



**HAL**  
open science

## L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur

Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Gwenaëlle Nogatchewsky. L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue Française de Gestion*, 2003, 29 (147), pp.173-184. halshs-00143127

**HAL Id: halshs-00143127**

**<https://shs.hal.science/halshs-00143127>**

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.

## **L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur**

**Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, n°147, novembre-décembre 2003, pp. 173-184.**

*Dans la coopération client-fournisseur, le client met en place des dispositifs pour s'assurer que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes (critères de sélection, objectifs, dispositifs de suivi, d'évaluation, de sanctions, etc.). L'article montre qu'au-delà de ces mécanismes formels, le contrôle dans la coopération est un exercice subtil (et souvent informel) d'influence réciproque. Le fournisseur cherche à préserver sa zone d'incertitude et à se rendre indispensable, tandis que le client tente de croiser l'information, d'évaluer sans cesse son pouvoir.*

### **Introduction**

Les industriels font largement appel à leurs fournisseurs pour co-développer avec eux de nouvelles fonctions, pour appliquer des technologies innovantes. Ils leur confient la conception et la réalisation de sous-ensembles stratégiques, ce qui explique que la coopération verticale soit au centre de la dynamique industrielle actuelle (Ravix, 1990). Etablie dans une perspective de long terme, la coopération client – fournisseur peut être définie comme un accord impliquant une relation entre des organisations juridiquement indépendantes qui mettent en commun des actifs (souvent spécifiques) afin d'atteindre des buts communs et individuels. Cet engagement réciproque nécessite un contrôle, non pas uniquement pour lutter contre l'opportunisme de l'autre, mais plus simplement pour coordonner les activités, leur donner un ordre compte tenu des intérêts divers et potentiellement divergents des acteurs de la coopération. C'est pourquoi nous proposons d'étudier l'exercice du contrôle dans les relations de coopération entre clients et fournisseurs à partir d'une étude menée au sein de deux constructeurs, d'un équipementier automobile et de ses fournisseurs. Nous verrons comment le client s'assure que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes, quels sont les processus d'influence à l'œuvre. Nous étudierons également la réaction des fournisseurs, dans

quelle mesure ils acceptent de se soumettre à l'influence du client ou s'ils développent eux-mêmes des stratégies de contrôle.

La coopération inter-entreprises a fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche dans des disciplines aussi variées que le marketing (Morgan et Hunt, 1994), la stratégie (Dyer et Ouchi, 1993), l'économie institutionnelle (Walker et Weber, 1984) ou la sociologie des organisations (Oliver, 1990). Certains s'intéressent au problème de méthode et cherchent à identifier des dispositifs contractuels (Williamson, 1985) ou des mécanismes d'incitations (Baudry, 1993) qui ont pour dessein d'éviter l'opportunisme *ex ante* ou *ex post* des fournisseurs. D'autres s'attachent à observer le fonctionnement des relations client – fournisseur et la mise en œuvre concrète de la coopération (Dwyer et *al.*, 1987 ; Larson, 1992). Ils étudient le processus de développement de la relation, la construction des normes relationnelles, de la confiance et de l'engagement. Paradoxalement, le contrôle est peu étudié comme processus inhérent à la relation de coopération. Or, les travaux en théorie des organisations nous invitent à penser que le contrôle est plus qu'un dispositif contractuel ou qu'un mécanisme d'incitation décidé *ex ante*. Il s'inscrit tout au long de la coopération et vise à mieux connaître l'autre, l'influencer, coordonner ses activités aussi bien par des mécanismes formels qu'informels. C'est dans cette perspective que nous nous situons.

La première section de cet article a pour objet de développer notre cadre conceptuel à partir de la littérature sur le contrôle dans les relations de coopération client - fournisseur. Les deuxième et troisième sections présentent les résultats de l'étude empirique.

