



**HAL**  
open science

## Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur – Environnement, organisation du client, finalités et modalités du contrôle

Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Gwenaëlle Nogatchewsky. Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur – Environnement, organisation du client, finalités et modalités du contrôle. XXVIème Congrès de l'AFC, May 2005, Lille, France. pp.1-20. halshs-00145134

**HAL Id: halshs-00145134**

**<https://shs.hal.science/halshs-00145134>**

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.

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

## ***ENVIRONNEMENT – ORGANISATION DU CLIENT – FINALITES ET MODALITES DU CONTROLE***

**Gwenaëlle Nogatchewsky**, ATER, Crefige, Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16, 01 40 86 06 22, nogatchewsky@voila.fr

**Communication n°20050027**

### ***Résumé***

*L'article présente les résultats d'une recherche sur le contrôle client-fournisseur en milieu industriel à partir de six études de cas. Quatre configurations de contrôle client-fournisseur sont présentées dans une matrice en fonction de la dépendance réciproque entre le client et ses fournisseurs. Pour chaque configuration, une organisation du client (en termes de structure et de contrôle intra-organisationnel des acheteurs) et un contrôle du client sur ses fournisseurs (selon la finalité principale pour le client et les modalités qui en découlent) sont proposés.*

**Mots clés :** configurations de contrôle - relation client-fournisseur – dépendance – finalité du contrôle

### ***Abstract: Control configurations in buyer-supplier relationships – environment – buying organisation – purposes of control***

*This article presents the results of a study on buyer-supplier control in the manufacturing industry based on six case studies. Four buyer-supplier control configurations are proposed in a matrix according to the reciprocal dependence between the buyer and its suppliers. For each configuration, a purchasing organisation (in terms of structure and intra-organisational control of purchasing agents) and a control of the buyer on its suppliers are proposed (in terms of principal purpose and modes of control that stem from it).*

**Keywords:** control configurations - buyer-supplier relationship – dependence – purpose of control

## Introduction

Les enjeux de l'externalisation pour les entreprises clientes sont considérables. D'une part, les achats représentent souvent près de 70% du coût de revient des produits dans l'industrie et, d'autre part, les entreprises sont souvent impliquées de manière quasi-irréversible avec des fournisseurs auxquels elles confient la conception et la réalisation de leurs composants stratégiques. Dès lors, on comprend la nécessité pour les entreprises clientes d'organiser le contrôle de leurs fournisseurs afin que ces derniers agissent conformément à leurs attentes.

Les travaux sur le contrôle inter-organisationnel se sont multipliés ces dernières années. En particulier, devant la diversité des relations, les chercheurs se sont attachés à proposer des typologies de contrôle adaptées aux caractéristiques des transactions, de l'environnement et des parties (Dekker, 2004 ; Dumoulin, 1997 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Bien que ces recherches soient riches d'enseignement, les auteurs considèrent généralement les organisations en relation comme des « boîtes noires » dont les finalités sont peu connues. En effet, en dehors de Dekker (2004) qui aborde la question des fonctions du contrôle, les auteurs s'attachent à définir les modes de contrôle sans toutefois préciser les finalités qui les servent et leur donnent sens.

L'objet de cet article est donc d'étudier le contrôle des clients sur leurs fournisseurs en tenant compte des modalités d'organisation des entreprises clientes, des finalités qu'elles visent ainsi que des modes de contrôle qu'elles mettent en œuvre sur leurs fournisseurs. Nous voulons ainsi apporter des éléments de réponse à la question : pourquoi et comment les clients contrôlent-ils leurs fournisseurs ?

Cette recherche s'appuie sur six études de cas d'entreprises clientes issues de divers secteurs industriels. L'environnement achat de ces entreprises est caractérisé par le degré de dépendance que celles-ci entretiennent avec leurs fournisseurs. Nous avons étudié l'organisation achat de ces entreprises (en termes de structure et de contrôle des acheteurs par la direction des achats) et le contrôle que celles-ci exercent sur leurs fournisseurs.

Cet article s'organise en trois parties. La première partie est consacrée à une revue de littérature sur le contrôle inter-organisationnel et à l'exposé de notre cadre théorique. La deuxième partie présente la méthodologie qualitative par études de cas retenue. La troisième partie propose une matrice présentant quatre configurations de contrôle client-fournisseur à partir de l'interprétation des cas.

# 1. Revue de littérature et cadre théorique

Après avoir présenté les principales approches théoriques qui structurent la recherche sur le contrôle inter-organisationnel, nous développons le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette étude.

