d'emblée à une relation de confiance entre les acteurs. Il semble qu'il soit nécessaire de distinguer différents types de confiance et divers niveaux de relations entre les équipes du client et celles du fournisseur.

La typologie de Sako (1992) qui distingue la confiance contractuelle, la confiance de compétence et la confiance de bonne volonté nous semble particulièrement adaptée pour analyser ce que nous avons observé. D'après notre étude, la confiance contractuelle est généralement partagée par les partenaires. Par ailleurs, dans une relation partenariale, nous avons observé que le client fonde sa confiance de compétence sur sa connaissance du fournisseur issue des épisodes antérieurs de la relation (i.e. les précédents projets avec le même fournisseur) ainsi que sur les nombreux audits réalisés par le client au moment du processus de sélection ou en phase projet, afin de vérifier que le fournisseur retenu a les

²⁶⁹ Mohr et Spekman (1994) proposent une revue de littérature sur les attributs du partenariat.

capacités (i.e. d'innovation, de production, etc.) pour réaliser le produit demandé. Ainsi, nous avons observé les deux premiers types de confiance de Sako indispensables à toute coopération durable.

En revanche, la question de la confiance de bonne volonté est beaucoup plus ambiguë. Or, c'est principalement à ce troisième type de confiance que se réfèrent les chercheurs de l'approche relationnelle. En effet, celle-ci permet au client de s'engager avec son fournisseur dans des situations risquées (i.e. où le client est fortement dépendant de son fournisseur) sans craindre que ce dernier ne se comporte de manière opportuniste. Pour comprendre comment cette confiance opère, il semble qu'il soit nécessaire de distinguer plusieurs niveaux de la relation client-fournisseur.

Entre les équipes projet des clients (i.e. Consauto ou Autoplus) et de leurs fournisseurs, nous avons effectivement observé une coopération étroite et une confiance réciproque entre des individus qui se connaissent et s'apprécient. Ces équipes travaillent ensemble une fois que le prix objectif a été fixé. Elles ont alors un intérêt largement commun qui est de développer le projet pour que le démarrage de la production ait lieu au moment prévu et dans de bonnes conditions. Chacun a généralement confiance dans la bonne volonté de l'autre pour atteindre ces objectifs communs (i.e. faire un effort supplémentaire non inscrit au contrat si nécessaire, être solidaire, partager l'information, etc.).

En revanche, entre les responsables Achat des entreprises clientes et les commerciaux des fournisseurs, les relations semblent tout autres. Les discussions portent principalement sur les prix associés à des performances qualité, délais, innovation, industrialisation, etc. Les intérêts des individus représentant leur organisation sont ainsi largement divergents. Chaque partie essaie de profiter de toutes les informations disponibles pour influencer la négociation (e.g. la performance qualité, les retards logistiques, les propositions éventuelles d'autres fournisseurs ou d'autres clients). Des relations personnelles (presque affectives) peuvent certes se développer entre les individus compte tenu de la fréquence de leurs rencontres, mais pas des relations de confiance telles que nous avons pu les observer entre les équipes projet. En effet, personne, ni l'acheteur ni le commercial, ne semble dupe des stratégies développées par l'autre partie pour influencer les prix (« cela fait partie du jeu²⁷⁰ »), stratégies qui se traduisent

²⁷⁰ C'est ce qu'ont exprimé certains responsables Achat

souvent par des comportements opportunistes²⁷¹ (i.e. consulter des concurrents en dehors du panel, obtenir des informations par des moyens détournés pour les acheteurs, tronquer les décompositions des prix pour les commerciaux).

Ainsi, il semble que pour une relation client-fournisseur donnée (qui est en fait constituée de multiples relations interindividuelles), certains acteurs partagent les mêmes buts et entretiennent des relations de confiance, tandis que d'autres s'affrontent et adoptent des comportements parfois opportunistes. Cette observation est conforme aux récents travaux de Hakansson et Lind (2004) qui suggèrent que certaines sous-unités des entreprises cliente et fournisseur coopèrent, tandis que « *d'autres sont d'un type plus hostile* » (p. 68). La coexistence de la confiance et de l'opportunisme aux différents niveaux de la relation client-fournisseur ne nous paraît pas être un handicap pour autant, contrairement à ce que suggère Neuville (1997)²⁷². Au contraire, elle peut être bénéfique pour les deux parties. En effet, sans confiance dans des situations risquées, la coopération ne peut se développer (Ring et Van de Ven, 1992). La confiance apparaît ainsi comme le ciment nécessaire pour que les individus travaillent sur un projet commun (Valla, 1995). Toutefois, sans risque d'opportunisme, les parties perdent la notion de concurrence, ce qui les rend *in fine* moins compétitives. Ce phénomène est expliqué par Uzzi (1997) lorsqu'il présente le paradoxe des relations encadrées dans les réseaux d'entreprise. Pour lui, la capacité d'adaptation des firmes et leur compétitivité peuvent se trouver diminuées lorsque les liens sont trop encadrés (i.e. trop de confiance de bonne volonté). En effet, dans ce cas, la fidélité assurée du partenaire n'incite pas l'autre à améliorer sa compétitivité. De plus, les partenaires échangeant des informations en vase clos, les idées potentiellement innovantes des concurrents éventuels ne pénètrent pas la relation. Uzzi en conclut qu'un réseau est performant lorsqu'il est composé de liens encadrés et de liens plus lâches (i.e. des relations plus opportunistes). De même, Ghoshal et Moran (1996) indiquent que les relations (intra- ou inter-organisationnelles) doivent intégrer les propriétés du marché (i.e. la mise en concurrence) et celles de l'organisation (i.e. la coopération vers un but commun). « *Le contexte dans lequel les relations sociales sont*

²⁷¹ Nous retenons la définition de l'opportunisme du Petit Robert : « comportement de celui qui règle sa conduite selon les circonstances, qui subordonne ses principes à son intérêt momentané ».

²⁷² Neuville a déjà observé la coexistence entre la confiance et l'opportunisme pour une même relation client-fournisseur. Dans ses travaux, les fournisseurs développaient une « stratégie de confiance » qui visait à faire baisser la vigilance du client afin de pouvoir se comporter de manière opportuniste (e.g. ne pas faire profiter au client des gains de productivité). Cette coexistence était alors une faille de la coopération qui repose sur le contrôle informel. Dans notre étude, la situation est tout à fait différente puisque la confiance et l'opportunisme coexistent, certes, pour une même relation client-fournisseur, mais à des niveaux inter-individuels différents (entre les équipes projet ou entre les équipes commerciales).

encastrées dans l'échange économique peut impliquer de l'auto-accroissement ou de la confiance, de l'individualisme ou du collectivisme, de la compétition ou de la coopération entre les participants. Le progrès économique requiert les deux types de comportements et non juste l'un des deux » (p. 41).

Notre étude suggère également la nécessaire coexistence de la confiance et de l'opportunisme, et ce, à différents niveaux d'une même relation : les équipes chargées de développer un projet commun (i.e. les équipes projet des deux entreprises) coopèrent et développent des relations de confiance, tandis que celles qui s'occupent des négociations commerciales (i.e. les acheteurs et les commerciaux) sont davantage dans la recherche de partenaires externes à la relation.

2. L'influence de l'organisation du client sur le contrôle client-fournisseur : un premier éclairage sur ce phénomène complexe

Nous ne reviendrons pas sur l'influence de l'organisation du client sur le contrôle client-fournisseur qui a été largement développée dans la section 2. Nous voulons toutefois souligner ce qu'apporte cette étude sur la compréhension du phénomène du contrôle client-fournisseur. Nous retiendrons trois points qui reprennent les trois éléments de l'organisation Achat que nous avons étudiés :

- Analyser la stratégie Achat du client permet de développer une conception dynamique des relations client-fournisseur : en effet, étudier la stratégie du client permet de comprendre la direction vers laquelle le client oriente la relation (plus d'interdépendance pour la stratégie partenariale, moins de dépendance pour la stratégie de mise en concurrence). Ainsi, la finalité du contrôle nous renseigne sur la position du client en matière de contrôle (i.e. les modalités du contrôle du client sur ses fournisseurs compte tenu de son environnement Achat) et sa stratégie nous indique dans quel sens le client souhaite faire évoluer la relation.
- Analyser la structure formelle et informelle du client permet de reconnaître que les acteurs internes sont nombreux, que leurs intérêts ne sont pas toujours convergents et qu'il existe différents niveaux de relations client-fournisseur (e.g. acheteurs – vendeurs, équipes projet

du client – équipes projet du fournisseur). Nous avons précédemment développé les implications de ces différents niveaux sur la relation globale.

- Analyser la manière dont les acheteurs interprètent ce que leur direction des achats attend d'eux permet de comprendre les motivations des acheteurs dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs. Ainsi, nous avons commencé à étudier l'influence du contrôle intra-organisationnel sur le contrôle inter-organisationnel. En effet, ce domaine étant pratiquement inexploré (en dehors des deux seules études, à notre connaissance, d'Atuahene-Gima en 1995 et d'Isenman en 1986), nous avons traité le problème d'un point de vue général sans prendre en compte la personnalité des individus, leur histoire, leurs attentes personnelles, le style de management, etc. Toutefois, nous avons identifié des liens entre les attentes à l'égard des acheteurs (qu'elles se traduisent ou pas dans leurs objectifs) et les comportements que ces mêmes acheteurs adoptent vis-à-vis de leurs fournisseurs (e.g. des objectifs ambitieux en termes de gains sur achats impliquent l'utilisation de stratégies d'influence coercitive de la part des acheteurs).

Conclusion section 3

Notre étude semble apporter un éclairage particulier à certains désaccords apparents entre les théories concernant les relations inter-organisationnelles.

Tout d'abord, les modes de contrôle proposés par les différents chercheurs -des arrangements formels pour les théoriciens des coûts de transaction et de la dépendance des ressources ou la confiance pour les chercheurs de l'approche relationnelle- répondent à des finalités du contrôle différentes. Il semble que ces finalités ne s'opposent pas nécessairement. En effet, d'après notre étude, chaque finalité est particulièrement pertinente pour un type de relation particulier. Ainsi, nous avons proposé une typologie des finalités du contrôle qui correspond à notre typologie des configurations de contrôle client-fournisseur. En outre, l'une de ces finalités (i.e. saisir les opportunités du marché) n'est pas développée explicitement par les chercheurs en contrôle organisationnel. Or, il nous semble qu'elle n'est pas réservée à la sphère inter-organisationnelle. Si cette finalité se révèle pertinente dans l'intra-organisation, il pourrait être utile de renforcer les dispositifs d'alerte et de veille.

De même, il n'y a pas lieu d'opposer la complémentarité et la substitution entre contrôles formel et informel, ce qui a opposé les chercheurs s'inscrivant exclusivement dans l'approche relationnelle (pour eux, le contrôle informel se substitue au contrôle formel) et ceux qui intègrent les concepts relationnels dans une approche plus large du contrôle (pour eux, les deux sont complémentaires). Notre étude suggère qu'il faut distinguer différents cas. Parfois, le contrôle formel est prépondérant (dans les configurations de marché et de la seigneurie). Dans d'autres cas, le contrôle informel se substitue à la défaillance du contrôle formel (dans la configuration de la vassalité). En outre, les deux peuvent également être complémentaires (dans la configuration du partenariat).

Enfin, notre étude nous a conduite à désenchanter le partenariat comme relation fondée sur la confiance de bonne volonté que défendent les auteurs de l'approche relationnelle. Ce type de confiance semble réservé aux relations entre les équipes projet des deux entreprises, équipes qui partagent largement les mêmes buts. En revanche, entre les responsables Achat de l'entreprise cliente et les commerciaux de l'entreprise fournisseur, des relations plus opportunistes semblent prévaloir, les intérêts entre les individus étant largement divergents.

Cette coexistence *a priori* contradictoire de la confiance et de l'opportunisme n'est pas forcément néfaste à la performance globale de la relation client-fournisseur. Au contraire, la coopération peut se développer au sein des projets, sans que chaque partie ne se repose sur une fidélité absolue de l'autre partenaire qui pourrait décourager la recherche de compétitivité.

Conclusion du chapitre 7

L'interprétation de nos études de cas nous a conduite, dans la section 1, à identifier quatre configurations de contrôle client-fournisseur en fonction de la dépendance globale du client et de celle de ses fournisseurs : le marché, la seigneurie, la vassalité et le partenariat. Pour chacune de ces configurations, nous avons observé une cohérence entre l'environnement Achat de l'entreprise cliente, son organisation et le contrôle que celle-ci exerce sur ses fournisseurs. En outre, le client vise une finalité principale en fonction de la configuration dans laquelle il se trouve (i.e. saisir les opportunités du marché, exercer son pouvoir, réduire l'incertitude, assurer la convergence des buts), les modes de contrôle qu'il adopte découlant logiquement de cette finalité.