## **1. Le contrôle et la coopération**

### **1.1. Le contrat, ciment de la coopération pour la théorie standard**

D'après les théories d'inspiration économique telles que la théorie de l'agence, la théorie des incitations ou encore la théorie des coûts de transaction que Brousseau (1996) rassemble sous le terme générique de théorie standard, 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 définir la rémunération des partenaires de manière à ce que chacun ait individuellement intérêt à coopérer plutôt qu'à se retirer (Brousseau, 1996). Des mécanismes complexes d'incitation, de coercition et de surveillance sont mis en place afin de supprimer toute velléité d'opportunisme (Baudry, 1993 ; Williamson, 1985). Or, il apparaît que les contrats inter-entreprises réels sont relativement « grossiers » et « imparfaits ». Ils laissent une large marge de manœuvre qui présente le risque d'une utilisation opportuniste (Brousseau, 1996). Ils ne sont pas aussi précis et complexes que l'indique la théorie standard. La simplicité des contrats en matière d'incitation est d'ailleurs, d'après certaines études (Harvard Business School, 1987<sup>1</sup>), un gage d'efficacité, les systèmes trop complexes étant dans la pratique coûteux et inefficaces. De plus, les contrats ne servent pas à prévoir les contingences futures et ne sont pas appliqués strictement (Macaulay, 1963). En pratique, les désaccords sont la plupart du temps réglés sans faire référence aux sanctions légales, et recourir aux tribunaux aurait un effet désastreux sur la relation. Dans la réalité, il semble 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 longévité des relations client – fournisseur.

---

<sup>1</sup> cité par Brousseau (1996), p. 34

## **1.2. Les normes et la confiance, mécanismes de contrôle dans l'approche relationnelle**

A la logique transactionnelle<sup>2</sup> de la théorie standard, les chercheurs du paradigme relationnel opposent une prise en compte de l'histoire passée, présente et future de la coopération (Dwyer et *al.*, 1987). Dans cette perspective, le contrat n'est qu'un épisode de cette histoire. La stabilité de la coopération s'explique davantage par les relations personnelles, la confiance et la réputation que par les arrangements légaux (Larson, 1992). Les parties s'engagent dans la durée et attendent de la coopération des satisfactions aussi bien économiques que sociales à long terme qui dépassent l'intérêt économique de court terme. Au cours de la coopération, des normes relationnelles telles que la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information se développent et limitent l'opportunisme des acteurs (Joshi et Arnold, 1997). Elles sont une forme d'auto-contrôle. De même, un haut niveau de confiance permet à chacun de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation plutôt que de vérifier au jour le jour l'engagement du partenaire (Ganesan, 1994), ce qui permet de réduire les coûts de transactions (Noordewier et *al.*, 1990). En définitive, les travaux du paradigme relationnel montrent qu'étudier les relations de contrôle entre un client et ses fournisseurs ne saurait se limiter à l'analyse de mécanismes contractuels mais exige une prise en compte de la relation et des processus informels qui s'y développent. Pour autant, les chercheurs s'inscrivant dans ce courant n'abordent pas concrètement les mécanismes de contrôle. Comment s'organise le processus de contrôle ? Sur quoi s'exerce-t-il ? Quelle est la réaction de celui qui supporte l'influence ? Autant de questions qui sont abordées par les chercheurs en contrôle organisationnel et dont les travaux peuvent servir à l'étude du contrôle dans la coopération client – fournisseur.

---

<sup>2</sup> La transaction est l'unité de base de l'analyse économique (Commons, 1934). La logique transactionnelle implique donc un morcellement de la relation client - fournisseur. Chaque transaction est alors un épisode traité indépendamment des autres épisodes de la relation, ce qui ne permet pas de prendre en compte l'histoire de la coopération. C'est une des critiques les plus vives adressée à la théorie des coûts de transaction par les chercheurs s'inscrivant dans le paradigme relationnel (Dwyer et *al.*, 1988 ; Macneil, 1980).

