



HAL
open science

Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ?

Gwenaëlle Nogatchewsky, Carole Donada

► To cite this version:

Gwenaëlle Nogatchewsky, Carole Donada. Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ?. *MIR: Management International Review*, 2005, 10 (1), pp.63-74. halshs-00143130

HAL Id: halshs-00143130

<https://shs.hal.science/halshs-00143130>

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.

Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : Comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ?

Carole DONADA
Professeur Associé – ESSEC
BP 105 – 95021 Cergy Pontoise Cedex
France
donada@essec.fr
01.34.43.30.68

Gwenaëlle NOGATCHEWSKY
ATER – CREFIGE - Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny – 75116 Paris
France
nogatchewsky@voila.fr
01.40.86.06.22

Résumé

L'objet de cette étude est d'analyser l'exercice du contrôle au sein d'alliances verticales marquées par une forte asymétrie de dépendance entre des partenaires. Deux études de cas sont réalisées et portent sur le contrôle que des clients dépendants de leurs fournisseurs partenaires peuvent exercer sur ces derniers. Nos observations sont mises en perspective avec des propositions issues de l'approche transactionnelle, de l'approche de l'échange social, de l'approche par le pouvoir et la dépendance et de l'approche par les ressources et les compétences. L'étude suggère que les clients fortement dépendants de leurs fournisseurs (appelés ici clients vassaux) ne peuvent imposer à ces derniers des contrats stricts ni les influencer de manière coercitive. Ils privilégient alors un

contrôle plus informel et cherchent à développer une influence « affective » sur leurs fournisseurs. Cette influence est fondée sur la confiance et les normes relationnelles.

Introduction

Les entreprises ne sont pas autosuffisantes. Elles dépendent de partenaires externes qui leur fournissent les ressources dont elles ont besoin pour fabriquer et vendre leurs produits. Elles développent ainsi des relations d'échange qui prennent des formes plus ou moins coopératives : transactions uniques sur des achats discrets non répétitifs, opérations de sous-traitance ou partenariats de longue durée. On parle de partenariat ou d'alliance verticale lorsqu'un client et un fournisseur coopèrent à long terme pour concevoir et/ou réaliser un produit (et/ou un process) en coordonnant leurs compétences et leurs ressources (Donada, 1997). Les partenaires d'une telle alliance sont dépendants les uns des autres. Le niveau de leur dépendance est proportionnel à leurs besoins de ressources et inversement proportionnel à la disponibilité de ces mêmes ressources en dehors de l'alliance (Emerson, 1962). Lorsque l'interdépendance des partenaires est asymétrique, l'alliance verticale est dite asymétrique.

Au cours des vingt dernières années, la croissance des pratiques d'externalisation a eu pour effet d'augmenter la dépendance client-fournisseur. Dans certains secteurs industriels comme l'automobile, l'électronique ou l'informatique ainsi que dans la plupart des activités de services, la performance économique des entreprises est en grande partie sous la responsabilité de leurs fournisseurs qui contribuent à près de 80% de la valeur ajoutée des produits vendus. Dès lors, la réussite des stratégies d'externalisation découle largement de la capacité des entreprises à maîtriser leurs fournisseurs, à les contrôler.

Le développement des alliances verticales s'est logiquement accompagné d'une multiplication des travaux sur leur mode de contrôle. Ces travaux ont principalement porté sur des situations d'interdépendance client-fournisseur ou sur des situations de dépendance asymétrique favorables aux clients (Frazier, Gill et Kale, 1989 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Heide et John, 1988 ; Skinner, Gassenheimer et Kelley, 1992). Les chercheurs ont peu étudié les cas d'alliances verticales asymétriques dans lesquelles les clients sont les vassaux de leurs fournisseurs partenaires. Ces cas sont pourtant très fréquents dans le monde des affaires. Les modes de contrôle développés par les clients dans ces situations méritent d'être examinés et sont peut-être spécifiques à ces situations. L'objet de cette étude est ainsi d'analyser l'exercice du contrôle dans les alliances verticales asymétriques dans lesquelles les clients sont les vassaux de leurs fournisseurs partenaires.

Le contrôle d'un client sur son fournisseur est défini comme étant le processus par lequel le client influence les actions de son fournisseur dans le sens de ses attentes. Comme l'exercice du pouvoir, le contrôle ne se situe jamais d'un seul côté. Il s'inscrit dans une réciprocité. Ainsi, un partenaire dominé peut exercer un contrôle sur un autre, même si son influence est limitée. L'influence est offensive lorsqu'elle vise à amener l'autre à accomplir certaines actions. Elle est défensive lorsqu'elle a pour objectif de se préserver du contrôle que l'autre pourrait exercer (Friedberg, 1993). Les modalités du contrôle (c'est-à-dire, la manière dont il s'exerce), qu'elles soient offensives ou défensives, recouvrent à la fois des dispositifs formels et des processus plus informels liés aux relations transverses et évolutives entre les acteurs.

Cette recherche s'appuie sur deux études qualitatives d'alliances verticales asymétriques. Bien que dans ces alliances les clients coopèrent à long terme avec leurs fournisseurs sur le développement et la conception des produits, ils sont fortement dépendants de leurs fournisseurs et cette dépendance n'est pas réciproque. Cette recherche vise à comprendre les modalités du contrôle que ces clients vassaux mettent en œuvre vis-à-vis de leurs fournisseurs partenaires. Elle permet également d'étudier les réactions et les stratégies des fournisseurs « seigneurs » qui profitent de leur situation favorable de dépendance asymétrique.

L'article est structuré en deux parties. La première partie présente le cadre de l'étude. Nous examinons les approches théoriques les plus utilisées dans les recherches sur les alliances verticales qui permettent de rendre compte des situations de dépendance asymétrique : l'approche transactionnelle, l'approche de l'échange social, l'approche par le pouvoir et la dépendance et l'approche par les ressources et les compétences. Nous exposons les fondements conceptuels, les problématiques explorées et formulons des propositions théoriques sur le contrôle que peut exercer le partenaire *a priori* dominé dans les alliances asymétriques. La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique. Nous présentons la méthode de recherche et les cas étudiés : deux entreprises clientes vassales de leurs fournisseurs partenaires (Airindustrie dans le secteur aéronautique et Pharmacop dans le secteur pharmaceutique). Nous interprétons ensuite les résultats et les discutons au regard des propositions théoriques.