Dans la section 2, nous avons analysé l'influence de l'organisation Achat sur le contrôle que le client exerce vis-à-vis de ses fournisseurs. Au sein de l'entreprise cliente, les acteurs concernés par le contrôle des fournisseurs (i.e. choix, pilotage ou évaluation des fournisseurs) sont nombreux et leurs intérêts ne sont pas toujours convergents. Ceci implique pour les acheteurs d'intégrer dans leurs décisions les préoccupations des différentes parties prenantes internes et ainsi d'élargir leurs critères de choix. En outre, les fournisseurs essaient de développer des relations personnelles privilégiées avec les acteurs qu'ils considèrent comme étant les décideurs principaux en matière d'achat. Ainsi, ils essaient de mieux connaître les besoins de ces acteurs clés et de les influencer.

Enfin, l'interprétation des résultats suggère que les oppositions entre les propositions des chercheurs dans la littérature inter-organisationnelle ne sont peut-être qu'apparentes. D'une part, chaque théorie privilégie tel aspect des relations client-fournisseur, ce qui implique qu'elle soit plus adaptée à un type de relation qu'à un autre. D'autre part, reconnaître qu'il existe une multiplicité de relations inter-individuelles pour une même relation client-fournisseur permet d'envisager la coexistence de phénomènes apparemment incompatibles (e.g. la confiance et l'opportunisme) à différents niveaux de la relation.

CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Dans cette troisième partie, nous avons proposé une analyse empirique du problème du contrôle client-fournisseur.

Le **chapitre 6** a été consacré à l'exposé de nos résultats et le **chapitre 7** à leur interprétation.

Par cette étude, nous avons essayé d'appréhender une certaine complexité du contrôle client-fournisseur. En particulier, nous avons cherché à comprendre comment l'organisation du client (et en particulier ses nombreux membres) s'intègre dans le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs. Nous avons ainsi identifié quatre configurations de contrôle client-fournisseur. Pour chaque d'entre elles, les résultats suggèrent que l'environnement Achat du client, son organisation Achat et le contrôle que celui-ci exerce sur ses fournisseurs sont cohérents entre eux. En outre, nous avons observé que les relations entre les acteurs des entreprises cliente et fournisseur sont différentes selon le niveau où la relation inter-individuelle opère (i.e. plutôt coopératives ou plutôt opportunistes), ce qui implique, pour une même relation client-fournisseur, un enchevêtrement de liens encastrés et de liens plus lâches.

La conclusion générale de la thèse, qui suit cette partie, sera l'occasion de reprendre les principaux apports de cette recherche, de définir des pistes à même de prolonger ce travail et de souligner les zones d'incertitude restantes comme les questions insuffisamment approfondies.

CONCLUSION

Au cours de cette recherche, nous nous sommes efforcée de comprendre pourquoi et comment les clients contrôlent leurs fournisseurs.

Derrière cette question assez simple, se dissimule un problème très complexe qui est essentiellement lié à la difficulté d'appréhender la relation client-fournisseur sous ses différentes dimensions et dans une perspective dynamique.

Tout d'abord, une relation client-fournisseur n'est pas un îlot de coopération au milieu d'un océan de relations de marché (Richardson, 1972). Au contraire, chaque entreprise (le client et le fournisseur) est insérée dans un réseau de relations inter-organisationnelles (avec d'autres fournisseurs, d'autres clients, des concurrents, etc.). Leurs caractéristiques sont diverses : certaines sont étroites, d'autres lâches, certaines sont récentes, d'autres anciennes, certaines sont coopératives, d'autres conflictuelles, etc.

De plus, une relation client-fournisseur ne concerne pas deux entités indivisibles mais deux organisations. Or, chacune de ces organisations est composée de membres qui ont des intérêts variés compte tenu de leur rôle au sein de leur organisation et dans la relation client-fournisseur. Ainsi, chaque membre participe à de nombreux systèmes d'actions enchevêtrés les uns avec les autres, certains étant exclusivement tournés vers l'interne, d'autres incluant des membres des deux entreprises. Dès lors, le contrôle dans la relation client-fournisseur n'implique pas uniquement deux acteurs (le client et le fournisseur), mais une multitude d'acteurs (les membres de l'entreprise cliente et les membres de l'entreprise fournisseur) qui interagissent continuellement les uns avec les autres.

Enfin, toutes les relations enchevêtrées sont en perpétuelle évolution. Chaque épisode de chaque interaction n'est, en fait, qu'un moment d'un processus changeant. Ainsi, plutôt que d'employer le terme de « relation client-fournisseur » qui apparaît comme un résultat, il conviendrait de dire « le client et le fournisseur en train d'être en relation », chacun s'adaptant sans cesse à la situation. Dès 1924, Follett écrivait qu'une situation totale ne peut être comprise sans tenir compte de son évolution ; une relation ne se résume pas à un processus « action-réaction », mais elle doit se comprendre comme un entrelacement d'actions et de réactions jointes. « *Dans les relations humaines, ceci [le processus] est évident. Je ne réagis jamais à toi, mais à toi-plus-moi, ou pour être plus précise, c'est moi-plus-toi qui réagit à toi-plus-moi* » (p. 62). Ce mouvement permanent, appelé par Follett « *réponse circulaire* », est

inhérent à toute relation humaine (et donc aux relations client-fournisseur). Il complique encore le phénomène à étudier.

Devant cette complexité, notre étude du contrôle dans les relations client-fournisseur a requis des choix de simplification. Dans cette conclusion finale, nous proposons de rappeler ces choix et les limites qu'ils comportent. Nous exposons également les principaux résultats de notre étude. Enfin, nous présentons les perspectives de recherche, perspectives qui sont principalement liées à un autre regard possible (i.e. d'autres choix) sur le phénomène du contrôle dans les relations client-fournisseur.

1. Les choix de simplification de la situation : nécessité et limites

Nous avons été amenée à opérer des simplifications aussi bien au niveau de la conception de la recherche qu'au niveau de sa mise en œuvre.

1.1. Choix dans la conception de la recherche : une focalisation sur l'organisation Achat des entreprises clientes

Tout d'abord, nous avons concentré notre travail sur l'organisation interne des entreprises clientes et l'influence de ces organisations sur le contrôle client-fournisseur. Nous n'avons pas étudié l'organisation interne des entreprises fournisseur qui a sans doute également une influence sur le processus de contrôle client-fournisseur.

De plus, au sein de l'entreprise cliente, nous nous sommes focalisée sur l'organisation Achat qui a le rôle d'interface entre l'entreprise cliente et ses fournisseurs (Gadde et Hakansson, 1993 ; Ring et Van de Ven, 1994). En termes d'organisation Achat, nous avons essentiellement analysé la structure Achat (formelle et informelle) ainsi que le contrôle des acheteurs par la direction des achats. Nous n'avons pas adopté le point de vue d'autres parties prenantes aux décisions d'achat telles que les unités de production ou les prescripteurs (e.g. les bureaux d'étude). Nous avons certes étudié leurs attentes à l'égard des équipes Achat et à l'égard des fournisseurs, mais nous avons abordé cette question du seul point de vue des équipes Achat.

Ensuite, nous avons limité l'étude de l'environnement de la relation client-fournisseur (et donc du réseau dans lequel elle est insérée) à une analyse globale en termes de dépendance du client à l'égard de ses fournisseurs (i.e. degré de concentration des fournisseurs, degré de concentration des échanges pour le client, contraintes technologique, industrielle, réglementaire) et de dépendance des fournisseurs à l'égard du client (i.e. degré de concentration des clients, degré de concentration des échanges pour les fournisseurs).

Enfin, nous n'avons analysé la dynamique de la relation qu'à partir de la représentation que les acteurs s'en font à un moment donné (celui de notre étude), et non selon une perspective de recherche longitudinale.

1.2. Choix dans la mise en œuvre : un travail sur des dominantes à partir de quelques cas

Nous avons également opéré des choix dans la mise en œuvre de notre recherche. En effet, notre objectif étant d'étudier un phénomène relativement peu exploré -en particulier l'influence des organisations internes des entreprises clientes sur le contrôle que celles-ci exercent sur leurs fournisseurs-, nous avons privilégié une méthodologie par études de cas.

En ce qui concerne le caractère scientifique de la recherche, le choix de l'étude de cas comporte la limite de conduire à des résultats singuliers et non généralisables. Toutefois, notre objectif n'était pas de tester une théorie mais plutôt d'apporter des éléments pour la construire. Nous avons ainsi favorisé l'induction analytique et non l'induction énumérative (Grawitz, 2001). Pour autant, dans une prochaine étape de la recherche, il sera intéressant de tester le modèle des configurations de contrôle client-fournisseur dans d'autres contextes.

Le processus de recherche en lui-même (sélection des entreprises et questions abordées au cours des entretiens) nous semble également comporter des limites. En effet, les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été choisies parce qu'elles présentaient un type dominant de relations client-fournisseur²⁷³. Ainsi, nous avons exclu les entreprises évoluant dans un environnement Achat « hybride » (i.e. celles qu'on ne peut clairement inscrire dans

²⁷³ Quatre types dominants de relations client-fournisseur ont été retenus et correspondent aux quatre environnement Achat identifiés : (1) l'entreprise cliente unilatéralement peu dépendante de ses fournisseurs, (2) l'entreprise cliente faiblement interdépendante avec ses fournisseurs, (3) l'entreprise cliente fortement interdépendante avec ses fournisseurs et (4) l'entreprise cliente unilatéralement dépendante de ses fournisseurs.

l'une ou l'autre case de la matrice que nous avons proposée). En outre, dans ce travail, nous avons mis l'accent sur les dominantes puisque nous avons interrogé les acheteurs sur la relation qu'ils entretenaient avec le fournisseur le plus représentatif de leur portefeuille. Cette relation s'inscrivait presque toujours dans le type dominant de relations client-fournisseur du client. De ce fait, pour chaque cas, nous nous sommes concentrée sur ce seul type de relations.

En définitive, le processus de sélection des entreprises pour les études de cas ainsi que la focalisation des entretiens sur les relations client-fournisseur les plus caractéristiques de l'environnement Achat des entreprises étudiées ont impliqué un travail sur des dominantes et, de ce fait, une simplification de l'hétérogénéité des situations observables.

Le tableau 0.2 rappelle les choix opérés et les limites inhérentes à ces choix.

Choix opérés concernant...	Détails	Limites
la conception de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Focalisation sur l'organisation interne des entreprises clientes - Focalisation sur l'organisation Achat des entreprises clientes - Caractérisation de l'environnement des relations par le niveau de dépendance réciproque entre le client et ses fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'étude de l'organisation interne des fournisseurs - Point de vue unique des équipes Achat alors que l'organisation cliente ne se résume pas à l'organisation Achat - Pas de prise en compte explicite des liens plus ou moins étroits que l'entreprise cliente entretient avec les autres membres du réseau dans lequel elle est insérée
la mise en œuvre de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Une méthodologie par études de cas - Une étude sur des dominantes : <ul style="list-style-type: none"> - Sélection de cas-types (environnements Achat spécifiques d'un type de relation client-fournisseur) - Focalisation au cours des entretiens sur la relation client-fournisseur principale s'inscrivant dans la dominante de l'entreprise étudiée 	<ul style="list-style-type: none"> - Des résultats singuliers et non généralisables - Pas d'étude de l'hétérogénéité des relations qu'un client entretient avec ses différents fournisseurs (en dehors de l'étude de cas préliminaire)

Tableau 0.2 : Les choix opérés pour l'étude et leurs limites

Les choix de simplification entrepris pour concevoir notre recherche et la mettre en œuvre ne sont pas neutres. En conséquence, les résultats de notre recherche empirique sont issus de ces simplifications.

2. Les résultats majeurs de la recherche

Pour nous, quatre résultats principaux se dégagent de notre recherche : (1) des configurations de contrôle client-fournisseur sont identifiées, (2) une typologie des finalités du contrôle est proposée, (3) l'influence de l'organisation interne de l'entreprise cliente sur le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs est étudiée et (4) la coexistence de plusieurs formes de contrôle pour une même relation client-fournisseur est reconnue.

2.1. Les configurations de contrôle client-fournisseur

L'analyse des cas nous a permis d'identifier quatre configurations de contrôle client-fournisseur. Le tableau 0.3 présente les principaux résultats concernant ces configurations.