### **1.3. L'apport du contrôle organisationnel pour l'étude du contrôle dans la coopération client – fournisseur**

Nous définissons le contrôle comme le processus par lequel un individu (un groupe ou une organisation) apprend à connaître et influence les actions d'un autre individu (groupe ou organisation) dans le sens de ses attentes. Au sein d'une entreprise, le contrôle du supérieur à l'égard de son subordonné peut s'exercer par l'implication du manager dans les activités quotidiennes, par les règles et les procédures, et par les outils comptables de délégation des responsabilités tels que le budget, les indicateurs de performance et les plans d'incitation (Flamholtz, 1996). Il peut également passer par des processus plus informels fondés sur des réseaux de relations complexes et implicites entre les acteurs (Guibert et Dupuy, 1997). Adaptée à la coopération client – fournisseur, cette approche implique que le contrôle exercé par le client consiste à s'assurer tout au long de la coopération que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes et ce, aussi bien par la mise en place de processus formels que par le développement de relations plus personnelles qui fondent la structure informelle du contrôle. L'apport de la recherche en contrôle organisationnel pour les travaux sur les relations interentreprises est double. D'une part, elle incite à ne pas considérer les intérêts des parties comme étant *a priori* divergents : s'attacher à maîtriser une activité relève davantage d'une recherche de connaissance et d'une volonté d'orienter le comportement des acteurs dans une perspective de convergence des buts (Fiol, 1991) et de coordination des activités (Tannenbaum, 1968), plutôt que d'une lutte contre leur opportunisme. D'autre part, la conception du contrôle comme processus invite à inscrire la coopération dans son histoire et permet d'envisager l'évolution de la relation et des interactions interindividuelles.

### **Méthode de recherche**

L'étude empirique a été menée au sein de deux constructeurs (C1 et C2) et d'un équipementier (E1) automobiles et de ses fournisseurs. Le choix du secteur automobile n'est pas neutre. En effet, les achats y sont considérés comme étant un enjeu stratégique et les méthodes de suivi des fournisseurs comme des plus avancées (définition de plans de progrès, échange de données informatisées, suivi par des tableaux de bord formalisés). Un certain nombre de chercheurs ont d'ailleurs focalisé leurs travaux de recherche au sein de l'industrie automobile, considérée comme pionnière dans les relations de coopération entre clients et fournisseurs (Donada et Garrette, 2001 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Kotabe et *al.*, 2003).

Vingt-quatre acheteurs (dix-huit acheteurs famille et six acheteurs projet<sup>3</sup>) et trois directeurs achat ont été interviewés au cours d'entretiens semi-directifs entre mai 2000 et juin 2002 au sein des trois entreprises ainsi que quatre fournisseurs de l'équipementier automobile. Nous avons interrogé les acheteurs et les fournisseurs sur le processus de contrôle en quatre phases : la sélection, puis les trois phases classiques du processus de contrôle selon Bouquin (2001), à savoir la finalisation (les objectifs et les moyens), le pilotage (suivi du déroulement) et la post-évaluation (évaluation et mise en œuvre des sanctions / récompenses). Les thèmes abordés étaient volontairement larges pour pouvoir déceler, au-delà des informations sur les mécanismes formels, toutes les réflexions sur les processus d'influence plus informels.

---

<sup>3</sup> Les acheteurs projet pilotent les fournisseurs en développement. Les acheteurs famille sont responsables de tous les fournisseurs sur une famille de produits (ex. les pièces mécaniques).

## 2. Les phases du contrôle dans la coopération

### 2.1. La sélection du fournisseur : au-delà des critères, un choix politique

La coopération client – fournisseur commence par la sélection du fournisseur en début de projet et se poursuit généralement sur toute la durée de vie du produit (environ 15 ans dans le secteur automobile). Etant donné les coûts supportés pour co-développer un sous-ensemble avec un fournisseur, le client est souvent en mono-source sur chaque couple fonction / projet (presque toujours pour C1 et C2, souvent pour E1). C'est pourquoi la phase de choix du fournisseur est stratégique pour le client. Au sein des trois entreprises étudiées, les critères « officiels » de sélection sont assez homogènes. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse.

Objet de la sélection	Critères
Compétitivité	- Compétitivité prix (E1, C1, C2)
Capacité du fournisseur	- Qualité (E1, C1, C2) - Logistique (C1, C2, E1), taille du fournisseur (E1) - Capacité technologique, innovation (E1, C1, C2) - Industrialisation (C2)
Fit organisationnel	- Management du fournisseur (C1, E1) - Présence internationale (C1, C2, E1)
Rapport de force entre le client et le fournisseur	- Dépendance réciproque (E1)