## 1.1. Finalités et modalités du contrôle en théorie inter-organisationnelle

Bien que les théories qui permettent d'aborder les relations inter-firmes soient multiples, trois approches principales se distinguent (Heide, 1994) : l'approche transactionnelle, l'approche par le pouvoir et la dépendance, l'approche de l'échange relationnel. Au sein de chacune de ces approches, les chercheurs proposent des modalités du contrôle qui s'inscrivent dans une ou plusieurs finalités.

### 1.1.1. Finalités et modalités du contrôle dans l'approche transactionnelle

L'approche transactionnelle rassemble les auteurs qui analysent les échanges comme étant des transactions économiques. Au sein de cette approche, la théorie des coûts de transaction (TCT) développée par Williamson (1985) occupe une position dominante (Froehlicher, 2000). Selon la TCT, toute transaction génère un coût directement issu de la confrontation des agents économiques qui vient s'ajouter au seul coût du produit échangé. Ce coût dépend des caractéristiques des transactions –de l'incertitude qui les entoure, de leur fréquence et des actifs spécifiques nécessaires à leur réalisation. Il est également influencé par des facteurs humains –rationalité limitée et opportunisme des acteurs- et environnementaux –nombre d'acteurs sur le marché, incertitude. Dès lors, il convient de choisir la structure de gouvernance qui permettra la gestion la plus efficiente de ces transactions.

Williamson (1985) propose trois formes de gouvernance auxquelles sont associés différents types de contrat :

- le marché, adapté aux transactions non spécifiques et aux situations où les problèmes d'adaptation sont négligeables, au sein duquel le contrat classique donne les garanties nécessaires aux deux parties ;
- la forme hybride, adaptée aux transactions mixtes et aux situations où les contingences ne peuvent être connues au départ, qui requiert le contrat néo-classique où chaque partie accepte l'assistance d'une tierce partie (un arbitre) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution ;
- la hiérarchie, adaptée aux transactions récurrentes et idiosyncrasiques<sup>1</sup>, qui requiert un contrat personnalisé et des mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité (*le fiat*).

Les modes de contrôle proposés (à travers les différents contrats) visent en fait à réduire l'incertitude de chaque partie -Dekker (2004) parle de réduction du risque transactionnel- et à se prémunir contre l'opportunisme éventuel de l'autre. Au sein de l'approche transactionnelle, la théorie de l'agence et la théorie des incitations appliquées respectivement aux relations client-fournisseur par Celly et Frazier (1996) et Baudry (1993) posent également le problème de la gestion de l'opportunisme dans des contextes d'incertitude et de divergence d'intérêts. Ces auteurs proposent deux types de contrats : des contrats qui impliquent un contrôle des

---

<sup>1</sup> Les relations sont idiosyncrasiques lorsqu'elles requièrent des investissements hautement spécifiques.

comportements (par des procédures à suivre, un *reporting* sur les décompositions des coûts des fournisseurs, etc.) et des contrats qui impliquent un contrôle des résultats (par une fixation d'un objectif de prix à atteindre, etc.). Plus le produit est complexe, l'environnement incertain et le fournisseur difficile à remplacer, plus le client devrait privilégier un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats.

### ***1.1.2. Finalités et modalités du contrôle dans l'approche de l'échange relationnel***

A la logique transactionnelle des échanges, l'approche de l'échange relationnel oppose la prise en compte du contexte historique et social dans lequel s'inscrivent les épisodes de la relation. S'appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964, Thibaut et Kelley, 1959), sur les travaux de Macaulay (1963) relatifs aux relations non contractuelles et sur ceux de Macneil (1980) concernant la distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel, les chercheurs s'inscrivant dans cette approche étudient les mécanismes de contrôle, plus sociaux qu'économiques, qui gouvernent les échanges et améliorent l'efficacité des relations inter-firmes (Larson, 1992). Ces mécanismes évoluent conjointement au développement de la coopération selon des phases successives (Dwyer et *al.*, 1987 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994) : au début, la coopération porte sur des opérations peu risquées et peut s'appuyer sur des contrats classiques. Puis, le succès de ces échanges permet aux partenaires de mieux se connaître, les incite à s'engager dans des opérations plus risquées et à approfondir la coopération. Les interactions répétées entre les individus permettent de faire émerger des règles explicites (procédures de communication, règles de partage de l'information) et implicites (honnêteté, transparence, équité, réciprocité) qui consolident la coopération (Larson, 1992). Ces règles sont en fait des normes relationnelles qui, dans un climat de confiance, structurent les échanges et procurent la coordination nécessaire à leur bon déroulement. Ainsi, le contrôle informel qui remplace progressivement les dispositifs formels (Ring et Van de Ven, 1994) est avant tout un moyen de se coordonner et d'atteindre des buts communs à long terme dans une perspective où ce qui unit les parties (les projets communs) est plus fort que ce qui peut les diviser.