CONFIGURATION		MARCHE	SEIGNEURIE	PARTENARIAT	VASSALITE
Environnement des relations client-fournisseur pour l'entreprise cliente		Faible interdépendance	Forte dépendance unilatérale des fournisseurs	Forte interdépendance	Forte dépendance unilatérale du client
Organisation Achat de l'entreprise cliente	<i>Structure Achat</i>	Centralisée	Centralisée	Matricielle avec fonctions support	Décentralisée
	<i>Contrôle des acheteurs Sur les résultats</i>	Financiers	Financiers	Financiers	Opérationnels (qualité, délais)
	<i>Sur les comportements</i>	En interne	En interne	Vis-à-vis des fournisseurs	- En interne - En méthodes d'achat
Contrôle sur les fournisseurs (finalité principale du contrôle pour le client)		Saisir les opportunités du marché	Exercer son pouvoir	Assurer la convergence des buts	Réduire l'incertitude

Tableau 0.3 : Les configurations de contrôle client-fournisseur

Pour chaque configuration, nous avons observé une cohérence entre l'environnement Achat de l'entreprise cliente, son organisation Achat (structure Achat, contrôle des acheteurs par la direction des achats) et le contrôle que l'entreprise cliente exerce sur ses fournisseurs.

Les chercheurs s'intéressant aux relations client-fournisseur proposent généralement des modes de contrôle adaptés aux caractéristiques de l'environnement (e.g. incertitude, nombre d'acteurs sur le marché) ou de la relation (e.g. actifs spécifiques, interdépendance), mais ils

n'étudient pas les organisations internes des entreprises en relation (excepté certains chercheurs du groupe IMP).

Dans la configuration de marché, le client cherche à saisir les meilleures opportunités du marché et met ses fournisseurs régulièrement en concurrence, ce qui est conforme à l'idéal-type du marché développé par Williamson (1985), puis repris par Ouchi (1980) et les chercheurs en contrôle s'inscrivant dans son modèle (Adler, 2001 ; Dumoulin, 1997 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Toutefois, le changement de fournisseur (dès qu'une meilleure opportunité se présente) n'est pas aussi aisé à mettre en œuvre que l'indiquent ces chercheurs, car des réticences en interne (de la part des prescripteurs et des utilisateurs) peuvent venir contrecarrer les choix économiquement favorables proposés par les acheteurs.

Dans la configuration de la seigneurie, le client exerce son pouvoir sur ses fournisseurs. Cette situation est étudiée par les chercheurs s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance. Les résultats empiriques de leurs travaux sont toutefois ambigus concernant les modalités d'exercice de ce pouvoir qui sont parfois coercitives (Frazier et *al.*, 1989), parfois non coercitives (Frazier et Summers, 1986), parfois indéterminées (Kim, 2000). Notre étude suggère que l'influence coercitive est modérée par les réticences internes à changer de fournisseur, compte tenu des bonnes relations entretenues (souvent à l'initiative du fournisseur) entre les différents acteurs des deux entreprises et du saut dans l'incertitude qu'implique un changement de fournisseur (principalement en termes de risques opérationnels).

Dans la configuration du partenariat, le contrôle exercé par le client intègre à la fois des mécanismes bureaucratiques, de marché et de facture sociale. Il vise à assurer une cohérence et une cohésion entre les équipes du client et celles du fournisseur. Les recherches sur les réseaux (en particulier les développements d'Uzzi, 1997 et d'Hakansson et Lind, 2004) qui empruntent aux principales approches théoriques (du pouvoir, des coûts de transaction, de l'échange relationnel) apportent un éclairage particulièrement pertinent sur la complexité du contrôle dans ce type de relations (e.g. les coexistences de liens encastrés et de liens plus lâches, de stratégies coercitives et non coercitives, de la coopération et du conflit, etc.).

Dans la configuration de la vassalité, le client cherche à réduire son incertitude. La théorie des coûts de transaction de Williamson (1985) et celle de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978) préconisent alors le recours à des liens juridiques (i.e. des contrats, des *joint ventures*) ou même à l'intégration. Nous avons effectivement observé une volonté du client de contractualiser avec les fournisseurs dans ces situations difficiles. Toutefois, celui-ci n'est pas en mesure d'imposer un contrat contraignant à un fournisseur qui ne le souhaite pas. Dès lors, à côté des contrats, les acheteurs de l'entreprise cliente semblent avoir recours à des ressorts plus informels (e.g. un contrôle affectif) pour influencer leurs fournisseurs.

2.2. La typologie des finalités du contrôle

Dans le tableau 0.3, nous avons synthétisé nos résultats sur le contrôle client-fournisseur en énonçant uniquement la finalité du client dans l'exercice de ce contrôle, car, pour nous, les modalités du contrôle (origine, moyens, objets, moments du contrôle et réaction du contrôlé) résultent directement de cette finalité qui donne « l'esprit » du contrôle.

Au plan théorique, cette approche nous semble assez novatrice. Les chercheurs en contrôle organisationnel (intra- ou inter-organisationnel) préfèrent généralement se focaliser sur les modalités du contrôle qui s'inscrivent dans une finalité unique (e.g. la convergence des buts), plutôt que d'envisager plusieurs finalités au contrôle. Or, diversifier les finalités permet de multiplier les points de vue et de sélectionner un point de vue (i.e. une finalité) particulièrement pertinent pour chaque situation.

Au plan empirique, nous avons identifié une finalité principale du contrôle pour chaque configuration client-fournisseur. Parmi les quatre finalités ainsi recensées (réduire l'incertitude, assurer la convergence des buts, exercer son pouvoir et saisir les opportunités du marché), les trois premières avaient été identifiées comme finalités possibles du contrôle lors de notre revue de littérature. La quatrième a émergé de notre étude de cas. Cette quatrième finalité (saisir les opportunités du marché) est particulièrement appropriée pour les relations client-fournisseur puisqu'elle implique un mode de contrôle par le marché. Nous pensons qu'elle peut également être pertinente dans le cadre de l'intra-organisation. Dans cette perspective, le contrôle organisationnel est explicitement appréhendé comme un système d'alerte et de veille pour que les managers soient en mesure de saisir les opportunités de leur environnement.

2.3. La reconnaissance de la complexité intra-organisationnelle et de son influence sur le contrôle inter-organisationnel

Dans les configurations, nous avons intégré les modalités d'organisation interne des entreprises clientes (i.e. la structure Achat et le contrôle des acheteurs).

En ouvrant la « boîte noire » de l'organisation cliente, notre étude souligne les contradictions potentielles entre les intérêts des différents acteurs de l'entreprise cliente concernés par les relations client-fournisseur. Par exemple, les acheteurs sont souvent intéressés par des baisses de prix (objectifs de résultats financiers), les ingénieurs, par des innovations technologiques et les unités de production, par la qualité de l'approvisionnement (respect des délais, de la qualité, flexibilité)²⁷⁴. Pour concilier les intérêts des différents acteurs entre eux et avec ceux de l'organisation cliente, certains mécanismes de contrôle intra-organisationnel peuvent être instaurés tels que des relais structurels au sein de l'entreprise cliente (e.g. mise en place de coordinateurs internes), ou des arrangements plus souples (e.g. comités transverses réunissant les différentes parties prenantes des décisions d'achat). En outre, nous avons vu que le contrôle des acheteurs par la direction des achats (sur les résultats en termes de qualité et de délais, sur les comportements en interne ou à l'égard des fournisseurs) vise également à assurer cette convergence des buts en interne.

Enfin, il est intéressant de noter que les fournisseurs sont tout à fait conscients de l'hétérogénéité des attentes des différents acteurs de l'entreprise cliente. Celles des acheteurs sont généralement en conflit avec leurs propres objectifs (baisse des prix contre maintien de la marge). En revanche, les attentes en termes de flexibilité dans les approvisionnements ou d'innovation technologique ne sont pas incompatibles avec leurs propres intérêts. Ainsi, les fournisseurs essaient d'influencer les unités de production et / ou les prescripteurs en étant présents auprès d'eux et en répondant au mieux à leurs demandes. Plus largement, ils essaient de développer de bonnes relations personnelles avec les acteurs qu'ils considèrent comme ayant le pouvoir de décision au sein de l'entreprise cliente afin d'influencer leurs décisions. Cette stratégie semble efficace. En effet, les chercheurs en marketing ont montré le lien entre la fréquence des interactions, la confiance, la satisfaction du client, et, *in fine*, l'engagement

²⁷⁴ Les intérêts des différentes parties prenantes sont souvent multiples. Nous relatons ici les attentes majeures des acteurs principaux concernant les fournisseurs.

du client (Anderson et Narus, 1990 ; Doney et Cannon, 1997 ; Guibert, 1999b ; Morgan et Hunt, 1994).

2.4. La combinaison de différentes formes de contrôle pour une même relation client-fournisseur

Dans la littérature relationnelle, le contrôle social fondé sur la confiance (de bonne volonté²⁷⁵) est présenté par un grand nombre de chercheurs comme étant une alternative au contrôle par le marché ou au contrôle bureaucratique dans les situations d'interdépendance forte entre le client et le fournisseur (i.e. dans le cas du partenariat). Les résultats de notre étude suggèrent certes qu'un niveau minimal de confiance²⁷⁶ est indispensable à toute relation pour se développer. Toutefois, nous n'avons pas observé de relation client-fournisseur fondée principalement sur la confiance de bonne volonté. Il semble que, pour une relation client-fournisseur donnée, différentes formes de contrôle se combinent, selon les acteurs impliqués dans la relation²⁷⁷.

Entre les équipes projet du client et du fournisseur, la coopération étroite est généralement fondée sur une confiance réciproque. Cette confiance est étayée par les nombreuses relations interindividuelles entre les acteurs des deux entreprises qui partagent les mêmes buts (e.g. développer conjointement une innovation technologique, réussir le lancement du produit). Dans ce cas, le contrôle sert à coordonner des activités complexes.

Entre les acheteurs de l'entreprise cliente et les commerciaux de l'entreprise fournisseur, la situation est tout autre. En effet, les questions de prix étant au centre de leurs préoccupations, les intérêts des uns et des autres sont largement divergents. Lors des négociations, chaque acteur essaie de limiter les informations dévoilées à l'autre (e.g. par des chiffres tronqués) et de tirer profit des informations collectées (e.g. par le *reporting*, les audits formels, par les indiscretions entre les acteurs des deux entreprises ou encore par la consultation de la concurrence). Bien que des relations affectives personnelles puissent émerger de la fréquence des interactions entre les individus, les stratégies opportunistes semblent prédominer.

²⁷⁵ La confiance de bonne volonté est la croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif même s'il en a l'occasion et l'intérêt.

²⁷⁶ En particulier une confiance contractuelle et une confiance de compétence (selon la typologie de Sako, 1992).

²⁷⁷ Nous nous appuyons sur l'analyse des cas Consauto et Autoplus qui sont dans une configuration d'interdépendance globale forte avec leurs fournisseurs.

La coexistence de la confiance (fondée sur les relations interpersonnelles et le partage des buts à long terme) et de l'opportunisme aux différents niveaux d'une même relation client-fournisseur n'est pas un handicap pour les entreprises. Au contraire, cela permet de développer des îlots de coopération indispensables à tout projet joint, sans que les parties ne perdent la notion de concurrence nécessaire à l'amélioration de leur compétitivité. Ainsi, une relation client-fournisseur est un enchevêtrement de liens encastrés et de liens plus lâches ; différentes formes de contrôle sont observables selon la nature de ces liens, créant ainsi un système complexe de contrôle entre les différentes unités des deux entreprises.

Certains auteurs avaient déjà appréhendé cette combinaison de différents modes de contrôle au sein de réseaux d'entreprises (voir Ghoshal et Moran, 1996 ou Uzzi, 1997). Plus récemment, Hakansson et Lind (2004) ont également indiqué que les liens entre les sous-unités des différentes entreprises étaient de nature différente (marché, hiérarchie ou confiance) et ont appelé les chercheurs à ouvrir la « *boîte noire de la coordination* » (p. 68).

3. Les perspectives de recherche

Nous proposons de réintégrer la problématique du contrôle client-fournisseur dans sa complexité, ce qui nous permet d'ouvrir des perspectives pour de futures recherches.

Envisager les relations client-fournisseur selon différents points de vue

D'abord, au sein de l'organisation cliente, il serait nécessaire d'étudier les points de vues d'autres membres que les acheteurs, en particulier ceux des prescripteurs (e.g. les ingénieurs des bureaux d'étude) et ceux des utilisateurs (e.g. le personnel des unités de production). Quelques discussions informelles nous invitent à penser que leur regard sur les relations client-fournisseur est différent de celui des acheteurs. En particulier, ils semblent assez critiques sur les comportements des acheteurs qui, d'après eux, se focalisent sur les réductions des coûts sans comprendre leurs préoccupations techniques, logistiques ou celles concernant la qualité.

De plus, le travail entrepris sur l'organisation des clients pourrait également être mené sur l'organisation des fournisseurs. Aujourd'hui encore, peu d'études, en dehors de celles de

Donada (1997) de Kalwani et Narayandas (1995) ou de celles réalisées dans le cadre du groupe IMP, adoptent le point de vue des fournisseurs.