*Tab. 1 : les critères de sélection des fournisseurs*

Toutefois, la sélection ne repose pas uniquement sur ces critères préétablis. D'après les acheteurs interrogés, plus les enjeux sont importants, et plus les différents acteurs impliqués (les bureaux d'étude, les acheteurs, les projets, les usines, etc.) tentent d'influencer le choix final dans le sens de leur intérêt (les coûts pour les acheteurs, la technologie innovante pour les bureaux d'étude, la ponctualité et la qualité pour les usines). De plus, un fournisseur peut



être choisi par les dirigeants pour des raisons stratégiques officieuses (i.e. équilibrer les parts de marché, anticiper une évolution technologique, récompenser un comportement coopératif sur un autre projet) qui échappent aux acheteurs, responsables officiels de la sélection. Un acheteur projet de C1 nous a par exemple confié que son fournisseur principal lui avait été « imposé par la Direction Générale » sans, qu'il ait, de son point de vue, démontré sa performance sur les axes énoncés plus haut. En définitive, au-delà des critères objectifs, le choix des partenaires dans le cadre d'une coopération de long terme a souvent un caractère politique.

## **2.2. Le processus annuel de contrôle**

Le processus formel de contrôle est annuel tout comme le processus budgétaire des deux entreprises auquel il est lié.

### *La finalisation*

Les trois objectifs QCD (Qualité, coûts, délais) sont énoncés par tous les acheteurs tels un leitmotiv. Ces objectifs sont initialement inscrits dans un contrat ouvert qui fixe des standards de qualité et de respect de livraison et stipule généralement les sanctions éventuelles en cas de non respect du contrat : de la simple pénalité de retard ou de non qualité aux recours juridiques. Une décroissance annuelle de l'indice des prix est généralement inscrite au contrat, mais elle fait souvent l'objet d'une renégociation annuelle. Cette renégociation se justifie, pour les acheteurs, par les aléas de la conjoncture (ie. évolution du prix des matières premières, variation des volumes) et les gains de productivité des fournisseurs. Pour les fournisseurs, c'est davantage le rapport de force qui peut évoluer entre les partenaires et surtout les objectifs en termes de gains sur achat que l'organisation cliente fixe à ses acheteurs qui expliquent cette demande continuelle de baisse des prix.

Le contrat apparaît dans notre étude comme un garde-fou juridique en cas de manquement très grave, mais n'est pas considéré comme un instrument de contrôle de la coopération. Les trois premiers rôles du contrat énoncés par les personnes interrogées (acheteurs et fournisseurs) sont 1) la formalisation des objectifs, 2) la démonstration de la volonté bilatérale de s'engager et 3) la communication en interne sur les points d'accord entre les deux entreprises. Un fournisseur nous a par exemple confié : « Un contrat, cela ne sert à rien vis à vis de la justice. En face de vous, il y a un homme, on discute. Au moins, il y a une base de travail avec le contrat et après, on pourra savoir sur quoi on s'était mis d'accord. Et puis, quand on doit aller vendre tout ça en interne, on peut dire qu'on s'est engagé ».

### *Le pilotage*

Dans les trois entreprises étudiées, le suivi des fournisseurs est réalisé par les principaux acteurs de la relation (les approvisionneurs des usines, les acheteurs projet, le département qualité, etc.) et centralisé par les acheteurs famille qui, lors des revues de performance (souvent trimestrielles), demandent des plans d'actions aux fournisseurs en cas de dérive. Le suivi porte sur trois domaines : les résultats, les procédés de travail et le comportement du fournisseur. Le tableau suivant en présente les outils.

Type de contrôle	Objet du contrôle	Outils
<b>Contrôle des résultats</b>	Qualité des produits	- Taux de PPM <sup>4</sup> (taux de rebuts) renseigné par les usines
	Prix	- Analyse de coûts à partir des données des fournisseurs - Base de données renseignée par le reporting achat mensuel - Consultation de la concurrence (surtout en début de projet)
	Délais	- Reporting mensuel des usines (nombre d'incidents logistiques) - Information directe des usines si problème grave
<b>Contrôle des procédés de travail</b>	Qualité de l'organisation du fournisseur	- Certification par un organisme externe - Audits systèmes (par les équipes qualité)
	Qualité du process	- Audits process (par les équipes qualité) - Audits industrialisation (par les experts process)
	Productivité	- Chantiers de productivité pour supprimer les étapes inutiles (E1 uniquement) - Chantiers d'analyse de coûts (chronométrage des temps de changement de série, maîtrise de la <i>supply chain</i> )
<b>Contrôle des comportements</b>	Solidarité	- Réactions face aux demandes imprévues
	Implication	- Nombre de suggestions de productivité (E1 uniquement) - Implication dans les chantiers d'analyse de la valeur - Mise en œuvre des plans d'action
	Réactivité	- Temps de réaction aux demandes (de cotation, de mise en place d'actions correctives)