Cadre conceptuel

Les cadres théoriques qui appréhendent les conditions d'asymétrie de la dépendance dans les alliances verticales sont extrêmement variés. Toutefois, les quatre approches les plus mobilisées

par les chercheurs pour décrire et expliquer l'exercice du contrôle dans ces situations sont : l'approche transactionnelle, l'approche de l'échange social, l'approche par le pouvoir et la dépendance et l'approche par les ressources et les compétences. A l'exception des théoriciens du pouvoir et de la dépendance, les auteurs des trois autres approches n'utilisent pas explicitement l'expression « dépendance asymétrique ». Il apparaît néanmoins que les concepts utilisés dans les modèles permettent d'appréhender des situations d'alliances asymétriques.

Dépendance asymétrique et approche transactionnelle

Au sein de l'approche transactionnelle, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence constituent les deux principaux courants qui permettent d'étudier les alliances asymétriques.

Développée par Williamson (1975), la théorie des coûts de transaction (TCT) indique que les caractéristiques de la transaction (son incertitude, sa fréquence, le degré d'actifs ou d'investissements spécifiques qui lui sont nécessaires) ainsi que le contexte dans lequel celle-ci se déroule (le nombre d'acteurs, leur opportunisme ou leur degré de rationalité) entraînent des coûts de transaction. Pour limiter ces coûts, il convient de choisir les formes d'organisation et de contrat les mieux adaptées : le marché (contrat classique), la forme hybride (contrat néo-classique) ou la hiérarchie (contrat personnalisé). S'inscrivant entre le marché et la hiérarchie, l'alliance est une forme hybride dont la gouvernance repose sur l'assistance d'une tierce partie (par ex. état ou autorité légitime) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution des contrats. L'alliance est asymétrique lorsqu'un allié réalise de manière unilatérale des investissements spécifiques à l'alliance et se retrouve ainsi l'otage de l'autre. En proie à l'opportunisme de son partenaire, l'otage risque l'appropriation de ses actifs ou de leur rente

(Klein, Crawford et Alchian, 1978). Pour se protéger, il doit mettre en place des mécanismes de sauvegarde (par ex. contrats d'exclusivité) qui renforcent sa non-remplaçabilité dans l'alliance ou, tout au moins, augmentent les coûts de son changement. Heide et John (1988) proposent également le développement d'« investissements de compensation » de nature relationnelle (par ex. des équipes spécifiques dédiées au partenaire) visant à renforcer l'alliance et limiter les effets négatifs d'une trop grande asymétrie entre les partenaires.

Toujours au sein de l'approche transactionnelle, la théorie de l'agence expose le problème du principal confronté à des risques de sélection adverse et de hasard moral (i.e. mauvais choix de l'agent et comportement opportuniste de l'agent une fois le contrat signé) dans un contexte de divergence d'intérêts et d'asymétrie d'information entre le principal et son agent. Pour limiter ces risques, le principal encourt des coûts de contrôle de son agent (principalement des coûts de surveillance).

Largement mobilisée pour étudier les relations asymétriques entre les propriétaires et les dirigeants, la théorie de l'agence permet l'examen de toute relation de coopération (Charreaux, 1999) et, en particulier, des alliances (Das, Sen et Sengupta, 1998). Les auteurs qui s'interrogent sur la manière de réduire les coûts d'agence proposent deux moyens de contrôle (Eisenhardt, 1985) : le contrôle des résultats et le contrôle des comportements (par ex. grâce à l'investissement dans des systèmes d'information tels que des procédures, des *reporting*, des tableaux de bord). Selon Eisenhardt (1985) et Celly et Frazier (1996), lorsque l'environnement est incertain et les relations d'échange sont de long terme, le principal privilégie un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats. Dans le cas d'alliances asymétriques, le partenaire en situation de dépendance défavorable est particulièrement vulnérable à l'incertitude de l'environnement. Pour réduire cette incertitude et se prémunir contre le risque de hasard moral, le partenaire le plus

dépendant est enclin à investir dans des systèmes d'information qui lui permettront de mieux connaître le comportement de son allié. D'où les propositions :

P1a- Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à développer des mécanismes de protection de type contrat et investissement de compensation pour lutter contre l'opportunisme du partenaire dominant.

P1b- Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant privilégie un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats pour lutter contre l'opportunisme du partenaire dominant.

Dépendance asymétrique et approche de l'échange social

Fondée sur les propositions de Blau (1964), de Macaulay (1963), de Macneil (1980) et de Thibaut et Kelley (1959), l'approche de l'échange social est au centre des recherches sur les alliances verticales. Ses partisans placent les relations interpersonnelles au cœur des échanges et insistent sur le développement progressif de la coopération (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994). Au commencement, les partenaires se testent en effectuant des échanges sur des opérations peu risquées. Le succès de ces premiers échanges et la meilleure connaissance réciproque qui en découle les incite ensuite à s'engager dans des relations plus étroites qui renforcent leur interdépendance (mais aussi leur vulnérabilité).

Les alliances verticales sont des formes avancées de coopération. Elles peuvent être asymétriques, mais cette asymétrie n'est pas un handicap pour autant. En effet, les alliances sont avant tout fondées sur une confiance réciproque entre les partenaires (plutôt que sur la crainte de leur opportunisme) et sur les normes relationnelles (soutien, flexibilité, solidarité, qualité des échanges d'information) qui se construisent dans le temps (Noordewier, John et Nevin, 1990).

Ces comportements relationnels sont des vecteurs de continuité, d'engagement, d'action jointe et renforcent la coopération à long terme (Joshi et Stump, 1999 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Siguaw, Simpson et Baker, 1998). Dès lors, dans les alliances asymétriques, le partenaire le plus dépendant peut développer la confiance et les normes relationnelles en communiquant davantage avec son allié, en montrant son soutien et son expertise (Doney et Cannon, 1997). La confiance et les normes relationnelles sont des mécanismes de contrôle, plus sociaux qu'économiques, qui procurent la coordination nécessaire au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des coopérations (Larson, 1992). En outre, ils dissuadent le partenaire le moins dépendant de se comporter de manière opportuniste ou d'interrompre la relation (Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995 ; Joshi et Arnold, 1997).

D'où les propositions :

P2 : Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à développer la confiance et les normes relationnelles (soutien apporté, flexibilité, solidarité, échange d'informations) pour renforcer la coopération.