### ***1.1.3. Finalités et modalités du contrôle dans l'approche par le pouvoir et la dépendance***

Considérant que les organisations sont dépendantes de leur environnement puisqu'elles y puisent les ressources dont elles ont besoin, un certain nombre de chercheurs ont étendu aux échanges inter-organisationnels le concept de dépendance étudié par Emerson (1962) et Blau (1964) dans le cadre des échanges inter-personnels. Pfeffer et Salancik (1978) ont ainsi développé la théorie de la dépendance des ressources qui propose diverses stratégies d'adaptation et d'évitement compte tenu des situations d'incertitude et de dépendance auxquelles les organisations se trouvent confrontées. Pour l'acteur dépendant, il s'agit, en particulier, de réduire son incertitude en structurant ses relations d'échange par l'intermédiaire de liens formels ou semi-formels avec les autres firmes tels que les contrats, les *joint ventures* ou les fusions (Ulrich et Barney, 1984). La réponse apportée par les organisations à leur problème d'incertitude et de dépendance est donc d'étendre la coordination avec les partenaires appropriés et de créer ainsi des « environnements négociés<sup>2</sup> ». La performance de l'organisation est déterminée par son efficacité (c'est-à-dire par sa capacité à atteindre des

---

<sup>2</sup> Terme emprunté à Cyert et March (1963).

résultats acceptables et à entreprendre des actions), alors que, pour la TCT, elle est déterminée par l'efficacité. En outre, la rareté des ressources n'incite pas les organisations à mieux se connaître mutuellement et à coopérer, comme le suggèrent les théoriciens de l'approche de l'échange relationnel, mais à développer diverses stratégies pour éviter l'influence (ou au contraire accroître l'influence sur) des organisations qui détiennent ces ressources.

Toujours dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, certains chercheurs se sont attachés à étudier la manière dont le pouvoir peut s'exercer. En s'appuyant sur les bases du pouvoir proposées par French et Raven (1959), ils ont étudiés les stratégies d'influence coercitives – menace, argument juridique, promesse- ou non coercitives – requête, recommandation, demande d'échange d'information- qui affectent le comportement ou les décisions du partenaire (Frazier et *al.*, 1989 ; Frazier et Summers, 1986 ; Kale, 1986)

Ainsi, les modalités de contrôle du partenaire, qu'elle s'inscrivent dans des contrats ou qu'elles se traduisent par des stratégies d'influence plus ou moins coercitives, visent à éviter l'influence des organisations qui détiennent les ressources les plus critiques ou au contraire à exercer le pouvoir sur les organisations dépendantes.

Le tableau 1 présente une synthèse des propositions majeures des trois approches concernant le contrôle inter-organisationnel.

	<b>Approche transactionnelle</b>	<b>Approche de l'échange relationnel</b>	<b>Approche du pouvoir et de la dépendance</b>
Unité d'analyse	La transaction	La relation	L'organisation
Objectifs des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher l'intérêt personnel économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher des satisfactions sociales au-delà de l'intérêt économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder aux ressources critiques</li> <li>• Limiter sa dépendance pour préserver son autonomie</li> </ul>
Postulats sur la congruence des buts entre les acteurs	Conflits d'intérêts entre les participants	Congruence des buts à long terme entre les participants	Conflits d'intérêts entre les participants
Critères de performance	Efficiencia	Développement de la coopération et de ses bénéfices à long terme qui sont partagés selon des normes d'équité	Efficacité
Finalités du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire son incertitude</li> <li>• Limiter l'opportunisme de l'autre</li> </ul>	Assurer la coordination des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire son incertitude / éviter l'influence de l'autre</li> <li>• Exercer son pouvoir</li> </ul>
Modalités du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différents types de contrat associés à diverses structures de gouvernance</li> <li>• Un contrôle sur les résultats ou sur les comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance</li> <li>• Normes relationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différents types de structure d'échange</li> <li>• Des stratégies d'influence plus ou moins coercitives</li> </ul>