*Tab. 2 : Les types, objets et outils de contrôle*

### *La post-évaluation*

Les trois entreprises étudiées procèdent à une évaluation annuelle des fournisseurs en termes de compétitivité et de taux de service (qualité, délai). C1 évalue également tous les ans la capacité (de production, de recherche, d'internationalisation) et le comportement (réactivité, flexibilité, transparence) des fournisseurs<sup>5</sup>. D'après les acheteurs, cette évaluation leur permet

<sup>4</sup>Indicateur sur le nombre de pièces par million rejetées à l'entrée de l'usine ou sur la ligne de fabrication.

<sup>5</sup> C2 et E1 procèdent à cette évaluation élargie tous les trois ans.

d'avoir des leviers très utiles dans des négociations ultérieures et non d'appliquer les sanctions prévues au contrat (en termes de pénalités de retard par exemple). Les acheteurs comme les fournisseurs répètent dans les entretiens que les marges de manœuvre sont très faibles de part et d'autre dans les relations de coopération à long terme. Le client et le fournisseur sont fortement interdépendants et, ce, pour longtemps. «En permanence, on est obligé de raisonner sur de très longues périodes. Il n'y a jamais de rupture nette avec un fournisseur. On doit continuer à travailler ensemble. » nous a confié le directeur achat de C2. L'analyse des entretiens montre qu'au-delà des mécanismes formels que nous avons développés jusqu'à présent, tout l'exercice subtil du contrôle consiste à gérer le rapport de force à long terme, à accroître son influence de manière souvent informelle et par des chemins détournés.

### **3. Un subtil exercice d'influence**

Les trois directeurs achat que nous avons interrogés nous ont largement parlé de l'intérêt mutuel, des gains partagés, de la confiance liés à la coopération client-fournisseur ouverte et transparente. La réalité des acheteurs et des fournisseurs est apparue toute autre. Chaque partie cherche à évaluer le rapport de force (souvent très équilibré), à le retourner en sa faveur afin d'influencer l'autre dans son intérêt. Et cet exercice subtil passe souvent par la maîtrise de l'information et la pénétration des niveaux pertinents de l'autre organisation.

#### **3.1. Du côté du client, rechercher les informations pertinentes**

Tous les acheteurs interrogés ont exprimé leur volonté d'en savoir plus que les informations données par les dispositifs formels et d'écouper les informations pour accroître leurs leviers d'action sur les fournisseurs. Les nombreuses interactions individuelles (lors des réunions de suivi mensuelles, des revues de performance trimestrielles, des rencontres dès qu'un problème se présente), la présence du client chez le fournisseur (au travers d'audits, de chantiers de productivité, de visites plus informelles) sont, d'après les acheteurs, autant d'occasions

d'accroître leur connaissance du fournisseur, de déceler les informations cachées ou tronquées. Dans notre enquête, les quatre premiers motifs exprimés par les acheteurs pour visiter les usines de leurs fournisseurs concernent 1) la connaissance du process (pour mieux décomposer les coûts), 2) l'évaluation du rapport de force (en constatant la place réservée aux autres clients sur les lignes de production), 3) la vérification des dires du vendeur auprès des équipes locales et 4) l'appréhension de la stratégie du fournisseur. Dans cette perspective, on comprend que 50% des fournisseurs de E1 (d'après les acheteurs de E1) soient réticents aux chantiers censés les aider à améliorer leur process. Quatre acheteurs ont également indiqué qu'ils voulaient, par les visites informelles, créer un climat de coopération. En fait, l'enjeu du développement des relations individuelles et de ces visites est double. Il s'agit non seulement de développer des liens personnels qui pourront être utiles lors de demandes exceptionnelles (ie. une augmentation de volume dans un délai très court) mais également de percevoir de manière globale la pertinence des informations données par le fournisseur, sa capacité réelle à satisfaire le client et plus largement les marges de manœuvre dont dispose le client pour les négociations futures.