Dépendance asymétrique et approche par le pouvoir et la dépendance

La question de la dépendance entre des partenaires est au cœur de l'approche par le pouvoir et la dépendance. A partir des travaux Blau (1964) et d'Emerson (1962) qui définissent la dépendance d'un acteur A envers un acteur B comme étant l'étendue selon laquelle A a besoin de B pour atteindre ses buts, deux courants de recherche étudient les relations de pouvoir-dépendance au niveau inter-organisationnel. Le premier, porté par la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978), s'intéresse principalement aux stratégies développées par les parties

pour réduire leur incertitude et gérer leur dépendance dans le but d'obtenir les ressources dont elles ont besoin. La réponse apportée par les organisations à leur problème d'incertitude et d'asymétrie de dépendance est d'étendre la coordination entre les partenaires en structurant leurs échanges par l'intermédiaire de liens formels (Ulrich et Barney, 1984).

Cette théorie offre toutefois des explications limitées sur les mécanismes spécifiques de contrôle dans les alliances asymétriques, ce qui est développé par le courant des stratégies d'influence s'inscrivant dans cette approche. Reprenant les propositions de French et Raven (1959), ces auteurs distinguent les stratégies d'influence coercitives (la menace, l'argument juridique et la promesse) et les stratégies d'influence non coercitives (la requête, la recommandation et l'échange d'information) que les acteurs utilisent pour affecter les actions des autres. De nombreux chercheurs ont testé les liens entre la dépendance asymétrique défavorable et l'utilisation de ces stratégies d'influence au sein des alliances verticales. Leurs propositions ne sont pas toujours concordantes. Si, pour Gundlach et Cadotte (1994), le partenaire dépendant mobilise naturellement des stratégies d'influence non coercitives, Frazier et Rody (1991 : 55) suggèrent, quant à eux, qu'il peut également essayer d'utiliser la coercition pour appuyer ses demandes, même si ses efforts s'avèrent inefficaces. D'où les propositions :

P3a : Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à structurer ses échanges par des liens formels pour obtenir les ressources dont il a besoin.

P3b : Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à exercer une influence non coercitive pour affecter les actions du partenaire dominant.

P3b(alt) : Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à exercer une influence coercitive pour affecter les actions du partenaire dominant.

Dépendance asymétrique et approche par les ressources et les compétences

Penrose (1959) pose les fondements de l'approche par les ressources et les compétences en montrant que la performance des firmes s'évalue à l'aune de leur capacité à se procurer des ressources productives, à les exploiter et à les valoriser dans le temps. Toutes les ressources et compétences d'une organisation n'ont pas la même valeur : certaines sont génériques et d'autres sont spécifiques. Ces dernières sont stratégiques dès qu'elles sont non imitables, non substituables, uniques ou rares et non dépendantes de ressources complémentaires (Chi, 1994 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991). Elles constituent une source de rente potentielle pour les firmes qui les exploitent.

Les alliances verticales sont souvent définies comme des lieux de mise en commun des ressources complémentaires (Garrette et Dussauge, 1995). A travers elles, les partenaires parviennent à dégager une rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998) qu'ils peuvent réinvestir dans le développement de nouvelles ressources stratégiques. Lorsque ces alliances sont asymétriques, certains auteurs insistent sur les risques de perte de ressources et compétences (Mitchell, Dussauge et Garrette, 2002). C'est pourquoi, lorsqu'un allié est dépendant et sans pouvoir véritable sur son partenaire, il doit protéger les ressources lui procurant une rente. Rumelt (1987) propose le développement de « mécanismes isolants ». Ces mécanismes sont aux firmes ce que les barrières à l'entrée sont aux secteurs ; ils protègent les sources de rente et permettent le maintien d'un avantage compétitif (Conner, 1991 ; Peteraf, 1993). Le choix entre les différents mécanismes isolants dépend de la nature des ressources et compétences à protéger. Certaines d'entre elles sont facilement protégeables par des dispositifs formels assurant leur propriété -c'est le cas par exemple des innovations de produits ou de process défendues par des brevets. En revanche, les propriétaires de ressources basées sur les savoirs ou la capacité d'apprentissage

n'ont d'autre choix que d'essayer de maintenir des conditions d'asymétrie d'information sur ces ressources et de créer des situations « d'ambiguïté causale » (Lippman et Rumelt, 1982). L'ambiguïté causale existe lorsqu'il n'est pas possible pour un acteur extérieur à une organisation d'identifier et de comprendre l'assemblage logique des ressources et compétences qui lui procurent son avantage compétitif. Ainsi, les mécanismes isolants jouent le rôle d'écrans qui troublent les possibilités d'imitation des firmes, renforcent leur complexité perçue et protègent leur source de rente. D'où les propositions :

P4a : Dans une alliance asymétrique, le partenaire le plus dépendant cherche à développer des mécanismes isolants pour protéger ses ressources et compétences stratégiques

<Insérer Figure 1 : Dépendance asymétrique et contrôle selon les différentes approches théoriques>

Etude empirique

Après avoir explicité la méthode de recherche, nous présentons les deux cas retenus pour cette étude. Nous interprétons les résultats et les discutons au regard des propositions théoriques.

Méthode de recherche

Cette recherche s'appuie sur deux études de cas d'entreprises clientes entretenant des relations asymétriques avec leurs fournisseurs partenaires. Ces études permettent d'appréhender la réalité des processus de contrôle complexes et, en particulier, de décrire les jeux d'acteurs au sein des entreprises clientes et fournisseurs. Les stratégies de contrôle et leur mise en œuvre dans les

relations inter-organisationnelles étant encore peu étudiées (Håkansson et Lind, 2004 ; Hopwood, 1996), il était préférable d'explorer ce champ en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin, 1989).

Pour sélectionner des cas d'alliances verticales asymétriques et défavorables pour le client (i.e., s'inscrivant dans une situation de « vassalité »), nous avons contacté treize entreprises de divers secteurs industriels et conduit des entretiens exploratoires avec des personnes de chaque entreprise. Seules trois entreprises répondaient à nos critères de sélection (des entreprises industrielles détenues par des actionnaires privés qui présentaient de manière dominante une configuration de vassalité avec leurs fournisseurs tout en étant engagées dans des alliances verticales avec eux). L'une de ces entreprises a connu de graves difficultés financières (mise en liquidation), ce qui a interrompu l'étude. Nous disposons donc de données détaillées sur deux cas nommés Pharmacop et Airindustrie, officiant respectivement dans les secteurs pharmaceutique et aéronautique.

Pour chacun des cas, nous avons conduit des entretiens avec les directeurs achat et les acheteurs¹ travaillant au sein de ces entreprises. Nous les avons interrogés sur l'environnement des relations entre leur entreprise et ses fournisseurs. Nous leur avons ensuite proposé de choisir le fournisseur partenaire qu'ils considéraient comme étant le plus représentatif de leur portefeuille et leur avons demandé d'apprécier l'ampleur de l'asymétrie de leur dépendance et de celle du fournisseur choisi². Nous avons interrogé chaque personne sur ses attentes à l'égard du fournisseur

¹ 20 entretiens d'acheteurs et de fournisseurs d'une durée moyenne de 1h15, intégralement retranscrits et codés avec le logiciel NVIVO.