**Tableau 1 : Le contrôle inter-organisationnel selon les principales approches inter-organisationnelles**

En définitive, ces différentes approches se complètent, parfois s'opposent, mais elles paraissent *a priori* difficilement conciliables compte tenu de la diversité des fondements épistémologiques sur lesquels elles reposent. En outre, elles proposent des modalités de contrôle adaptées à divers environnements, mais elles postulent de manière plus ou moins explicite que les échanges se déroulent entre des organisations qui sont des « boîtes noires » alors que le fonctionnement interne des organisations est au cœur de la problématique inter-organisationnelle (Hakansson et Lind, 2004). Dès lors, pour appréhender la complexité du contrôle dans la relation client-fournisseur, nous nous proposons de nous tourner vers un champ déjà très structuré, celui du contrôle organisationnel. Les concepts développés par les auteurs de ce champ pourront nous permettre d'intégrer les apports des approches inter-organisationnelles étudiées.

## **1.2. L'apport du contrôle organisationnel pour étudier le contrôle inter-organisationnel**

Après avoir précisé notre conception du contrôle client-fournisseur et ses implications, nous développerons notre cadre d'analyse pour l'étude empirique.

### **1.2.1. Conception du contrôle**

Dans la lignée des travaux sur le contrôle organisationnel de Flamholtz (1996), nous définissons le contrôle du client sur son fournisseur comme étant le processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'entreprise cliente) influence les actions de son fournisseur (ou des sous-groupes de l'entreprise fournisseur) dans le sens de ses attentes.

Cette conception du contrôle sous-tend quatre idées :

- (1) **Le contrôle est un processus.** Dès lors, chaque épisode de la relation (par ex. chaque transaction) s'inscrit dans une histoire passée, présente et future. Cette conception processuelle du contrôle permet de reconnaître la construction progressive de la coopération (apport de l'approche de l'échange relationnel).
- (2) **Les intérêts des parties peuvent être convergents ou divergents.** Dans notre conception du contrôle, nous n'émettons aucun postulat sur la convergence des intérêts du client et du fournisseur. Ces intérêts sont à étudier cas par cas. Les modes de contrôle mis en œuvre seront sans doute très différents selon que les parties partagent les mêmes intérêts ou non (voir Dumoulin, 1997 ; Ouchi, 1980).
- (3) **Le contrôle est finalisé** vers les attentes du client. Nous postulons ainsi que le client connaît ses attentes concernant la coopération. Même s'il n'est pas toujours capable de donner des objectifs précis à son fournisseur, il peut lui donner une direction. Introduire la notion de direction ou de but dans notre conception du contrôle ne nous contraint pas pour autant à limiter notre étude aux processus délibérés. Nous nous démarquons de Chiapello (1996) sur ce point. Dans les relations client-fournisseur, chaque partie peut être amenée à saisir des opportunités de contrôle qui apparaissent de manière fortuite. En effet, des interactions nombreuses entre les individus des organisations existent à différents niveaux (entre les ingénieurs des deux entreprises, entre les comptables, entre l'acheteur et le vendeur, etc.). Elles sont autant d'occasion pour les acteurs de la relation de se connaître et de s'influencer sans pour autant qu'il y ait une intention dans ce sens au départ. Ces interactions donnent une dimension qualitative et informelle au contrôle. Elles permettent de diversifier les contrôles, de ne pas se limiter à ce qui est mesurable et ainsi de renforcer le contrôle<sup>3</sup>.
- (4) Cette analyse nous conduit à indiquer que **le contrôle peut s'exercer à la fois à travers les dispositifs formels et à travers des processus plus informels.** Dans la littérature inter-organisationnelle, le lien entre le contrôle formel et le contrôle informel est très discuté. Les chercheurs de l'approche transactionnelle et de la théorie de la dépendance des ressources privilégient une conception formelle du contrôle afin de lutter contre l'opportunisme éventuel du partenaire et de réduire l'incertitude quant à l'accès aux ressources. Au contraire, les auteurs de l'approche de l'échange relationnel suggèrent que la confiance et les normes relationnelles procurent la coordination nécessaire au bon

---

<sup>3</sup> Pour Drucker (1964), le contrôle est un but alors que les contrôles sont des moyens et utilisent la mesure et l'information. Les contrôles concernent les faits et les événements passés. Ils sont analytiques et opérationnels. Le danger est de favoriser les contrôles (c'est-à-dire de mettre l'accent sur ce qu'on peut quantifier) au détriment du contrôle.



déroulement de la coopération alors que le contrôle formel entraîne la suspicion (Nooteboom et *al.*, 1997). Enfin, certains chercheurs considèrent que les deux formes de contrôle sont complémentaires pour créer un « climat de confiance » entre les parties (Guibert et Dupuy, 1997). Ne souscrivant pas *a priori* à l'une ou à l'autre de ces propositions, nous chercherons à observer aussi bien les processus formels que les processus informels au cours de notre étude empirique.