Envisager les relations client-fournisseur au sein d'un réseau d'entreprises

Ensuite, l'étude des modes de contrôle au sein de réseaux de relations pourrait être abordée différemment. Un certain nombre de travaux ont déjà été entrepris sur les configurations des réseaux d'entreprises. Toutefois, les recherches empiriques des modèles proposés se limitent presque toujours à l'étude de relations entre une firme-pivot et ses fournisseurs (de premier niveau, parfois de second niveau) ou entre des firmes concurrentes. Une cartographie d'un réseau intégrant à la fois les relations entre les concurrents, les relations selon la chaîne de valeur et enfin celles avec des tierces parties (e.g. les syndicats de branche) nous semblerait intéressante à élaborer. L'analyse pourrait s'effectuer au niveau des sous-unités des entreprises en relation.

Envisager les relations client-fournisseur dans une perspective dynamique

En outre, la dynamique des relations client-fournisseur pourrait être approfondie. En effet, l'environnement externe (e.g. les changements dans l'offre et la demande) tout comme l'environnement interne des entreprises (e.g. la stratégie, la structure, les individus) se modifient sans cesse. Par exemple, nous avons interrogé les acheteurs sur leur ancienneté dans leur fonction. Plus de 80% des personnes interrogées occupaient leur fonction depuis moins de trois ans. Si l'on considère que le contrôle peut comporter des aspects informels liés aux individus et à leurs interactions, on peut penser que les modalités de ce contrôle se modifient à chaque fois que les individus changent. Ring et Van de Ven (1994) ont certes abordé ce problème, indiquant dans leur modèle théorique qu'un changement d'individu dans la relation implique une formalisation du contrôle. Toutefois, ce modèle n'est pas étayé par une recherche empirique. Pour comprendre l'évolution des modalités de contrôle inter-organisationnel, qu'elle soit due à des modifications de l'environnement interne (e.g. le changement d'individus) ou de l'environnement externe (e.g. le changement des acteurs sur le marché), des études longitudinales sembleraient particulièrement pertinentes et sans aucun doute riches d'enseignements.

Tester le modèle des configurations

Par ailleurs, nous avons proposé un modèle de configurations de contrôle client-fournisseur. Nous envisageons de tester la validité de ce modèle de manière statistique. Toute démarche scientifique nous semble comporter une phase nécessaire de généralisation des résultats.

Envisager l'hétérogénéité des relations client-fournisseur

Enfin, nous avons concentré notre étude sur les relations client-fournisseur en milieu industriel concernant les échanges de biens entrant dans le processus de production du client (i.e. achats de production). Or, les entreprises externalisent aujourd'hui massivement des activités fonctionnelles traditionnellement ancrées dans l'organisation (e.g. la comptabilité, la technologie de l'information, la maintenance, les services clients). Ces externalisations requièrent sans doute des exigences particulières en termes de contrôle (en particulier pour assurer la continuité du service), et certainement différentes des exigences liées à l'externalisation des activités de production. Ces nouvelles pratiques d'externalisation nécessitent d'être étudiées en profondeur. En outre, la combinaison, pour une entreprise cliente, des différents types d'externalisation (e.g. de production, de services, etc.) implique certainement un système de contrôle très complexe qu'il nous paraîtrait intéressant d'explorer.

Le tableau 0.4 récapitule les perspectives de recherche qui pourraient prolonger notre étude.

Axes à approfondir	Perspectives de recherche
Aborder la relation client-fournisseur selon différents points de vue	<ul style="list-style-type: none"> - étudier le point de vue d'autres acteurs (e.g. les prescripteurs, les unités de production) de l'entreprise cliente que celui des équipes Achat - étudier le point de vue des fournisseurs, et en particulier leur organisation interne
Inscrire la relation client-fournisseur dans son réseau	<ul style="list-style-type: none"> - dresser une cartographie des modes de contrôle inter-organisationnels au sein des réseaux en tenant compte des intervenants de la chaîne de valeur (clients et fournisseurs), des concurrents et des tierces parties ; l'unité d'analyse ne serait pas la relation inter-entreprises, mais la relation entre les sous-unités des entreprises
Prendre en compte la dynamique de la relation	<ul style="list-style-type: none"> - mener des études longitudinales pour appréhender l'évolution des relations
Tester les configurations de contrôle client-fournisseur identifiées	<ul style="list-style-type: none"> - mener une étude quantitative pour généraliser nos résultats sur les configurations
Analyser les nouveaux types d'externalisation	<ul style="list-style-type: none"> - étudier les exigences en termes de contrôle liées à l'externalisation d'activités fonctionnelles (e.g. la comptabilité, la technologie de l'information, les services clients) - analyser les implications de ces différents types d'achat sur le système de contrôle mis en place par le client sur ses fournisseurs

Tableau 0.4 : Les perspectives de recherche

A la fin de notre réflexion, nous voyons combien les perspectives de recherche sont nombreuses dans le domaine du contrôle inter-entreprises. Cette première étude nous incite à approfondir nos travaux afin de mieux comprendre les dynamiques de ce contrôle, son organisation, ses acteurs, ses outils, etc. Ce programme de recherche est certes vaste, mais il nous semble en phase avec les préoccupations des entreprises. En effet, le caractère stratégique des enjeux liés à l'externalisation des activités implique une mutation de l'organisation des achats dans les entreprises, comme en témoignent les changements structurels de ces organisations, le développement (parfois seulement le projet de développement) de compétences techniques (e.g. des systèmes d'information rendant possible le suivi de la performance des fournisseurs à long terme sur des critères élargis) et humaines

(e.g. des contrôleurs de gestion des achats spécialistes) permettant aux entreprises de mieux comprendre la structure de leurs coûts d'achat et les implications de toute décision d'achat.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler P.S. (2001), « Market, Hierarchy and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, vol. 12, pp. 215-234.
- Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », dans Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Caen, Ed. Management et Société, pp. 245-290.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2003), « Analyse de représentations et de discours », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2^{ème} éd., pp. 449-475.
- Andaleeb S. (1995), « Dependence Relations and the Moderating Role of Trust : Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 157-172.
- Anderson E., Weitz B. (1989), « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, n°4, pp. 310-323.
- Anderson J.C., Hakansson H., Johanson J. (1994), « Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context », *Journal of Marketing*, vol. 58, October, pp. 1-15.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, January, pp. 42-58.
- Anderson S.W., Glenn D., Sedatole K.L. (2000), « Sourcing parts of complex products : evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 723-749.
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony R.N. (1988), *The Management Control Fonction*, Boston, The Harvard Business School Press (trad. *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union, 1993).

- Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining Power in Japanese Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Argyres N.S., Liebeskind J.P. (1999), « Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability : Incorporating History into Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, pp. 49-63.
- Atuahene-Gima K. (1995), « Involving Organizational Buyers in New Product Development », *Industrial Marketing Management*, vol. 24, n°3, pp. 213-226.
- Aubert N., Gruère J.-P., Jabes J., Laroche H., Michel S. (1991), *Management*, Paris, PUF.
- Aulakh P.S., Kotabe M., Sahay A. (1996), « Trust and Performance in Cross-Border Partnerships : A Behavioral Approach », *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp. 1105-1132.
- Axelrod R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books (trad. *Donnant donnant. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Editions Odile Jacob, 1992).
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF coll. le psychologue, 10^{ème} éd.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Barney J.B. (1992), « Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation : A Resource Based Analysis », *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 39-61.
- Barreyre P.-Y. (1978), « Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°14, janvier-février, pp. 70-83.
- Baudry B. (1991), « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, n°56, 2^{ème} trimestre, pp. 46-58.
- Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4^{ème} trimestre, pp. 51-68.
- Baumard P., Ibert J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2^{ème} éd., pp. 82-103.
- Beaud S., Weber F. (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.

- Beier F., Stern L. (1969), « Power in the Channel of Distribution », in Stern L., *Distribution Channels Behavioral Dimensions*, Boston, Houghton-Mifflin Company, pp. 92-116.
- Bello D.C., Gilliland D.I. (1997), « The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance », *Journal of Marketing*, vol. 61, January, pp. 22-38.
- Berger P. Luckman T., (1966), *The Social Construction of Reality : a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, Doubleday (trad. *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1992).
- Berry A.J., Broadbent J., Otley D. (1995), *Management control : theories, issues and practices*, London, Mac Millan Press.
- Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan Université, Sociologie 128.
- Blau M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley & Sons.
- Blois K.J. et al. (1990), « Buyer-Seller Relationships in Industrial Marketing », *Gestion 2000*, vol. 6, n°3, pp. 73-107.
- Blumberg B.F. (2001), « Cooperation Contracts between Embedded Firms », *Organization Studies*, vol. 22, n°5, pp. 825-852.
- Bouquin H. (2000), « Contrôle et stratégie », dans Colasse B. (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, pp. 533-545.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 5^{ème} éd.
- Bouquin H. (2004), *La comptabilité de gestion*, Paris, Economica, 3^{ème} éd.
- Bouvier-Patron P. (2002), « La stabilité des relations clients-fournisseurs : un essai d'interprétation », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n°34, pp. 11-44.
- Boyle B., Dwyer R., Robicheaux R., Simpson J. (1992), « Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, February, pp. 65-75.

- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), « Price, Authority, and Trust : From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- Brennan R., Turnbull P.W. (1998), « Adaptations in Buyer-Seller Relationships », in Naude P., Turnbull P.W. (ed.), *Network Dynamics in International Marketing*, London, Pergamon, pp. 26-41.
- Breton A., Wintrobe R. (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brocart P., Donada C. (2003), *La chaîne de l'équipement automobile*, Paris, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie.
- Brousseau E. (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations inter-entreprises », dans Ravix J.-L. (coord.), *Coopération entre les entreprises et organisations industrielles*, Paris, CNRS Editions, pp. 23-49.
- Brousseau E., Geoffron P., Weinstein (1997), « Confiance, connaissances et relations inter-firmes », dans Guilhon B., Huard P., Orillard M. et Zimmermann J.-B. (éd.), *Economie de la connaissance et organisations – Entreprises, territoires, réseaux*, Paris, Ed. L'Harmattan, pp. 402-433.
- Brown J.R., Dev C.S., Lee D.-J. (2000), « Managing Marketing Channel Opportunism : The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms », *Journal of Marketing*, vol. 64, April, pp. 51-65.
- Buchanan L. (1992), « Vertical Trade Relationships : The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, February, pp. 65-75.
- Burgess R.G. (1984), *In the field : an introduction to field research*, Boston, Allen & Unwin, (réimprimé en 1997 par Routledge, London).
- Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », dans Colasse B. (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, pp. 521-532.
- Burlaud A., Simon C. (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris, La Découverte.
- Burlaud A., Zarlowski P. (2003), « Le contrôle externe : quelles modalités pour quels enjeux ? », *Revue Française de Gestion*, n° 147, novembre-décembre, pp. 9-18.

- Burrell G., Morgan G. (1988), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Gower, Aldershot Hants (première édition Heineman, 1979).
- Calvi R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n°1, mars, pp. 27-47.
- Calvi R. (2000), « Le rôle des services achats dans le développement de produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 31-55.
- Campbell N. (1985), « An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior », *Journal of Business Research*, vol. 13, pp. 35-48.
- Celly K.S., Frazier G.L. (1996), « Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 33, May, pp. 200-210.
- Chanlat J.-F. (1998), *Sciences Sociales et Management*, Paris, Ed. Eska.
- Charreaux G. (1987), « La théorie positive de l'agence. Une synthèse de la littérature », dans Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, pp. 19-57.
- Charreaux G. (1990), « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n°15, pp. 137-161.
- Charreaux G., (1997), *Le gouvernement des entreprises. Théories et faits*, Paris, Economica.
- Charreire S. (2002), « Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik : La dépendance des ressources est stratégique », dans Charreire S., Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, Caen, Ed. Management et Société, pp. 151-166.
- Charreire S., Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in *Epistémologies et Méthodologie en Sciences de Gestion*, Journée de l'IRG, 17 novembre, pp. 60-81.
- Cheung M.Y.S., Turnbull P.W. (1998), « A Review of the Nature and Development of Inter-organisational Relationships : A Network Perspective », in Naude P., Turnbull P.W. (ed.), *Network Dynamics in International Marketing*, London, Pergamon, pp. 42-69.