### **3.2. Du côté du fournisseur, préserver sa zone d'incertitude et s'immiscer chez le client (se rendre indispensable)**

La transparence est un concept clé dans la littérature relationnelle sur la coopération client – fournisseur. Elle est l'illustration de l'entreprise élargie dans laquelle les acteurs partagent les mêmes buts, n'ont rien à cacher, se font confiance et s'entraident. La réalité de cette ouverture a été largement remise en cause par nos interlocuteurs. Les fournisseurs cherchent plus à préserver leur zone d'incertitude qu'à se dévoiler. Le flou des informations fournies dans les décompositions des coûts des fournisseurs (cité par un acheteur sur deux et admis par trois fournisseurs sur quatre), la réticence aux visites des clients en sont les exemples les plus patents. Un acheteur projet de C1 nous confiait : « Avec X, c'est un peu compliqué. Ils ont fait partie d'un chantier de transparence économique. Ils ont fait des chiffrages, des cotations

avec des méthodologies de chiffrage extrêmement compliquées, si bien qu'à la sortie, on n'y comprend plus rien. Quand ils remettent une offre, c'est un annuaire de 150 pages. Ils ont un peu confondu transparence et performance. ».

Parallèlement, les fournisseurs cherchent à s'immiscer chez le client par des moyens détournés : en étant présents auprès des bureaux d'étude pour influencer la technologie retenue et donc être choisis, en glanant des informations auprès d'interlocuteurs divers afin de savoir quels sont les critères décisifs et où ils se situent par rapport à leurs concurrents éventuels. C'est l'importance du « relationnel à tous les niveaux » souligné par trois fournisseurs sur quatre. En effet, les fournisseurs consultés sur un nouveau projet étant généralement déjà dans la place sur d'autres marchés, ils connaissent les bonnes personnes. Les acheteurs interrogés sont conscients de cette influence informelle des fournisseurs. La maîtrise de leur propre organisation est, pour eux, au moins aussi importante et plus délicate que la maîtrise du fournisseur : « Les bureaux d'étude, quand ils voient les fournisseurs, ils lâchent n'importe quoi » dit un acheteur de C1 ; « J'exige que tout passe par moi, mais bon, je ne suis pas dupe. Ils [les fournisseurs] en savent encore beaucoup trop et surtout beaucoup plus que ce que je voudrais » nous confie un acheteur de E1. En définitive, les fuites d'information à différents niveaux de l'organisation du client font perdre aux acheteurs des leviers d'actions qui, dans un contexte de rapport de force équilibré, sont cruciaux.

## **Conclusion**

Dans la coopération client-fournisseur, le client met en place des dispositifs pour s'assurer que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes (critères de sélection, objectifs, dispositifs de suivi, d'évaluation). Les analyses de coûts, le suivi du taux de service (qualité et délai), les audits process, les audits systèmes, les chantiers de productivité sont des outils de ce processus dont l'objectif annoncé (et sans doute premier) est d'évaluer et d'améliorer la

compétitivité et la capacité du fournisseur à satisfaire le client. La mise en œuvre de ces mécanismes formels procure autant d'occasions aux deux parties de mieux se connaître, de développer des relations affectives entre les individus, d'échanger des informations (parfois de manière involontaire), de développer des leviers utiles par la suite. Nous avons ainsi observé au niveau global de la relation client-fournisseur la coexistence de la confiance et de la rationalité que Neuville (1998) avait vu au niveau local de l'approvisionnement des usines. Le contrôle dans la coopération est un exercice subtil, souvent informel, d'influence réciproque. Le fournisseur cherche à préserver sa zone d'incertitude, à s'immiscer dans l'organisation du client, tandis que le client tente de recouper l'information, d'évaluer sans cesse son pouvoir en étant présent sur le terrain du fournisseur.