² Nous avons repris les échelles validées par Andaleeb (1995), Heide (1994) et Lusch et Brown , (1996). Les acheteurs ont évalué trois items de 1 à 5 (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Nous avons

sélectionné, les objectifs assignés, les modalités de pilotage, d'évaluation, les modalités relationnelles et les réactions et stratégies du fournisseur. Nous voulions focaliser l'entretien sur une relation particulière afin d'éviter un discours sur le management des fournisseurs en général dans cette entreprise cliente. Parallèlement, nous avons interrogé des fournisseurs de chaque entreprise sur les modalités relationnelles entretenues avec le client et sur les stratégies du fournisseur à son égard. Enfin, nous avons consulté et étudié des documents internes aux entreprises (par ex. tableaux de bord de suivi des fournisseurs, grilles d'évaluation des fournisseurs, contrats cadre...) et externes (revue de presse, états financiers...). Toutes ces données ont été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991). Nous avons construit des catégories pertinentes *a priori* à partir de la littérature examinée sur le processus de contrôle -finalisation, pilotage, post-évaluation- (Bouquin, 2001). Ces catégories ont été complétées par d'autres, issues des observations empiriques. Les données ainsi analysées ont été confrontées aux propositions formulées à partir des quatre approches théoriques retenues.

Présentation des cas

Nous présentons brièvement les deux cas afin d'expliquer les raisons pour lesquelles ces entreprises sont globalement dans une situation de vassalité vis-à-vis de leurs fournisseurs.

additionné les scores obtenus afin d'obtenir un score global pour chaque variable. Nous avons ensuite redimensionné ce score sur une échelle de 0 à 20 par le calcul suivant : $(\text{score global}-3)*20/12$. Les échelles sont :

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.

Airindustrie

Airindustrie est la branche industrielle d'une compagnie aérienne internationale qui assure la maintenance et l'entretien des avions (moteurs, équipements, cabines, etc.). L'environnement de cette activité se présente de la manière suivante : une très forte concentration des fournisseurs qui sont choisis dès l'achat initial de l'appareil et de manière quasi-irréversible pendant toute sa durée de vie. Les fournisseurs partenaires qui prennent la responsabilité de la conception de leurs produits sont , soumis à des exigences réglementaires de qualité très strictes. Ils représentent des entreprises de taille comparable ou supérieure à celle d'Airindustrie et disposent d'un grand nombre de clients potentiels (plus de 300 compagnies aériennes dont une trentaine qui sont considérées comme majeures). Ils concentrent toutefois leurs échanges sur un nombre restreint de clients et engagent des relations de long terme avec eux. Les relations entre Airindustrie et ses fournisseurs majeurs correspondent à des alliances verticales. Toutes les personnes interrogés au sein d'Airindustrie nous ont indiqué que leur branche était globalement unilatéralement dépendante des fournisseurs partenaires : *« L'environnement de la maintenance est monopolistique. Le bénéfice de GE est égal à notre chiffre d'affaires total. Le pouvoir n'est pas de notre côté. Une fois qu'on a choisi un moteur, 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. »*

Pharmacop

Pharmacop est un laboratoire pharmaceutique. Etant soumis à la réglementation pharmaceutique, les matières ou procédés de fabrication homologués ne peuvent être modifiés. Dès lors, une fois

qu'un partenaire est choisi par Pharmacop, il est presque impossible d'en changer car le produit commandé sera conçu par ce seul fournisseur. De son côté, Pharmacop ne représente pas un chiffre d'affaires significatif chez ses fournisseurs, mais il offre à ses fournisseurs la possibilité de co-concevoir et de co-développer des produits innovants qui sont susceptibles d'être proposés par la suite à des clients bien plus importants (par ex. dans l'automobile). Pharmacop développe ainsi des alliances verticales sur le long terme avec ses fournisseurs pour des raisons principalement technologiques. Toutefois, toutes les personnes interrogées nous ont indiqué que leur entreprise était globalement unilatéralement dépendante de ses fournisseurs partenaires : « *Nous ne pouvons pas changer de fournisseurs parce que les produits que nous fabriquons sont soumis à la réglementation pharmaceutique.* », « *Au 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 ces fournisseurs.* »

Le tableau 1 propose une synthèse des situations de dépendance des cas retenus. Un analyste financier indépendant spécialiste de l'industrie a confirmé cette analyse.

<Insérer Tableau 1 : Niveau de dépendance entre les entreprises >

Présentation et discussion des résultats

Cette partie présente les résultats de nos études de cas, résultats que nous confrontons aux propositions théoriques issues de la revue de littérature. Le tableau 2 met en évidence les modalités du contrôle des clients sur leurs fournisseurs que des extraits de verbatims des personnes interrogées viennent éclairer.

<Insérer Tableau 2 : Modalités du contrôle et verbatims>

Conscients de l'asymétrie défavorable de la dépendance de leurs clients, les fournisseurs interrogés imposent clairement leurs prix et leurs modes de régulation des échanges. Ils affichent leur opportunisme et agissent en accord avec les propositions de l'approche transactionnelle. Pris au piège, les clients ne peuvent pas lutter contre l'opportunisme de leurs partenaires en recourant au marché. En effet, le petit nombre de fournisseurs disponibles, la technicité des produits commandés et l'importance des contraintes réglementaires empêchent autant Airindustrie que Pharmacop de profiter de véritables conditions concurrentielles. Pour sortir de cette situation ou mieux la contrôler, ces entreprises tentent d'abord de structurer leurs échanges au travers de contrats et de liens formels. La logique de ces tentatives concorde avec les propositions de la théorie des coûts de transaction (P1a) et celles de la théorie de la dépendance des ressources (P3a). En outre, conformément à la théorie de l'agence (P1b), les clients cherchent davantage à influencer les comportements de leurs fournisseurs (en leur proposant des audits, des suggestions d'amélioration de leurs procédés de travail) plutôt que leurs résultats.