- Chiapello E. (1994), *Les modes de contrôle des organisations artistiques*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, pp. 51-74.
- Chiles T.H., McMackin J.F. (1996), « Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, pp. 73-99.
- Coase R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica New Series*, vol. 4, pp. 386-405.
- Commons J.R. (1934), *Institutional Economics*, Madison, University of Wisconsin Press.
- Cook K.S., Emerson R.M. (1978), « Power, Equity, Commitment in Exchange Networks », *American Sociological Review*, vol. 43, October, pp. 721-738.
- Cova B., Salle R. (1992), « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des courants de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 7, n°2, pp. 83-106.
- Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil.
- Cunningham M.C., Turnbull P.W. (1982), « Inter-organizational Personal Contact Patters » in Hakansson H. (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 304-316.
- Cural S.C., Judge T.A. (1995), « Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 64, n°2, pp. 151-170.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Dahl R.A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201-215.

- Das T.K., Teng B.-S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, pp. 491-512.
- De Koninck F. (2000), « Résister au changement : une attitude rationnelle », *Sciences Humaines*, Hors-Série n°28, Mars-Avril-Mai, pp. 28-30.
- Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49.
- Delannoy E., Defebvre R. (1990), « Partenariat clients-fournisseurs », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 9, n°2, pp. 73-82.
- Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprises*, Paris, Vuibert gestion.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, pp. 86-108.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Ed. Management et Société.
- Deutsch M. (1958), « Trust and Suspicion », *Conflict Resolution*, vol. 11, pp. 265-279.
- Deutsch M. (1973), *The resolution of conflict : Constructive and destructive processes*, New Haven, Yale University Press.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, juin-juillet-août, pp. 94-105.
- Donada C. (1998), *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs : une étude empirique des relations client-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, HEC.
- Donada C., Garette B. (2001), « Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs », *Management International*, vol. 5, n° 2, pp. 19-31.

- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, April, pp. 35-51.
- Doz I., Prahalad C.K. (1991), « Managing DMNCs : a search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, pp. 145-164.
- Doz Y., Shuen A. (1987), *A Process Framework for Analysing Cooperation between Firms*, INSEAD, n°87/33.
- Drucker P. (1964), « Controls, Control and Management », in Bonini C.P., Jaedicke R.K., Wagner H.M. (ed.), *Management Controls : New Directions in Basic Research*, New York, McGraw-Hill, pp. 286-296.
- Dumoulin R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels – Une recherche exploratoire*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, IAE de Lille.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, pp. 45-58.
- Dumoulin R., Gbaka A. (1997), « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, pp. 23-38.
- Dumoulin R., Meschi P.-X., Uhlig T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, pp. 81-112.
- Dupuy Y. (1987), « A quoi sert l'approche système ? », *Les cahiers Français*, n°233, octobre-décembre, pp. 56-61.
- Durkheim E. (1960), *De la division du travail social*, Paris, PUF, 7^{ème} éd. (1^{ère} éd., 1893).
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp. 11-27.
- Dwyer F.R., Walker O.C. (1981), « Bargaining in an Asymmetrical Power Structure », *Journal of Marketing*, vol. 45, Winter, pp. 104-115.
- Dyer J., Ouchi W.G. (1993), « Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Hedge », *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, pp. 51-63.

- Dyer J.H., Chu W. (2000), « The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the US, Japan and Korea », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n°2, pp. 259-285.
- Dyer J.H., Chu W. (2003), « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, vol. 14, n°1, pp. 57-68.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 660-679.
- Eisenhardt K.M. (1989a), « Agency Theory : An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 47-52.
- Eisenhardt K.M. (1989b), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Emerson T.M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41.
- Etzioni A. (1961), *A comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates*, New York, The Free Press of Glencoe.
- Etzioni A. (1971), *Les organisations modernes*, Gembloux, Ed. J. Duclot, (traduit de *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1964).
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1993), *Market : études et recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Favereau O., Picard P. (1996), « L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 441-464.
- Fayol H. (1918), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1979.
- Fenneteau H. (1990), « Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ? », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n°2, pp. 167-192.
- Fenneteau H. (1998), « Confiance, réputation et coopération », dans Thépot J., *Gestion et théorie des jeux*, Paris, FNEGE, Vuibert, pp. 97-112.

- Ferreira L.D., Merchant K.A. (1982), « Field Research in Management Accounting and Control : a Review and Evaluation », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 5, n°4, pp. 3-34.
- Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Fiol M. (2002), « Les contradictions inhérentes au management », dans Moignon B. (éd.), *Peut-on former des dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris, Ed. L'Harmattan, pp. 231-267.
- Flamholtz E.G. (1996), « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol. 14, n°6, pp. 596-611.
- Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans, Green & Co.
- Follett M.P. (1937), « The Process of Control », in Gulick L., Urwick L. (ed.), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, pp. 161-169.
- Ford D. (1998), « Two Decades of Interaction, Relationships and Networks », in Naude P., Turnbull P.W. (ed.), *Network Dynamics in International Marketing*, London, Pergamon, pp. 3-15.
- Ford D., Hakansson H., Johanson J. (1986), « How do Companies Interact ? », *Industrial Marketing and Purchasing*, n°1, pp. 26-41.
- Frazier G.L., Gill J.D., Kale S.H. (1989), « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pp. 50-69.
- Frazier G.L., Rody R.C. (1991), « The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels », *Journal of Marketing*, vol. 55, January, pp. 52-69.
- Frazier G.L., Summers J.O. (1986), « Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, May, pp. 169-176.
- Freeland R.F. (1999), Book Review sur O.E. Williamson (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, March, pp. 189-192.

- French J.R., Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in Cartwright D. (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Ed. du Seuil.
- Gadde L.-E., Hakansson H. (1993), *Professional Purchasing*, London, Routledge.
- Gambetta D. (1988), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relationships*, Oxford, Basil Blackwell.
- Ganesan S. (1993), « Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, May, pp. 183-203.
- Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, April, pp. 1-19.
- Garel G., Midler C. (1995), « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, pp. 86-101.
- Gaski J.F. (1986), « Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources : Impact of Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent and Legitimate Power Sources », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, February, pp. 62-77.
- Ghiglione R., Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques*, Paris, Armand Colin.
- Ghoshal S., Moran P. (1996), « Bad for practice : a critique of the transaction cost theory », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, pp. 13-47.
- Gietzmann M.B. (1996), « Incomplete contracts and the make or buy decision : governance design and attainable flexibility », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n°6, pp. 611-626.
- Girod-Seville M., Perret V. (2000), « Les critères de validité en sciences de gestion : les apports du pragmatisme », in *Epistémologies et Méthodologie en Sciences de Gestion*, Journée de l'IRG, 17 novembre, pp. 309-329.
- Goold M., Campbell A. (1987), *Strategies and styles : the role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford, Basil Blackwell.

- Gosse B., Sargis-Roussel C., Sprimont P.-A. (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°1, mars, pp. 101-128.
- Govindarajan V., Fisher J. (1990), « Strategy, control systems, and resource sharing : effects on business-unit performance », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°2, pp. 259-285.
- Grandori A., Soda G. (1995), « Inter-firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, vol. 16, n°2 pp. 183-214.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Structure : The Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Granovetter M. (1992), « Problems of Explanation in Economic Sociology », in Nohria N., Eccles R. (ed.), *Networks and organizations : structure, form and action*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 25-56.
- Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11^{ème} éd.
- Groot T.L., Merchant K.A. (2000), « Control of international joint ventures », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 579-607.
- Guibert N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Guibert N. (1999a), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et applications en marketing*, vol. 14, n°1, pp. 1-19.
- Guibert N. (1999b), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, pp. 39-52.
- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, February, pp. 85-112.

- Gulati R., Singh H. (1998), « The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 781-814.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T. (1995), « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, vol. 59, January, pp. 78-92.
- Gundlach G.T., Cadotte E.R. (1994), « Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, November, pp. 516-532.
- Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Hakansson H., Lind J. (2004), « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 51-72.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. (1991), « Interfirm Adaptation in Business Relations », *Journal of Marketing*, vol. 55, April, pp. 29-37.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 71-85.
- Heide J.B., John G.J. (1992) « Do Norms Matter in Marketing Relationships ? », *Journal of Marketing*, vol. 56, April, pp. 32-44.
- Heide J.B., Miner A.S. (1992), « The Shadow of the Future : Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contract on Buyer-Seller Cooperation », *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 265-291.
- Hirschmann E. (1986), « Humanistic inquiry in marketing research. Philosophy, method and criteria », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, August, pp. 237-249.
- Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, pp. 61-70.
- Hopwood A.G. (1974), *Accounting and Human Behavior*, London, Haymarket Publishing.
- Hopwood A.G. (1996), « Looking across rather up and down : on the need to explore the lateral processing of information », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, pp. 589-590.

- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, pp. 105-121.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. (2002), « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 28, n°3, pp. 413-446.
- Isenman A.W. (1986), « Managing Suppliers : The Strategic Implications », *Strategic Planning Management*, vol. 4, pp. 89-91.
- Ittner C.D., Larcker D.F., Nagar V., Rajan M.V. (1999), « Supplier selection, monitoring practices, and firm performance », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 18, pp. 253-281.
- Jap S.D. (1999), « Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, November, pp. 461-475.
- Jarillo J.C. (1988), « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- Jeffries F.L., Reed R. (2000), « Trust and adaptation in relational contracting », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp. 873-882.
- Jensen M.C. (1983), « Organization theory and methodology », *Accounting Review*, vol. 58, pp. 319-339.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 306-360.
- Joffre P. (1987), « L'économie des coûts de transaction », dans Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, pp. 81-102.
- Joshi A.W., Arnold S.I. (1997), « The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships : The Moderating Role of Relational Norms », *Psychology and Marketing*, vol. 14, December, pp. 823-845.
- Joshi A.W., Stump R.L. (1999), « Determinants of Commitment and Opportunism : Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, n°4, pp. 334-352.

- Kale S.H. (1986), « Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, November, pp. 387-393.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, Paris, Economica.
- Kalwani M.U., Narayandas N. (1995), « Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay-off for Supplier Firms ? », *Journal of Marketing*, vol. 59, January, pp. 1-16.
- Karpik L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 527-550.
- Katz D., Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 2nd ed.
- Keith J.E., Jackson W., Crosby L.A. (1990), « Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures », *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 30-41.
- Kim K. (2000), « On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°3, pp. 388-405.
- Koenig G. (1993), « Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, pp. 4-17.
- Kotabe M., Martin X., Domoto H. (2003), « Gaining from vertical partnerships : knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries », *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 293-316.
- Kreps D.M. (1990), « Corporate Culture and Economic Theory », in Alt J.E., Shepsle K.A. (ed.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 90-143.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J. (1995), « The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, August, pp. 348-356.

- Kutschker M. (1982), « Power and Dependence in Industrial Marketing », in Hakansson H. (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley & Sons, pp.369-375.
- Lamming R. (1993), *Beyond Partnership : Strategies for Innovation and Lean Supply*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lane C., Bachmann R. (1996), « The Social Constitution of Trust : Supplier Relations in Britain and Germany », *Organization Studies*, vol. 17, n°3, pp. 365-395.
- Langevin P., Naro G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », *XXIVème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-La-Neuve, mai.
- Langfield-Smith K. (1997), « Management Control Systems and Strategy : A Critical Review », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n°2, pp. 207-232.
- Langfield-Smith K., Smith D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 281-307.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Laughlin R. (1995), « Empirical Research in Accounting : Alternative Approches and a Case for Middle-Range Thinking », *Accounting Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, pp. 63-87.
- Lauzel P., Teller R. (1997), *Contrôle de gestion et budgets*, Paris, Sirey, 8^{ème} éd.
- Lawrence P., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard Business School Press, (trad. *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1973.)
- Leblebici H. (1985), « Transactions and Organizational Forms : A Re-analysis », *Organization Studies*, vol. 6, n°2, pp. 97-115.
- Letourneur J. (1994), « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, vol. 2, pp. 123-142.
- Lipset S.M. (1975), « Social Structure and Social Change », in Blau P.M. (ed.), *Approaches to the Study of Social Structure*, New York, The Free Press.

- Lorenz E.H. (1996), « Confiance, contrat et coopération économique », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 487-508.
- Lorino P. (1989), *L'économiste et le manager*, Paris, La Découverte.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Chichester, John Wiley.
- Lukka K., Kasanen E. (1995), « The problem of generalisability : anecdotes and evidence in accounting research », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n°5, pp. 71-90.
- Lusch R.F., Brown J.R. (1996), « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 19-38.
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Macintosh N.B. (1996), *Management Accounting and Control Systems*, New York, John Wiley & Sons.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.
- Madhok A. (1996), « The Organization of Economic Activity : Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance », *Organization Science*, vol. 7, n°5, pp. 577-590.
- Maitland I., Bryson J., Van de Ven A. (1985), « Sociologists, Economists, and Opportunism », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°1, pp. 59-65.
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 24-59.
- McMillan J. (1990), « Managing Suppliers : Incentive Systems in Japanese and US Industry », *California Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 38-55.
- Merchant K.A. (1982), « The Control Function of Management », *Sloan Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 43-55.