Notre conception du contrôle client-fournisseur étant précisée, nous nous proposons d'explicitier notre cadre d'analyse.

### ***1.2.2. Cadre d'analyse***

L'objet de notre recherche étant d'étudier des configurations de contrôle client-fournisseur qui tiennent compte de l'organisation des entreprises clientes et de leurs finalités, nous structurons notre cadre d'analyse en trois points : l'environnement achat de l'entreprise cliente, son organisation et le processus de contrôle qu'elle met en œuvre supporté par la finalité (ou les finalités) du contrôle pour le client.

#### ***Environnement achat du client***

L'environnement des relations inter-entreprises est souvent différencié selon les caractéristiques des transactions, les caractéristiques des parties, le degré d'incertitude (Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) ou le degré de stabilité (Dumoulin, 1997). Dans notre étude, nous avons choisi de ne pas proposer des catégories *a priori* pour décrire l'environnement achat du client. Nous nous appuyerons sur les données du terrain pour le caractériser.

#### ***Organisation du client***

Pour une première recherche intégrant les modalités d'organisation des entreprises clientes dans l'étude du contrôle client-fournisseur, nous avons choisi de nous focaliser sur deux éléments de cette organisation : sa structure et le contrôle des acheteurs par la direction des achats.

La structure est définie comme « *une allocation relativement stable de tâches et de rôles créant un pattern d'activités interreliées et permettant à l'entreprise de conduire et de coordonner ses activités* » (Desreumaux, 1992, p. 50). Dès lors, la structure renseigne sur l'architecture du contrôle du client sur ses fournisseurs. Dans notre étude, nous étudierons plus précisément la forme structurelle, c'est-à-dire le « *schéma d'ensemble de la définition des responsabilités* » (Kalika, 1988, p. 23). Nous analyserons également les modalités de prise de décision, les acteurs impliqués et leur poids dans la décision d'achat.

Le contrôle des acheteurs est défini comme étant le processus par lequel l'entreprise cliente (à travers la direction des achats) influence les actions des acheteurs afin que les buts organisationnels soient atteints. Les acheteurs étant les acteurs clés du processus de contrôle des fournisseurs car investis par leur entreprise du rôle d'interface avec ceux-ci (Ring et Van de Ven, 1994), il nous semble fondamental de comprendre ce qu'on attend d'eux et la

manière dont ils sont contrôlés au sein de leur entreprise (objectifs assignés, modalités de pilotage, évaluation des performances).

### **Contrôle du client sur ses fournisseurs**

Chiapello (1996) classe les travaux sur les modes de contrôle organisationnels selon plusieurs axes parmi lesquels les objets du contrôle, ses processus, ses moments, les moyens ou procédés par lequel il s'opère ainsi que les réactions du contrôlé. Chacun de ces axes répond à une question : sur quoi ? par quel moyen ? quand ?, etc. Une question fondamentale est toutefois absente de la réflexion. C'est la question « pourquoi ? » qui sous-tend et donne sens aux travaux sur les modes de contrôle inscrits dans les différents axes. La finalité (ou les finalités) du contrôle peut être consciente ou inconsciente, implicite ou explicite. Toutefois, il nous paraît important d'essayer de l'explicitier pour comprendre les moyens (et donc les modalités) mis en œuvre. Une analyse de la littérature sur le contrôle organisationnel nous a conduit à identifier trois finalités du contrôle qui apparaissent dans les travaux :