L'examen de la situation décrite par les personnes interrogées montre cependant les limites des modalités de contrôle dont disposent les clients. Tout d'abord, la stratégie de contractualisation est peu efficace. Les fournisseurs refusent les contrats, les amendent et imposent des conditions qui sont en leur faveur (pas de pénalités de retard, pas d'engagement sur les prix, etc.) ou, au pire, ne les respectent pas. Ensuite, les clients ne parviennent pas à contrôler comme ils le souhaitent les comportements des fournisseurs ; ces derniers n'acceptent pas les audits ou autres formes d'observations qu'ils considèrent comme des intrusions. Les seuls éléments contrôlables sont le respect de la qualité et des délais de livraison, mais ce ne sont en fait que des « facteurs

d'hygiène » des alliances client-fournisseur. Le contrôle de ces facteurs est d'ailleurs considéré comme légitime par les fournisseurs seigneurs qui acceptent de révéler leurs données internes sur la qualité des produits. Nous observons toutefois que les responsables des services achats au sein de ces entreprises clientes ont tellement peu d'emprise sur les fournisseurs que leur propre organisation n'a pas cherché à développer des outils de suivi rigoureux. Les rares indicateurs dont ils disposent sur les délais et la qualité ne sont ni fiables ni valables et, dans certains cas, ce sont les partenaires eux-mêmes qui fournissent les outils de contrôle au client.

Pour compenser le manque d'outils formels de contrôle des fournisseurs, les responsables des services achats travaillent sur des modalités de contrôle plus informelles. Ils comptent notamment sur le développement de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs pour créer des conditions de « confiance affective » (McAllister, 1995) et obtenir ainsi des informations exclusives sur les nouveaux produits ou sur les concurrents. Nos observations coïncident avec la proposition de l'approche de l'échange social (P2) selon laquelle le partenaire le plus dépendant renforce la coopération dans le temps en développant la confiance et les normes relationnelles. Elles concordent également avec la proposition de l'approche par le pouvoir et la dépendance (P3b) qui privilégie les stratégies d'influence non coercitives dans le cas d'une dépendance asymétrique défavorable. Conscients qu'ils n'ont pas de source objective de pouvoir, les clients n'influencent pas leurs fournisseurs de manière coercitive mais ils essaient d'agir sur leurs comportements et leurs choix en demandant des explications ou en se proposant de les aider. La non coercition appelant la non coercition (Frazier et Rody, 1991), les fournisseurs ne cherchent pas, en retour à pénaliser systématiquement leurs clients. Au contraire, ils leur donnent des informations de manière informelle (par ex. sur les décompositions des coûts) et les servent de manière proriaire en cas de pénurie. La stratégie relationnelle des clients semble porter ses fruits.

Toutefois, nous avons également observé que, de leur côté, les fournisseurs s'arrangent pour maintenir leur position de domination. Pour cela, ils n'hésitent pas à s'immiscer directement auprès des bureaux d'étude des clients pour influencer la spécification des produits dans le sens qui leur est favorable. Ils écartent alors les responsables des services achats des décisions stratégiques et relèguent les questions de prix au second plan.

Nos observations ne donnent pas d'illustrations marquées de la proposition de l'approche par les ressources et compétences (P4). Cette proposition suggérait que, dans une situation de dépendance défavorable, le partenaire dominé devait protéger ses ressources et compétences en développant des mécanismes isolants. De nombreuses études portant sur des cas de domination d'un allié ont validé cette proposition (Kale, Singh et Perlmutter, 2000 ; Mitchell, Dussauge et Garrette, 2002). Il apparaît ici que les clients n'ont pas de ressources et compétences particulières à protéger au regard de leurs fournisseurs partenaires. Ils dépendent de ces derniers pour l'approvisionnement des produits mais ils restent structurellement dans une position de contrôle de leur activité principale. Rappelons qu'Airindustrie est principalement le fournisseur interne d'une importante compagnie aérienne internationale et que Pharmacop est un laboratoire pharmaceutique qui doit être habilité par les systèmes de santé pour distribuer ses produits. Il n'est donc pas possible pour les fournisseurs de ces firmes de s'approprier les ressources stratégiques des clients (au sens défini par la théorie des ressources), leur champ d'action se cantonnant à l'exercice de leur pouvoir sur les seuls produits qu'ils fournissent.

Dans ces cas de dépendance asymétrique défavorable, deux leviers d'actions sont possibles pour se créer une marge de manœuvre : soit le client parvient à diminuer sa dépendance, soit il parvient à accroître la dépendance de l'autre. Sur ce point, nos observations présentent des

différences marquées selon les cas. Pharmacop a choisi le premier champ d'action. Les acheteurs de cette entreprise veulent limiter leur dépendance en réintroduisant des conditions de concurrence sur les marchés. Pour y parvenir, ils travaillent avec les équipes de R&D et les prescripteurs internes en vue de mieux spécifier les produits qu'ils commanderont aux fournisseurs. S'ils y parviennent, ils pourront soumettre leurs cahiers des charges à un plus grand nombre de fournisseurs externes dont les compétences actuelles ne permettent pas d'être partenaires et de rentrer sur le marché. En revanche, Airindustrie a choisi le second levier d'action qui vise, au contraire, à renforcer la coopération avec les fournisseurs afin d'augmenter les interdépendances entre les partenaires. En développant de véritables relations de partenariat avec les fournisseurs, les clients espèrent inciter ces derniers à réaliser des investissements spécifiques qui les protégeront des effets négatifs de leur dépendance unilatérale (Heide et John, 1988).

Toutefois, nous avons observé que ces stratégies (diminuer sa propre dépendance dans le cas Pharmacop et accroître la dépendance de l'autre dans le cas Airindustrie) apparaissent comme des orientations qui ne sont pas vraiment (ou pas encore) mises en oeuvre. Elles sont tout d'abord peu connues des responsables des services achats ; ces derniers ont d'ailleurs exprimé leur gêne de ne pouvoir bien appréhender la politique achat de leur entreprise : « *je ne la connais pas* », « *l'information n'est pas descendue jusqu'à nous* », « *elle n'est pas réellement formulée ou formalisée* », « *c'est assez flou, mais c'est à l'image de l'entreprise* ». Par ailleurs, ces stratégies se heurtent aux prescripteurs internes (les ingénieurs des bureaux d'étude) qui refusent de simplifier leurs produits ou de partager avec les acheteurs les décisions sur les choix de technologies et de fournisseurs. Cette situation arrange bien sûr ces derniers qui sentent la

menace d'une organisation achat plus structurée capable de mettre en œuvre une politique de rééquilibrage du rapport de force.