- Merchant K.A., Simons R. (1986), « Research and Control in Complex Organizations : an Overview », *Journal of Accounting Research*, vol. 5, pp. 183-201.
- Merton R.K. (1940), « Bureaucratic Structure and Personality », *Social Forces*, vol. 18, pp. 560-568.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation des entreprises*, Paris, InterEditions.
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université (1^{ère} édition américaine 1984).
- Miles R.E., Snow C.C. (1986), « Organization : new concepts for new forms », *California Management Review*, n°3, pp. 62-73.
- Miles R.E., Snow C.C., Pfeffer J. (1974), « Organization-Environments : Concepts and Issues », *Industrial Relations*, vol. 3, October, pp. 244-264.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Mohr J.J., Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Morgan R., Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38.
- Mucchielli A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF.
- Neuville J.-P. (1996), *Le contrat de confiance : étude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens*, thèse de doctorat en sociologie de l'Institut des Etudes Politiques de Paris.
- Neuville J.-P. (1997), « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 297-319.
- Neuville J.-P. (1999), « Des réseaux inter-personnels aux réseaux inter-entreprises : la régulation sociale des contrats de partenariat industriel », dans Froehlicher T., Vendemini S. (coord.), *Connivence d'acteurs, Contrats, Coopération Inter-*

entreprises et Métamorphose des Organisations, Nancy, Presse Universitaire de Nancy, pp. 283-304.

Noordewier T.G., John G., Nevin R. (1990), « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 80-93.

Nooteboom B. (1996), « Trust, Opportunism and Governance : A Process and Control Model », *Organization Studies*, vol. 17, n°6, pp. 985-1010.

Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), « Effects of Trust and Governance on Relational Risk », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°2, pp. 308-338.

Oliver C. (1990), « Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, pp. 241-265.

Oriot-Avellana F. (2003), *L'influence des acteurs sur les différences de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion : le cas d'une banque à réseau*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, HEC.

Otley D.T. (1994), « Management control in contemporary organizations : toward a wider framework », *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 289-299.

Otley D.T., Berry A.J. (1994), « Case study research in management accounting and control », *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 45-65.

Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°1, pp. 95-113.

Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.

Pech Vãrguez J.L. (2003), *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : le cas des hôtels familiaux au Yukatan*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, HEC.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2^{ème} éd., pp. 13-33.

- Perrow C. (1986), *Complex organizations*, New York, Random House.
- Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel. Le cas de l'aluminium*, Paris, Economica.
- Pezet A. (2001), « Reconfigurer la décision d'investissement stratégique : du processus au réseau encastré », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n°30, automne, pp. 59-82.
- Pfeffer J. (1972), « Merger as a Response to Organizational Interdependence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, September, pp. 382-394.
- Pfeffer J., Nowak P. (1976), « Joint Ventures and Interorganizational Dependence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, September, pp. 394-418.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row Publishers.
- Poppo L., Zenger T. (2002), « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 707-725.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press (trad. *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982).
- Powell W.W. (1987), « Hybrid organizational arrangements : new forms or transitional development », *California Management Review*, vol. 30, autumn, pp. 67-87.
- Powell W.W. (1990), « Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.
- Pras B., Tarondeau J.-C. (1981), *Comportement de l'acheteur*, Paris, Sirey.
- Proença J., Castro L.M. (1998), « Relationships in Banking », in Naude P., Turnbull P.W. (ed.), *Network Dynamics in International Marketing*, London, Pergamon, pp. 164-191.
- Provan K.G., Skinner S.J. (1989), « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 202-212.

- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Reeves-Sanday P. (1979), « The ethnographic paradigm(s) », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, December, pp. 527-538.
- Richardson G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-896.
- Rindfleisch A., Heide J.B. (1997), « Transaction Cost Analysis : Past, Present and Future Applications », *Journal of Marketing*, vol. 61, October, pp. 30-54.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- Romelaer P. (2002), « Note sur l'entretien semi-directif centré (ESDC) », *Séminaire de méthodologie qualitative*, CEFAG, mai.
- Ross S., (1973), « The economic theory of agency : the principal's problem », *American Economic Review*, vol. 63, pp. 134-139.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not so different at all : a cross discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, pp 171-192.
- Royer I., Zarlowski P. (2003), « Le design de la recherche », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2^{ème} éd., pp. 139-168.
- Sahlins M. (1972), *Stone Age Economics*, Chicago, Aldine Atherton.
- Sako M. (1992), *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sauvage T., Nahon D. (2000), « Les politiques fournisseurs dans l'automobile et la grande distribution : réflexions sur le pouvoir et la dépendance », dans Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G. (éd.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris, FNEGE, Vuibert, pp. 159-169.

- Saxton T. (1997), « The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 443-461.
- Scheytt T., Soin K., Metz T. (2003), « Exploring notions of control across cultures : a narrative approach », *European Accounting Review*, vol. 12, Issue 3, pp. 515-549.
- Schwandt T.A. (2000), « Interpretativism, Hermeneutics and Social Constructivism », in Denzin N.K., Lincoln Y.S. (ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2nd ed., pp. 118-137.
- Scott R.W. (2003), *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, 5th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Shapiro R.D. (1986), « Gérez vos relations avec vos fournisseurs », *Harvard L'Expansion*, n°43, hiver, pp. 31-47.
- Siguaw J.A., Simpson P.M., Baker T.L. (1998), « Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 62, July, pp. 99-111.
- Simon H.A. (1961), *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York, McMillan (trad. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1993).
- Simons R. (1991), « Strategic orientation and top management attention to control systems », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-62.
- Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press.
- Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W. (1992), « Cooperation in Supplier-Dealer Relations », *Journal of Retailing*, vol. 62, n°2, pp. 173-193.
- Speklé R.F. (2001), « Explaining management control structure variety : a transaction cost perspective », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 419-441
- Spekman R. (1988), « Strategic Supplier Selection : Understanding Long-Term Buyer-Supplier Relationships », *Business Horizons*, vol. 31, July-August, pp. 75-81.
- Stinchcombe A. (1990), *Information and Organizations*, Berkeley, University of California Press.

- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage Publications.
- Tannenbaum A.S. (1962), « Control in Organizations : Individual Adjustment and Organizational Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, pp. 236-257.
- Tannenbaum A.S. (1968), « Control in Organisations », in Tannenbaum A.S. (ed.), *Control in Organizations*, New York, McGraw-Hill, pp. 3-30.
- Taylor F.W. (1929), *The principles of Scientific Management*, New York, Harper (trad. *La Direction Scientifique des Entreprises*, Paris, Dunod, 1971).
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion*, Caen, Ed. Management et Société.
- Tenbrunsel A.E., Messick D.M. (1999), « Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 684-707.
- Thibaut J.W., Kelley H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wiley.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Thorelli H. (1986), « Networks : Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.
- Tomkins C. (2001), « Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 161-191.
- Turnbull P.W., Valla J.-P. (1986), *Strategies for Industrial Marketing : The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, London, Croom Helm.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), « Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 471-481.
- Usunier J.-C. (2001), « Un examen du concept de confiance à travers la littérature », dans Usunier J.-C. (coord.), *Confiance et performance : un essai de management comparé France / Allemagne*, Paris, FNEGE, Vuibert, pp. 9-30.
- Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.

- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- Valla J.-P. (1995), « La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter-organisationnel », dans Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (éd.), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Eska, pp.138-150.
- Van de Ven A.H. (1976), « On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 1, October, pp. 24-36.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- Von Glaserfeld E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick P., *L'invention de la réalité*, Paris, Ed. du Seuil, pp. 19-43.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Walker G., Weber D. (1984), « A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 373-391.
- Weber M. (1921), *Economie et société*, Paris, Editions Plon, 1971.
- Whetten D.A. (1981), « Interorganizational relations : A review of the field », *Journal of Higher Education*, vol. 52, pp. 1-28.
- Wilkinson I., Kipnis D. (1978), « Interfirm Use of Power », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, June, pp. 316-320.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets and Relational Contracting*, New York, The Free Press (trad. *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994).
- Williamson O.E. (1991), « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 269-296.

- Williamson O.E. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol. 36, April, pp. 453-486.
- Williamson O.E. (1996), *The Mecanisms of Governance*, New York, Oxford University Press.
- Yin R.K. (1989), *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2nd ed.
- Zaheer A. McEvily B., Perrone V. (1998), « The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34, n°3, pp. 20-26.
- Zaheer A., Venkatraman N. (1995), « Relational Governance as an Interorganizational Strategy : an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange », *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.
- Zucker G.L. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	6
1. Pourquoi les relations client-fournisseur industrielles ?	8
2. Les questions de recherche	11
2.1. Question principale et définition des concepts primordiaux	11
2.2. Axes de recherche et questions secondaires	12
3. Exposé des choix opérés face à la complexité de la problématique	13
3.1. L'enchevêtrement des relations entre les acteurs des deux entreprises	14
3.2. L'insertion de la relation client-fournisseur dans un réseau de relations inter-organisationnelles .	16
4. L'étude du contrôle dans la relation client-fournisseur	17
5. Le traitement empirique des questions de recherche	20
6. Présentation du plan de la thèse	21
PARTIE 1 : APPROCHE DE LA PROBLEMATIQUE PAR LA LITTERATURE	24
CHAPITRE 1 : LES FORMES DE RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	27
SECTION 1 : LES RAISONS DE L'EXISTENCE DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	28
1. Une logique explicative : les déterminants de la formation des relations inter-organisationnelles	28
2. Une réflexion stratégique sur l'intégration versus l'externalisation des activités	32
SECTION 2 : LA CONCEPTION TRANSACTIONNELLE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	35
1. Présentation de la théorie des coûts de transaction	35
1.1. Les caractéristiques des transactions	35
1.2. Les facteurs influençant les coûts de transaction.....	36

1.3. L'échec du marché, le recours à la hiérarchie	37
1.4. Les structures de gouvernance	38
2. Les critiques de la théorie des coûts de transaction	40
2.1. La transaction comme unité d'analyse	40
2.2. Le problème de l'opportunisme et de son traitement sur le marché et dans l'organisation.....	42
2.2.1. De la critique des fondements et de la logique de la théorie à la proposition d'un modèle alternatif combinant marché et organisation	42
2.2.1.1. <i>Le concept d'opportunisme et la prophétie auto-réalisatrice de la théorie</i>	42
2.2.1.2. <i>Pour une combinaison de la logique du marché et de la logique de l'organisation</i>	44
2.2.2. Le problème de la socialisation des individus dans les relations d'échange	45
2.2.2.1. <i>Les hypothèses réductrices des sciences sociales et la critique du marché</i>	45
2.2.2.2. <i>La critique de la hiérarchie</i>	46
2.2.3. L'encastrement des relations sociales dans la vie économique	47
2.3. Le statut de la forme hybride.....	48
2.3.1. La forme hybride : un amalgame entre le marché et la hiérarchie.....	48
2.3.2. La coopération : une forme d'organisation à part entière.....	49
SECTION 3 : L'APPROCHE PAR LE POUVOIR ET LA DEPENDANCE.....	52
1. Le pouvoir et la dépendance	52
1.1. Les fondements de la dépendance	52
1.2. Le pouvoir, la traduction d'un déséquilibre dans les niveaux de dépendance.....	53
2. L'incertitude et la dépendance : facteurs explicatifs des formes organisationnelles.....	55
2.1. Les propositions de la théorie de la dépendance des ressources.....	56
2.2. Apports et limites de la théorie pour notre travail de recherche.....	57
3. Les bases du pouvoir pour mettre en œuvre les stratégies d'influence	58
3.1. Les bases du pouvoir	58
3.2. Les stratégies d'influence.....	59
4. Tests empiriques des effets de la dépendance entre organisations.....	60
4.1. Les effets de l'asymétrie de dépendance	60
4.2. Les effets de l'interdépendance.....	61
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	64
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	65
SECTION 1 : LA THEORIE DE L'AGENCE APPLIQUEE AUX RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	66
1. Le problème d'agence	66
2. Une réponse contractuelle au problème d'agence	68
3. Une inadéquation entre les propositions de la théorie standard et la réalité des relations inter-entreprises.....	70