Les implications managériales de cette étude sont multiples. Les entreprises mènent une réflexion approfondie sur l'organisation de leurs achats, ayant reconnu le caractère stratégique de l'enjeu<sup>6</sup>. Elles cherchent à mettre en œuvre des mécanismes élaborés d'évaluation des fournisseurs (audits, chantiers d'analyse de coûts...), mais ceux-ci ont un coût. La tentation est donc forte de chercher à obtenir les mêmes éléments formels à distance (par des questionnaires détaillés à remplir par les fournisseurs), comme nous l'avons observé dans les trois entreprises que nous avons visitées. Pourtant, notre étude révèle qu'un contrôle informel reste indispensable pour imprégner l'information de sens au-delà de sa valeur visible et développer des leviers d'action.

Le deuxième point fort de cette étude est sans aucun doute la reconnaissance de l'importance de la cohésion interne dans les entreprises clientes et fournisseurs. Nous l'avons vu, tout est bon pour tenter de s'immiscer chez l'autre, profiter de fuites d'information ou de petites confidences (parfois volontaires), influencer la technologie retenue auprès des bonnes personnes. Les acheteurs nous l'ont sans cesse répété : la négociation interne est au moins aussi difficile et plus délicate que la négociation avec les fournisseurs. Une réflexion est

menée dans les entreprises à ce sujet. Les acheteurs ne sont plus évalués que sur des résultats (qualité, coûts, délai), mais également sur leur comportement en interne. On leur demande d'expliquer, de susciter l'adhésion des autres sur leur politique achat. Mais un gros travail reste à faire pour mettre en cohérence les objectifs de chacun (bureaux d'étude, acheteurs, qualitatifs, usines) afin que les comportements au sein d'une même entreprise soient cohérents entre eux et non préjudiciables à l'entreprise que les individus sont censés servir.

## Bibliographie

- B. Baudry, « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 66, p. 51-68, 4<sup>ème</sup> trimestre 1993.
- H. Bouquin, *Le Contrôle de Gestion*, Gestion PUF, 5<sup>ème</sup> édition mise à jour, Paris, 2001.
- E. Brousseau, « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises », in J.-L. Ravix (Ed.), *Coopération entre les entreprises et organisations industrielles*, CNRS Editions, Paris, p. 23-51, 1996.
- J.R. Commons, *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison, WI, 1934.
- C. Donada, B. Garrette, « Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs », *Management International*, Vol. 5, N°2, p. 19-31, printemps 2001.
- F. Dwyer, P. Schurr, S. Oh, « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 11-27, 1987.
- J. Dyer, W.G. Ouchi, « Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Hedge », *Sloan Management Review*, p. 51-63, 1993.
- M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université de Paris-Dauphine, 1991.
- E. Flamholtz, « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, Vol. 14, N°6, p. 596-611, 1996.
- S. Ganesan, « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-19, avril 1994.
- N. Guibert, Y. Dupuy, « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, Vol. 1, p. 39-52, 1997.
- A.W. Joshi, S.I. Arnold, « The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships : The Moderating Role of Relational Norms », *Psychology and Marketing*, Vol. 14, p. 823-845, décembre 1997.
- M. Kotabe, X. Martin, H. Domoto, « 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, p. 293-316, 2003.
- A. Larson, « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, p. 76-104, 1992.
- S. Macaulay, « Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study », *American Sociological Review*, Vol. 28, p. 55-67, février 1963.

---

<sup>6</sup> Les achats représentent dans l'automobile entre 70% et 75% du prix de revient des produits.



- I.R. Macneil (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : Yale University Press.
- R. Morgan, S. Hunt, « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 20-38, 1994.
- J.-P. Neuville, « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel » *Revue Française de Gestion*, N°119, p. 15-24, juin-juillet-août 1998.
- T.G. Noordewier, G. John, J.R. Nevin, « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 80-93, octobre 1990.
- C. Oliver, « Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N°2, p. 241-265, 1990.
- J.L. Ravix, « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 51, p. 202-225, 1990.
- A.S. Tannenbaum, « Control in Organisations », in A.S. Tannenbaum Ed., *Control in Organizations*, Mc Graw-Hill, New York, p. 3-30, 1968.
- G. Walker, D. Weber, « A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 373-391, 1984.
- O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985 (trad. *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994).