Conclusion

Dans cette étude, nous avons tenté d'explicitier les modalités du contrôle exercé dans des situations de dépendance asymétrique par des clients vassaux sur leurs fournisseurs seigneurs. A partir de quatre approches qui permettent d'appréhender le contrôle dans les alliances verticales (approche transactionnelle, du pouvoir et de la dépendance, de l'échange social et des ressources et des compétences), nous avons proposé des modalités de contrôle dans ces situations de dépendance défavorable. Nous avons ensuite confronté ces propositions aux observations empiriques issues de deux études de cas. Ainsi, la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources indiquent que les partenaires doivent structurer leurs échanges par des liens formels, souvent par des contrats. Or, cette stratégie n'est pas toujours possible puisque les fournisseurs n'acceptent pas ces contrats ou les rendent inefficaces. Devant cette difficulté, nous avons observé que les clients cherchent à développer des liens plus personnels avec leurs fournisseurs, ce qui leur permet d'exercer un contrôle « affectif » sur ceux-ci. Dès lors, la confiance et les normes relationnelles présentées par les chercheurs de l'approche de l'échange social n'apparaissent pas comme une conséquence positive de l'échange réciproque entre des partenaires, mais comme une stratégie d'influence du client vassal. Neuville (1997) avait, pour sa part, observé cette stratégie de confiance dans les partenariats automobiles. Ses résultats montraient que la stratégie de confiance visait essentiellement à masquer des défaillances et à s'appropriier la plus grande partie des bénéfices des échanges. Dans notre étude, nous n'avons pas observé ce type de malhonnêteté, mais juste une volonté d'influencer le partenaire dominant par des moyens détournés. De leur côté, les

fournisseurs seigneurs essaient de maintenir leur pouvoir en s'imposant auprès des prescripteurs et en mettant en avant la technicité de leurs produits. Ils cherchent à renforcer le pouvoir de décision de ces prescripteurs au sein même de l'entreprise cliente et à reléguer ainsi les responsables des services achats et leurs objectifs de prix au second rang. Au sein des entreprises clientes, un des rôles majeurs des acheteurs est donc de s'allier avec les prescripteurs, de leur montrer la pertinence de leur stratégie pour sortir de cette situation défavorable, stratégie qui vise soit à renforcer le partenariat et donc l'interdépendance entre les firmes (dans le cas Airindustrie), soit à proposer une standardisation des produits afin de pouvoir recourir davantage au marché (dans le cas Pharmacop). Le partenariat interne semble être la première réponse dans ces situations de coopérations asymétriques défavorables. Il apparaît dans notre étude que la mise en place de ce partenariat pourrait impliquer la montée en puissance de la fonction achat dans les organisations. Les acheteurs auraient alors un véritable rôle de contrôleur pour piloter les alliances verticales et rééquilibrer les rapports de force. Certaines organisations ont déjà choisi cette orientation en créant des postes de marketing achat ou en intégrant les responsables des services achats dans les équipes projet qui définissent en amont les produits et les process.

Les limites de cette recherche sont liées aux choix concernant la conception de la recherche et sa mise en œuvre et, en particulier, au restreint de cas étudiés. Elles ouvrent autant de perspectives pour de futures recherches. D'abord, nous avons concentré notre étude sur les entreprises clientes et, au sein de ces entreprises, sur les équipes achat. L'analyse du point de vue des autres parties prenantes (en particulier des ingénieurs des bureaux d'étude) mériterait d'être approfondie. Par ailleurs, nous avons privilégié une méthodologie par études de cas afin d'étudier un phénomène encore peu exploré. Ce choix comporte la limite de conduire à des résultats singuliers et non généralisables. Nous envisageons de tester ces résultats (ou une partie de ces résultats) sur une

population plus large. Enfin, la dynamique des relations client-fournisseur mériterait d'être approfondie et, en particulier, les résultantes des stratégies et actions menées par les clients vassaux. L'environnement externe (par ex. la structure de l'offre et la demande) tout comme l'environnement interne des entreprises (par ex. la stratégie, la structure, les individus) se modifient sans cesse. Pour comprendre ces évolutions, des études longitudinales sembleraient particulièrement pertinentes et sans aucun doute riches d'enseignements.

Figure 1 : Dépendance asymétrique et contrôle selon les différentes approches théoriques

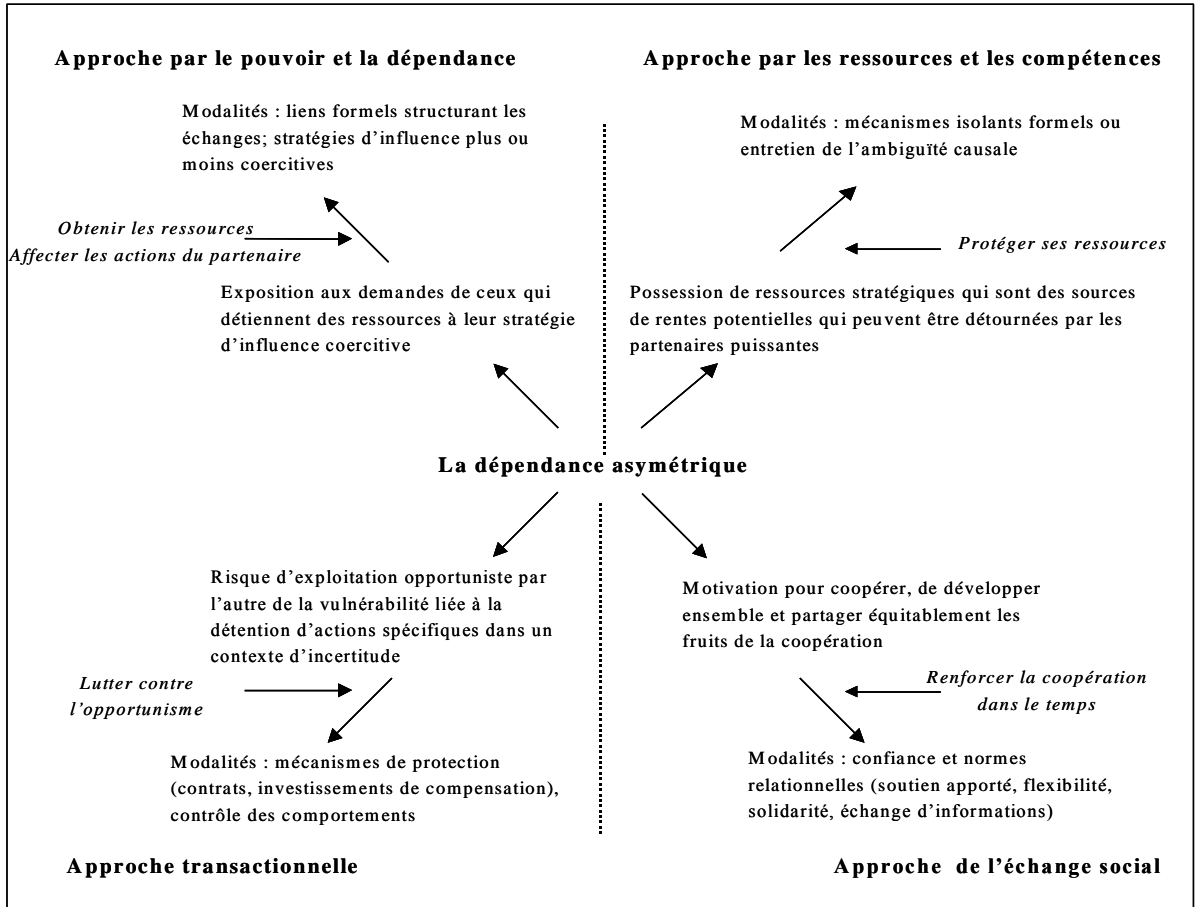


Tableau 1 : Niveau de dépendance entre Airindustrie et ses fournisseurs et entre Pharmacop et ses fournisseurs