4. Pour un dépassement de la théorie standard : la prise en compte de l'informel.....	71
SECTION 2 : D'UNE CONCEPTION ECONOMIQUE A UNE APPROCHE RELATIONNELLE DU	
CONTROLE INTER-ORGANISATIONNEL	73
1. Les travaux fondateurs de l'approche relationnelle.....	73
1.1. L'échange discret versus l'échange relationnel.....	73
1.2. Le processus de développement de la relation	76
2. Le développement de la confiance et des normes relationnelles : une autre forme de	
contrôle ?	79
2.1. Le contrôle normatif.....	79
2.2. La confiance dans les relations client-fournisseur.....	81
2.2.1. Le concept de confiance dans les relations inter-organisationnelles	81
2.2.1.1. Définitions du concept.....	81
2.2.1.2. Les bases de la confiance	82
2.2.1.3. Les implications de la confiance	84
2.2.2. La confiance et le contrôle	86
2.2.2.1. La confiance, un mécanisme informel qui se substitue au contrôle formel.....	86
2.2.2.2. La complémentarité entre la confiance et le contrôle	87
2.2.2.3. La confiance : le résultat d'un processus formel et informel de contrôle	89
SECTION 3 : UNE CONCEPTION INTEGREE ET MULTI-DIMENSIONNELLE DES RELATIONS	
CLIENT-FOURNISSEUR : IMPLICATIONS EN TERMES DE CONTROLE	93
1. Les travaux du groupe IMP : de l'étude de la dyade à l'étude des réseaux industriels .	93
1.1. Le modèle d'interaction	94
1.2. Le contrôle au sein des réseaux industriels	98
1.3. L'apport des travaux du groupe IMP pour notre thèse.....	100
2. La relation client-fournisseur : un système d'action social ouvert	100
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	103
CHAPITRE 3 : L'APPORT DU CONTROLE ORGANISATIONNEL POUR ETUDIER LE	
CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR.....	105
SECTION 1 : Les travaux d'Ouchi (1977, 1980) appliqués au contrôle inter-organisationnel : apports et	
limites.....	106
1. le marché, la bureaucratie et le clan dans les relations inter-organisationnelles.....	106
2. L'intérêt d'appliquer les travaux d'Ouchi au contrôle inter-organisationnel.....	110
3. Les limites de cette typologie en trois modes de contrôle.....	111
SECTION 2 : LE CONTROLE DANS LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR : DEFINITION ET	
FINALITES	113
1. Notre conception du contrôle dans la relation client-fournisseur	113
2. Les finalités du contrôle	116

2.1. Assurer la convergence des buts	116
2.2. Exercer son pouvoir	121
2.3. Réduire l'incertitude.....	124
SECTION 3 : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES MODES DE CONTROLE DU CLIENT SUR SES FOURNISSEURS	128
1. L'environnement de l'échange (global / local).....	128
1.1. L'environnement global	128
1.2. L'environnement local	129
2. L'organisation Achat du client.....	129
2.1. La stratégie Achat du client.....	130
2.2. La structure Achat de l'entreprise cliente.....	131
2.3. Le contrôle des acheteurs	132
3. Le contrôle du client sur son fournisseur	133
3.1. Pourquoi le client contrôle-t-il son fournisseur ?	133
3.2. Qui exerce le contrôle ?.....	134
3.3. Quel est l'objet du contrôle ? (sur quoi s'exerce-t-il ?).....	134
3.4. De quelle manière s'exerce le contrôle ? (comment ?).....	136
3.4.1. Les moyens du contrôle.....	136
3.4.2. La nature du contrôle.....	137
3.4.3. Les modalités de l'influence.....	138
3.5. A quel moment le contrôle a-t-il lieu? (quand ?).....	139
3.6. Quelle est la réaction du contrôlé ?	139
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	143
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	145
PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET ETUDE DU CAS PILOTE.....	147
CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODES DE RECHERCHE.....	149
SECTION 1 : L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE.....	150
1. Positionnement épistémologique	150
1.1. Une perspective interprétativiste	150
1.2. La finalité de la recherche	153
1.3. Une stratégie hybride de découverte : l'abduction	154
1.4. Les critères de validité de la connaissance	155
2. Une recherche fondée sur des études de cas.....	156
2.1. Le choix d'une méthodologie fondée sur des études de cas	156

2.2. La connaissance produite et la question de la généralisation	157
3. Une recherche empirique en deux phases	159
3.1. Première phase de la recherche	159
3.2. Deuxième phase de la recherche	160
SECTION 2 : LE RECUEIL DES DONNEES	166
1. Le calendrier et les modalités d'accès au terrain.....	166
2. Les méthodes de collecte des données	167
2.1. Les entretiens	167
2.1.1. Les entretiens semi-directifs centrés	167
2.1.2. Les personnes interrogées	168
2.1.3. Le déroulement des entretiens	172
2.1.3.1. <i>L'amorce</i>	172
2.1.3.2. <i>Les guides d'entretien</i>	172
2.2. La documentation externe et interne aux entreprises	175
SECTION 3 : L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES.....	178
1. La pré-analyse.....	179
2. Les modalités de traitement des données	179
2.1. Les fiches de synthèse des entretiens et des documents	180
2.2. Le codage des données	180
3. Du particulier au général : un triple niveau d'analyse	187
3.1. L'analyse verticale de chaque entretien	187
3.2. L'analyse intra-site.....	187
3.3. L'analyse inter-sites	188
3.4. Les mémos	189
4. L'interprétation des données.....	190
5. Validité et fiabilité de la recherche qualitative	192
5.1. La validité.....	192
5.1.1. La validité de construction	192
5.1.2. La validité interne.....	193
5.1.3. La validité externe	194
5.2. La fiabilité	194
6. L'analyse quantitative de la dépendance du client et de la dépendance du fournisseur	195
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	198

CHAPITRE 5 : ETUDE DU CAS PILOTE	199
SECTION 1 : PRESENTATION DU CAS EQUIPAUTO.....	200
1. Equipauto dans le contexte automobile.....	200
2. La stratégie Achat.....	200
3. La structure Achat	201
SECTION 2 : LES TYPES DE RELATIONS ENTRE EQUIPAUTO ET SES FOURNISSEURS	203
1. Les axes pour différencier les relations client-fournisseur	203
2. Les types de relations client-fournisseur	206
2.1. Etude statique.....	206
2.1.1. Faible interdépendance client-fournisseur : le marché.....	207
2.1.2. Faible dépendance du client, forte dépendance du fournisseur : la domination par le client.....	207
2.1.3. Forte interdépendance client-fournisseur : le partenariat	208
2.1.4. Forte dépendance du client, faible dépendance du fournisseur : la soumission du client.....	211
2.2. Etude dynamique.....	213
2.2.1. La soumission : un pseudo-équilibre dont le client cherche à sortir.....	213
2.2.2. L'évolution de l'environnement externe	215
SECTION 3 : LE CONTROLE DU CLIENT SUR SES FOURNISSEURS.....	217
1. La sélection des fournisseurs	217
2. Le processus de contrôle des fournisseurs organisé par le client	219
2.1. La finalisation.....	219
2.1.1. Le transfert des objectifs des acheteurs sur les fournisseurs	219
2.1.2. Le rôle du contrat : une protection en cas de dépendance d'Equipauto.....	221
2.2. Le pilotage.....	222
2.2.1. Un processus formel organisé aux différents niveaux de l'entreprise	222
2.2.2. Connaissance informelle et contrôle affectif de la part des acheteurs	224
2.3. La post-évaluation.....	227
3. Les réactions des fournisseurs.....	229
3.1. Les réactions face aux demandes de baisse de prix.....	229
3.2. Les réactions face aux chantiers de productivité.....	230
SECTION 4 : SYNTHESE ET PERSPECTIVES DE L'ETUDE PILOTE	232
1. Les types de contrôle client-fournisseur	232
1.1. Faible interdépendance client-fournisseur : le marché.....	233
1.2. Faible dépendance du client, forte dépendance du fournisseur : la domination par le client	234
1.3. Forte interdépendance : le partenariat	235
1.4. Forte dépendance du client, faible dépendance du fournisseur : la soumission du client.....	237

2. Perspectives de recherche : l'existence d'un type de relation dominant	239
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	240
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	241
PARTIE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE DES CONFIGURATIONS DE CONTROLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR	242
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES CAS	244
SECTION 1 : LES CAS CONSAUTO ET AUTOPLUS.....	246
1. Présentation de l'environnement Achat de Consauto et d'Autoplus	246
2. Les organisations Achat de Consauto et d'Autoplus.....	247
2.1. Les stratégies Achat de Consauto et d'Autoplus	247
2.2. La structure Achat de Consauto et d'Autoplus.....	249
2.2.1. La structure formelle	250
2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat.....	253
2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats.....	255
3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client.....	259
3.1. La sélection des fournisseurs.....	261
3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs.....	263
3.2.1. La finalisation.....	263
3.2.2. Le pilotage.....	264
3.2.3. La post-évaluation	270
3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client	271
SECTION 2 : LES CAS AIRINDUSTRIE ET PHARMACOP.....	277
1. Présentation de l'environnement Achat d'Airindustrie et de Pharmacop.....	277
2. Les organisations Achat d'Airindustrie et de Pharmacop.....	279
2.1. Les stratégies Achat d'Airindustrie et de Pharmacop.....	279
2.2. La structure Achat d'Airindustrie et de Pharmacop	280
2.2.1. La structure formelle	280
2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat.....	282
2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats.....	284
3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client.....	289
3.1. La sélection des fournisseurs.....	290
3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs.....	291
3.2.1. La finalisation.....	291
3.2.2. Le pilotage.....	293
3.2.3. La post-évaluation	295
3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client	297

SECTION 3 : LE CAS TELECOM.....	302
1. Présentation de l'environnement Achat de Telecom.....	302
2. L'organisation Achat de Telecom	303
2.1. La stratégie Achat de Telecom.....	303
2.2. La structure Achat de Telecom	305
2.2.1. La structure formelle	305
2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat.....	306
2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats.....	308
3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client.....	310
3.1. La sélection des fournisseurs.....	311
3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs.....	312
3.2.1. La finalisation.....	312
3.2.2. Le pilotage.....	314
3.2.3. La post-évaluation	316
3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client	317
SECTION 4 : LE CAS AGRO.....	322
1. Présentation de l'environnement Achat d'Agro	322
2. L'organisation Achat d'Agro	323
2.1. La stratégie Achat d'Agro	323
2.2. La structure Achat d'Agro.....	324
2.2.1. La structure formelle	324
2.2.2. Les relations entre les acteurs internes et leur influence sur le processus d'achat.....	325
2.3. Le contrôle des acheteurs par la direction des achats.....	327
3. Le contrôle des fournisseurs organisé par le client.....	329
3.1. La sélection des fournisseurs.....	330
3.2. Le processus de contrôle des fournisseurs.....	331
3.2.1. La finalisation.....	331
3.2.2. Le pilotage.....	333
3.2.3. La post-évaluation	334
3.3. Les réactions des fournisseurs au contrôle du client	336
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	340
CHAPITRE 7 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....	344
SECTION 1 : LES QUATRE CONFIGURATIONS DU CONTROLE CLIENT-FOURNISSEUR	345
1. Faible interdépendance entre le client et ses fournisseurs : la configuration du marché	348
1.1. L'organisation Achat du client dans la configuration du marché.....	348
1.1.1. La structure Achat	348
1.1.2. Le contrôle des acheteurs	349

1.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration du marché.....	351
2. Faible dépendance du client, forte dépendance des fournisseurs : la configuration de la seigneurie.....	353
2.1. L'organisation Achat du client dans la configuration de la seigneurie.....	353
2.1.1. La structure Achat	353
2.1.2. Le contrôle des acheteurs	354
2.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration de la seigneurie.....	355
3. Forte interdépendance entre le client et ses fournisseurs : la configuration du partenariat	358
3.1. L'organisation Achat du client dans la configuration du partenariat.....	358
3.1.1. La structure Achat	358
3.1.2. Le contrôle des acheteurs	360
3.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration du partenariat.....	362
4. Forte dépendance du client, faible dépendance des fournisseurs : la configuration de la vassalité.....	368
4.1. L'organisation Achat du client dans la configuration de la vassalité	368
4.1.1. La structure Achat	368
4.1.2. Le contrôle des acheteurs	369
4.2. Le contrôle des fournisseurs par le client dans la configuration de la vassalité	370
SECTION 2 : L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION ACHAT SUR LE CONTROLE DES FOURNISSEURS PAR LE CLIENT	375
1. L'influence de la stratégie Achat du client sur le contrôle des fournisseurs	375
1.1. L'influence de la stratégie partenariale sur le contrôle des fournisseurs	375
1.2. L'influence de la stratégie de mise en concurrence sur le contrôle des fournisseurs	377
2. L'influence de la structure Achat du client sur le contrôle des fournisseurs.....	378
2.1. L'influence de la structure formelle sur le contrôle des fournisseurs.....	378
2.2. L'influence de la structure informelle sur le contrôle des fournisseurs.....	381
2.2.1. L'influence de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise cliente sur les réactions des fournisseurs	381
2.2.2. L'influence de la qualité des relations internes au sein de l'entreprise cliente sur le contrôle que le client exerce sur ses fournisseurs.....	383
3. L'influence du contrôle des acheteurs par la direction des achats sur le contrôle que les acheteurs exercent sur leurs fournisseurs	385
3.1. L'influence des attentes en termes de résultats Achat sur le contrôle des fournisseurs.....	386
3.2. L'influence des attentes en termes de comportement interne des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs	387
3.3. L'influence des autres attentes à l'égard des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs.....	388
SECTION 3 : LES APPORTS DE LA RECHERCHE AU REGARD DE LA LITTERATURE INTER-ORGANISATIONNELLE	392
1. Des configurations de contrôle du client sur ses fournisseurs	392

1.1. Une conception intégrée du contrôle client-fournisseur	393
1.2. Derrière chaque configuration de contrôle client-fournisseur, une finalité du contrôle pour le client	394
1.3. Le contrôle formel et le contrôle informel : complémentaires ou substitutifs selon les cas	397
1.4. Le partenariat désenchanté : la coexistence de la confiance et de l'opportunisme aux différents niveaux de la relation	398
2. L'influence de l'organisation du client sur le contrôle client-fournisseur : un premier éclairage sur ce phénomène complexe	401
CONCLUSION DU CHAPITRE 7	405
CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....	406
CONCLUSION.....	407
1. Les choix de simplification de la situation : nécessité et limites	409
1.1. Choix dans la conception de la recherche : une focalisation sur l'organisation Achat des entreprises clientes	409
1.2. Choix dans la mise en œuvre : un travail sur des dominantes à partir de quelques cas.....	410
2. Les résultats majeurs de la recherche.....	412
2.1. Les configurations de contrôle client-fournisseur	412
2.2. La typologie des finalités du contrôle	414
2.3. La reconnaissance de la complexité intra-organisationnelle et de son influence sur le contrôle inter-organisationnel	415
2.4. La combinaison de différentes formes de contrôle pour une même relation client-fournisseur ...	416
3. Les perspectives de recherche	417
BIBLIOGRAPHIE	422
TABLE DES MATIÈRES	447
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	457
ANNEXES.....	461

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Hors chapitres

Figure 0.1 : L'évolution des relations verticales dans l'industrie (Donada, 1997, p. 96, adapté par nous).....	9
Figure 0.2 : La complexité du contrôle dans la relation client-fournisseur	14
Figure 0.3 : Les questions du contrôle (Schéma de Chiapello, 1996, p. 54, simplifié et complété par nous)	18
Figure 0.4 : Schématisation du plan de la thèse	23
Figure 0.5 : La démarche théorique de la première partie.....	26
Figure 0.6 : De l'étude du problème dans la littérature à la recherche empirique.....	146

Chapitre 1

Figure 1.1 : Les imperfections organisationnelles (Williamson, 1975, p. 40).....	37
Figure 1.2 : La gouvernance efficiente (Williamson, 1985, p. 79, adapté par nous).....	40

Chapitre 2

Figure 2.1 : Le modèle d'interaction IMP (Cova et Salle, 1992, p. 99).....	95
Figure 2.2 : Le modèle du réseau (Gadde et Hakansson, 1993, p. 81).....	98

Chapitre 3

Figure 3.1 : Les perspectives d'influence du client sur son fournisseur.....	114
--	-----

Chapitre 4

Figure 4.1 : Matrice d'analyse des relations client-fournisseur issue de la première phase de recherche.....	161
Figure 4.2 : Le processus de sélection des cas pour la deuxième phase empirique.....	163
Figure 4.3 : Un processus de recherche empirique en deux phases	165
Figure 4.4 : Les moments de la recherche (schéma adapté de Chiapello, 1994, p. 228).....	166
Figure 4.5 : Arbre de codes pour la première phase de la recherche.....	182
Figure 4.6 : Arbre de codes pour la deuxième phase de la recherche	183
Figure 4.7 : L'analyse et l'interprétation des données	197

Chapitre 5

Figure 5.1 : Matrice des types de relations client-fournisseur.....	206
Figure 5.2 : Stratégies du client pour sortir d'une situation de soumission.....	213
Figure 5.3 : Des modes de contrôle pour des types de relations client-fournisseur	238

Chapitre 6

Figure 6.1 : Cadre d'analyse des cas	244
Figure 6.2 : La structure Achat de Consauto et d'Autoplus	250
Figure 6.3 : Positionnement des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus retenus par les acheteurs interrogés .	260
Figure 6.4 : La structure Achat d'Airindustrie et de Pharmacop.....	281
Figure 6.5 : Positionnement des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop retenus par les acheteurs interrogés	289
Figure 6.6 : La structure Achat de Telecom.....	305
Figure 6.7 : Positionnement des fournisseurs de Telecom retenus par les acheteurs interrogés	310
Figure 6.8 : La structure Achat d'Agro	324
Figure 6.9 : Positionnement des fournisseurs d'Agro retenus par les acheteurs interrogés	330

Chapitre 7

Figure 7.1 : Positionnement des entreprises clientes sur la matrice et orientation de leur stratégie Achat	345
Figure 7.2 : La configuration du marché.....	353
Figure 7.3 : La configuration de la seigneurie.....	358
Figure 7.4 : La configuration du partenariat.....	368
Figure 7.5 : La configuration de la vassalité	373
Figure 7.6 : L'intégration des organisations dans l'étude du contrôle client-fournisseur	394

LISTE DES TABLEAUX**Hors chapitres**

Tableau 0.1 : Les deux axes de complexité de la relation client-fournisseur : les choix opérés pour l'étude	17
Tableau 0.2 : Les choix opérés pour l'étude et leurs limites	411
Tableau 0.3 : Les configurations de contrôle client-fournisseur	412
Tableau 0.4 : Les perspectives de recherche	Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 1

Tableau 1.1 : Récapitulatif des éléments explicatifs de la formation des relations inter-organisationnelles selon les différentes théories	31
Tableau 1.2 : Intégration versus externalisation des activités dans l'approche stratégique	34

Chapitre 2

Tableau 2.1 : Présentation synthétique de la Théorie de l'Agence (Eisenhardt, 1989a, p. 59)	68
Tableau 2.2 : Une comparaison des transactions discrètes et de l'échange relationnel (adapté de Macneil, 1980, par Dwyer et <i>al.</i> , 1987, p. 13).....	75
Tableau 2.3 : Typologies des bases de la confiance	83

Chapitre 3

Tableau 3.1 : Typologies de contrôle inter-organisationnel.....	109
Tableau 3.2 : Les finalités du contrôle du client sur ses fournisseurs	126
Tableau 3.3 : Grille d'analyse du contrôle du client sur ses fournisseurs : environnement, organisation Achat du client et dimensions du contrôle	142

Chapitre 4

Tableau 4.1 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003, pp. 14-15, modifié par nous).....	152
Tableau 4.2 : Personnes interrogées au cours des entretiens.....	170
Tableau 4.3 : Synthèse sur la collecte des données au cours des deux phases empiriques	177
Tableau 4.4 : Synthèse des données disponibles pour chaque passage d'entretien.....	186
Tableau 4.5 : Un exemple de matrice intra-site sur les attentes concernant les acheteurs	188
Tableau 4.6 : Le canevas simplifié de synthèse intra-site	188
Tableau 4.7 : Matrice de la structure des entreprises	189

Chapitre 5

Tableau 5.1 : Equipauto dans son contexte Achat.....	202
Tableau 5.2 : Critères pour différencier les catégories de relations client-fournisseur	204
Tableau 5.3 : Les cas de soumission du client	212
Tableau 5.4 : Synthèse des types de relations client-fournisseur	216
Tableau 5.5 : Les critères de sélection : modalités d'évaluation et d'application	218
Tableau 5.6 : Les objectifs de performance des fournisseurs.....	220
Tableau 5.7 : Les outils de pilotage.....	223
Tableau 5.8 : La notation annuelle des fournisseurs	227
Tableau 5.9 : Synthèse selon les dimensions du contrôle client-fournisseur	228
Tableau 5.10 : les réactions des fournisseurs face aux demandes du client	231
Tableau 5.11 : Les types de contrôle du client sur ses fournisseurs.....	233
Tableau 5.12 : La répartition des montants d'achats entre les types de relations client-fournisseur.....	239

Chapitre 6

Tableau 6.1 : Les stratégies Achat de Consauto et d'Autoplus	248
Tableau 6.2 : Rôles des acteurs impliqués dans les décisions d'achat	252
Tableau 6.3 : Les relations entre les acteurs internes : une comparaison entre Consauto et Autoplus.....	254
Tableau 6.4 : Le contrôle des responsables Achat de Consauto et d'Autoplus	256
Tableau 6.5 : Le contrôle des acheteurs projet de Consauto et d'Autoplus	257
Tableau 6.6 : Synthèse des organisations Achat de Consauto et d'Autoplus	259
Tableau 6.7 : Les critères de sélection des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus	261
Tableau 6.8 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs de Consauto et d'Autoplus	264
Tableau 6.9 : Les modalités de pilotage des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus.....	267
Tableau 6.10 : Synthèse sur le pilotage des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus.....	269
Tableau 6.11 : Les réactions des fournisseurs de Consauto et d'Autoplus	272
Tableau 6.12 : Synthèse de l'analyse des cas Consauto et Autoplus	275
Tableau 6.13 : Les stratégies Achat d'Airindustrie et de Pharmacop	279
Tableau 6.14 : Les attentes concernant les acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop	285
Tableau 6.15 : Le contrôle des acheteurs d'Airindustrie et de Pharmacop	286
Tableau 6.16 : Synthèse des organisations Achat d'Airindustrie et de Pharmacop	288
Tableau 6.17 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop.....	292
Tableau 6.18 : Les modalités de pilotage des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop	293
Tableau 6.19 : Post-évaluation et stratégies d'influence à l'égard des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop	296
Tableau 6.20 : Les réactions des fournisseurs d'Airindustrie et de Pharmacop	298
Tableau 6.21 : Synthèse de l'analyse des cas Airindustrie et Pharmacop	300
Tableau 6.22 : La stratégie Achat de Telecom.....	304
Tableau 6.23 : Le contrôle des acheteurs de Telecom.....	308
Tableau 6.24 : Synthèse de l'organisation Achat de Telecom	309
Tableau 6.25 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs de Telecom	313
Tableau 6.26 : Les objets et modalités de pilotage des fournisseurs de Telecom	314
Tableau 6.27 : La notation des fournisseurs de Telecom	316
Tableau 6.28 : Les réactions des fournisseurs de Telecom	318
Tableau 6.29 : Synthèse de l'analyse du cas Telecom	320

Tableau 6.30 : La stratégie Achat d'Agro	323
Tableau 6.31 : Le contrôle des acheteurs d'Agro.....	328
Tableau 6.32 : Synthèse de l'organisation Achat d'Agro.....	329
Tableau 6.33 : Les attentes et objectifs assignés aux fournisseurs d'Agro	332
Tableau 6.34 : Les objets et modalités de pilotage des fournisseurs d'Agro	333
Tableau 6.35 : L'évaluation des fournisseurs d'Agro	334
Tableau 6.36 : Les réactions des fournisseurs d'Agro	337
Tableau 6.37 : Synthèse de l'analyse du cas Agro	338
Tableau 6.38 : Synthèse sur l'environnement Achat des six cas.....	341
Tableau 6.39 : Synthèse sur l'organisation Achat des six cas.....	342
Tableau 6.40 : Synthèse sur le contrôle des fournisseurs par les six entreprises clientes.....	343

Chapitre 7

Tableau 7.1 : Présentation des résultats selon les axes d'analyse retenus	347
Tableau 7.2 : Synthèse des configurations de contrôle client-fournisseur	374
Tableau 7.3 : L'influence de la stratégie Achat sur le contrôle des fournisseurs	378
Tableau 7.4 : L'influence de la structure Achat formelle sur le contrôle des fournisseurs	381
Tableau 7.5 : L'influence de la structure Achat informelle sur le contrôle des fournisseurs	385
Tableau 7.6 : L'influence du contrôle des acheteurs sur le contrôle des fournisseurs.....	389

LISTE DES ENCADRÉS

Chapitre 4

Encadré 4.1 : Passage d'un entretien.....	185
Encadré 4.2 : Codage d'un passage d'entretien	186
Encadré 4.3 : Exemple de mémo.....	190

Chapitre 7

Encadré 7.1 : L'organisation Achat dans la configuration du marché	350
Encadré 7.2 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration du marché	352
Encadré 7.3 : L'organisation Achat dans la configuration de la seigneurie	354
Encadré 7.4 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la seigneurie	357
Encadré 7.5 : L'organisation Achat dans la configuration du partenariat	362
Encadré 7.6 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration du partenariat	367
Encadré 7.7 : L'organisation Achat dans la configuration de la vassalité.....	370
Encadré 7.8 : Le contrôle des fournisseurs dans la configuration de la vassalité.....	372

ANNEXES