	Airindustrie	Pharmacop
Chiffre d'affaires estimé en 2002 (en K€)	1 000	550
Dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs	Forte	Forte
Concentration des fournisseurs	Forte Peu d'équipementiers aéronautiques sur le marché	Forte Peu de fournisseurs capables de développer les produits chimiques demandés
Contrainte technologique	Très forte	Forte
Contrainte industrielle	Faible	Forte
Contrainte réglementaire	Très forte Soumis à la réglementation aéronautique	Très forte Soumis à la réglementation pharmaceutique
Concentration des échanges	Très forte	Forte
Dépendance des fournisseurs	Faible à moyenne	Faible
Concentration des clients	Faible	Faible
Concentration des échanges pour les fournisseurs	Forte	Très faible

Tableau 2 : Modalités du contrôle et verbatims

Modalités du contrôle	Verbatims
<p><i>Peu ou pas de recours au marché : la mise en concurrence est difficile</i></p>	<p>Clients « Nous ne pouvons pas changer de fournisseur » (Pharma2) « L'environnement est très monopolistique » (Air 8) « C'est vrai qu'on n'a pas l'option d'aller acheter ailleurs» (Air9)</p> <p>Fournisseurs « Ils ne nous demandent pas des baisses de prix parce que si c'était le cas, on leur dirait de trouver un autre fournisseur » (AirF8). « C'est parce qu'on est les seuls à savoir faire des produits comme ils veulent qu'on est incontournable » (PharmaF10)</p>
<p><i>Une volonté de contractualiser, mais l'incomplétude des contrats est grande</i></p>	<p>Clients « On essaie aussi de contractualiser un maximum pour maîtriser les hausses. » (Air11) « 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. » (Air7)</p> <p>Fournisseurs « Dans le contrat, ils se sont engagés par un accord confidentiel à acheter les consommables chez nous. On vérifie. » (AirF9) « 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. » (AirF9) « On fait des contrats parfois, bien souvent pour faire plaisir aux clients. » (PharmF11) « 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. » (PharmaF10)</p>
<p><i>Peu de mécanismes de contrôle (tableaux de bord, reporting) en interne : les indicateurs sont éventuellement fournis par les fournisseurs</i></p>	<p>Clients « Il n'y a pas de fiche de notation des fournisseurs. » (Air1) « 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 ? » (Air4) « Les contrats ne se signent qu'avec l'objectif de remplir les indicateurs sur les délais. » (Air9) « 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. » (Pharma3) « 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. » (Pharma3)</p>
<p><i>Des dispositifs approximatifs qui donnent un « sentiment » sur la performance des fournisseurs</i></p>	<p>Clients « La qualité, on ne peut pas suivre c'est trop complexe. C'est plus un sentiment qu'un indicateur. » (Air3) « Cela fait une note qualité globale. Le problème, c'est que la note dépend éminemment du ressenti dans les dernières affaires.» (Pharma3) « On a un indicateur sur les différents aspects qualitatifs au sens large. [...] La notation repose sur du subjectif. » (Pharma4)</p>
<p><i>Pas d'influence sur les prix ; des objectifs d'approvisionnement qui sont les « facteur d'hygiène de la coopération »</i></p>	<p>Clients « 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). » (Air2) « 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 » (Air1) « 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 » (Pharma4)</p>
<p><i>Pas de transparence des</i></p>	<p>Fournisseurs</p>

<i>fournisseurs</i>	<p>« Tous les ans, on augmente nos prix catalogue. [...] 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. » (AirF9)</p> <p>« Question prix, c'est vrai, on donne les tarifs sans expliquer la décomposition » (PharmaF11)</p> <p>« Je connais mes coûts au centime près, mais jamais, ah non, jamais je ne les donne au client » (AirF8)</p> <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. » (PharmaF10)</p>
<i>Pas de coercition possible, mais demande d'explications pour montrer son désaccord</i>	<p>Clients</p> <p>« Je fais plutôt des recommandations. Il faut être crédible. » (Pharma1)</p> <p>« 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. » (Air7)</p> <p>« Tous les ans on se prend des hausses du catalogue. On dit que c'est un scandale. » (Air9)</p> <p>« On demande aux fournisseurs d'argumenter leurs hausses. Avant, ils donnaient des raisons qui ne tenaient pas debout. Maintenant, on demande aux fournisseurs d'argumenter. Il faut aller chercher le non du fournisseur, de plus en plus difficile à obtenir. » (Air11)</p>
<i>Un accompagnement des fournisseurs</i>	<p>Clients</p> <p>« Si un fournisseur n'est pas bon, on va essayer de l'aider pour qu'il s'améliore. » (Air3)</p> <p>« L'idée est de vraiment progresser au niveau logistique. » (Pharma4)</p> <p>« Je demande des informations pour accroître ma connaissance du sujet. » (Pharma1)</p> <p>« Je cherche avec mes fournisseurs des solutions s'ils rencontrent des problèmes ici ou là. » (Air1)</p>
<i>Une volonté de développer des bonnes relations personnelles et de créer la confiance</i>	<p>Clients</p> <p>« Si j'ai réussi à développer un réseau de fournisseurs, c'est grâce au relationnel que j'ai avec eux, au moment du développement. » (Pharma3)</p> <p>« On essaie d'agir sur des leviers très en amont. C'est plus des leviers liés à des relations de long terme » (Air9)</p> <p>« j'essaie de leur donner confiance. » (Pharma 3)</p> <p>« J'essaie que les fournisseurs avec qui je suis très fortement lié soient ceux avec qui j'ai un très bon rapport de confiance » (Pharma3)</p>
<i>Efficacité de la stratégie relationnelle du client (plus de transparence, de flexibilité, des faveurs accordées)</i>	<p>Clients</p> <p>« Globalement, on a la décomposition des coûts le plus souvent de manière informelle quand on les rencontre et qu'on s'apprécie » (Pharma4)</p> <p>Fournisseurs</p> <p>« 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. » (AirF8)</p> <p>« Les individus comptent beaucoup. On est triste quand quelqu'un s'en vas. On tisse des liens. » (AirF9)</p> <p>« En cas de pénurie, je privilégie les clients [...] avec qui je m'entends bien. Cela fait partie du jeu. C'est humain. » (PharmaF10)</p>
<i>Stratégie du fournisseur : maintenir la domination des prescripteurs au sein de l'entreprise cliente et reléguer les acheteurs et donc les questions de prix au second rang</i>	<p>Fournisseurs</p> <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.» (PharmaF10)</p> <p>« Les acheteurs sont fatalement un peu des boîtes aux lettres. Le plus important, c'est la technique. » (AirF8)</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. » (AirF9)</p> <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 acheteurs s'occupent du prix, et comme le prix ce n'est pas très important, on ne les voit pas beaucoup. » (PharmaF10)</p>

<p><i>Stratégie à long terme :</i> <i>Développer des partenariats (Airindustrie)</i> <i>Développer la mise en concurrence (Pharmacop)</i></p>	<p>Clients</p> <p>« 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. » (Air9)</p> <p>« La stratégie 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. » (Pharma5)</p>
---	---

Bibliographie

Andaleeb, Syed (1995). « Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, p. 157-172.

Blau, Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley & Sons, 352 p.

Bouquin, Henri (2001). *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 5^{ème} éd., 462 p.

Celly Kirti; Frazier, Gary (1996). « Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 33, May, p. 200-210.

Charreaux, Gérard (1999). « La théorie positive de l'agence, lecture et relectures », in G. Koenig (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^è siècle*, Paris, Economica, 255 p., p. 61-141.

Chi, Tailan (1994). « Trading in Strategic Resources : Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 271-290.

Conner, Kathleen R (1991). « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do we have a New Theory of the Firm? », *Journal of Management*, vol. 17, p. 121-154.

Das, Somnath; Sen, Pradyotal, Sengupta, Sanjit (1998). « Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation, *Academy of Management Journal*, vol.41, n°1, p.27-41.

Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989). « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol. 35, p. 1504-1511.

Donada, Carole (1997). «Fournisseurs : déjouez les pièges du partenariat ! », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet, p94-105.

Doney, Patricia; Cannon, Joseph (1997). « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, April, p. 35-51.

Dwyer, Robert; Schurr, Paul; Oh, Sejo (1987). « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, April, p. 11-27.

Dyer, Jef ; Singh, Habir (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol.23, p. 660-679.

Eisenhardt, Kathleen (1985). « Control: Organizational and Economic Approaches », *Management Science*, vol. 31, n°2, p. 134-149.

Emerson, Richard (1962). « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, p. 31-41.

Frazier, Gary; Gill, James; Kale, Sudhir (1989). « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, vol. 53, January, p. 50-69.

- Frazier, Gary; Rody, Raymond (1991). « The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels », *Journal of Marketing*, vol. 55, January, p. 52-69.
- French, John; Raven, Bertram (1959), « The Bases of Social Power », dans D. Cartwright (sous la direction de), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 150-167.
- Friedberg, Erhard (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris, Ed. du Seuil, 404 p.
- Garrette, Bernard; Dussauge, Pierre (1995), *Les stratégies d'alliance*, Edition des Organisations, Paris.
- Grant, Robert M (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, p. 114-135.
- Gundlach, Gregory; Achrol, Ravi; Mentzer, John (1995). « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, vol. 59, January, p. 78-92.
- Gundlach, Gregory; Cadotte Ernest (1994). « Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, November, p. 516-532.
- Håkansson, Håkan; Lind, Johnny (2004). « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 51-72.
- Heide, Jan (1994). « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, January, p. 71-85.
- Heide Jan; John, George (1988). « The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels », *Journal of Marketing*, vol. 52, April, p. 20-35.
- Hopwood, Anthony (1996). « Looking across rather up and down: on the need to explore the lateral processing of information », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, p. 589-590.
- Joshi, Ashwin; Arnold, Stephen (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, p. 823-845.
- Joshi, Ashwin; Stump, Rodney (1999). « Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 16, n°4; p. 334-352.
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard (2000). « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, vol.21, p.217-237.
- Klein, Benjamin; Crawford, Robert G; Alchian, Armen A (1978). « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law & Economics*, vol.21, n°2, p.297-326.
- Larson, Andrea (1992). « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, March, p. 76-104.
- Lippman, Steven A; Rumelt, Richard P (1982). « Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition », *Bell Journal of Economics*, vol. 23, p. 418-438.

- Lusch, Robert; Brown, James (1996). « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, October, p. 19-38.
- Macaulay, Stewart (1963). « Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, p. 55-67.
- Macneil, Ian (1980). *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : Yale University Press, 192 p.
- McAllister, Daniel (1995). « Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- Miles, Matthew; Huberman, Michael (1991). *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 480p.
- Mitchell, Will; Dussauge, Pierre; Garette, Bernard (2002). « Alliances with Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? », *Creativity and Innovation Management*, vol. 11, n°3, p. 203-223.
- Morgan, Robert; Hunt, Shelby (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, July, p. 20-38.
- Neuville, Jean-Philippe (1997). « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, n°3, p. 297-319.
- Noordewier, Thomas; John, George; Nevin, John (1990). « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, October, p. 80-93.
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 272 p.
- Peteraf, Margaret A (1993). « The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald (1978). *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row Publishers, 300 p.
- Ring, Peter; Van de Ven, Andrew (1994). « Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, p. 90-118.
- Rumelt, Richard P (1987). « Theory, strategy and entrepreneurship », In D.J. Teece (Ed.) *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, MA : Ballinger Publishing Company, p. 137-158.
- Siguaw, Judy; Simpson, Penny; Baker, Thomas (1998). « Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 62, July, p. 99-111.
- Skinner, Steven; Gassenheimer, Jule; Kelley, Scott (1992). « Cooperation in Supplier-Dealer Relations », *Journal of Retailing*, vol. 62, n°2, p. 173-193.
- Thibaut John; Kelley, Harold (1959). *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wiley, 339 p.
- Ulrich, Dean; Barney, Jay (1984). « Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 471-481.

Williamson, Oliver (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 286 p.

Yin, Robert (1989). *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2^{nde} edition, 179 p.