- Assurer la convergence des buts : le contrôle sert à assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'organisation de manière à ce que les buts soient atteints. Les auteurs qui ont travaillé sur la cohérence et la coordination au sein des systèmes (Bouquin, 2001 ; Hopwood, 1974), sur les mécanismes d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967) et sur la cohésion au sein des organisations (Pech Vărguez, 2003) s'inscrivent dans cette perspective. Dans la littérature inter-organisationnelle, les travaux de l'approche de l'échange relationnel s'inscrivent dans cette finalité.
- Exercer son pouvoir : celui qui contrôle sert à obtenir de l'autre des comportements qu'il n'aurait pas eu autrement. En faisant référence à Dahl (1957), Tannenbaum (1962) indique que le contrôle comporte une signification symbolique car il implique la supériorité de l'un, l'infériorité de l'autre, la critique et la réprimande de l'un et la soumission de l'autre. Dans la littérature inter-organisationnelle, exercer son pouvoir est l'une des finalités dans laquelle s'inscrivent les travaux de l'approche par le pouvoir et la dépendance.
- Réduire l'incertitude : le contrôle sert à s'assurer qu'aucune mauvaise surprise ne surviendra. Merchant (1982) s'inscrit dans cette perspective. Pour lui, contrôler signifie avoir l'assurance que la réalisation correspond au plan. De leur côté, Lauzel et Teller (1997, p. 7) indiquent que « *réduire l'incertitude est devenu le point fort du contrôle de gestion* » et présentent ensuite différents schémas de contrôle et de régulation des systèmes. Dans la littérature inter-organisationnelle, la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources proposent des modes de contrôle visant cette finalité.

Ces trois finalités identifiées dans la littérature sur le contrôle organisationnel peuvent être rapprochées de celles identifiées dans les trois approches principales en littérature inter-organisationnelle. Alors que chacune des approches proposait un point de vue principal du contrôle, notre conception organisationnelle du contrôle client-fournisseur nous permet d'intégrer les différentes perspectives et d'étudier les modalités de contrôle du client sur ses fournisseurs à la lumière de la finalité visée (ou des finalités visées) par le client qui est la

plus appropriée selon les situations. Les modes de contrôle s'inscrivant dans ces finalités seront analysés selon trois dimensions proposées par Chiapello (1996) : les objets du contrôle (résultats, procédés de travail, comportements, choix stratégiques), les moyens du contrôle (marché, organisation/bureaucratie, interactions interindividuelles, partage des buts à long terme) et les réactions du contrôlé.

## 2. Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur six études de cas réalisées auprès d'entreprises clientes de différents secteurs industriels : automobile (Autoplus et Consauto), aéronautique (Airindustrie), pharmaceutique (Pharmacop), agro-alimentaire (Agro) et télécommunications (Telecom). Le contrôle client-fournisseur qui intègre l'organisation de l'entreprise cliente étant un objet de recherche complexe et peu étudié, il était préférable d'explorer ce champ en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin, 1989).

Chaque cas retenu pour cette recherche s'inscrit dans un environnement achat particulier en termes de dépendance réciproque entre le client et ses fournisseurs. En effet, une étude préliminaire auprès d'un équipementier automobile et de ses fournisseurs nous a conduit à distinguer quatre types de relations client-fournisseur (partenariat, marché, domination, soumission) en fonction de la dépendance du client et de celle du fournisseur. Lors de premiers contacts avec des représentants de treize entreprises industrielles, nous avons observé que dix d'entre elles développaient avec leurs fournisseurs des relations qui s'inscrivaient de manière dominante dans l'un des quatre types et, selon ce type, l'organisation du client et le contrôle mis en œuvre auprès du fournisseur semblaient différents. Parmi ces dix cas potentiels, trois entreprises n'ont pas souhaité participer à une étude approfondie compte tenu du temps requis et une autre a connu de graves difficultés financières (mise en liquidation), ce qui a interrompu l'étude. Nous avons donc retenu six cas représentatifs des quatre types de relations identifiés.

Cette étude a duré dix-huit mois au cours desquels nous avons interrogé 40 acheteurs au sein de ces entreprises clientes faisant l'objet des études de cas et 14 de leurs fournisseurs. Les entretiens avec les acheteurs ont porté sur trois thèmes :

- l'environnement achat de l'entreprise cliente ;
- l'organisation achat de l'entreprise cliente : structure achat et modalités de contrôle des acheteurs (attentes à l'égard des acheteurs, objectifs, pilotage, évaluation, sanctions-récompenses) ;
- le contrôle des fournisseurs : modalités de sélection des fournisseurs puis choix du fournisseur le plus représentatif du portefeuille ; évaluation de la dépendance réciproque avec ce fournisseur autour de trois items issus de questionnaires en marketing<sup>4</sup> ; modalités de contrôle de ce fournisseur (attentes, objectifs, pilotage,

---

<sup>4</sup> Nous avons repris les échelles validées par Frazier et *al.* (1989), Heide (1994) et Lusch et Brown (1996) pour évaluer la dépendance du client et la dépendance du fournisseur. Les acheteurs ont évalué trois items de 1 à 5 (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Nous avons 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 :  $(\text{score global} - 3) * 20 / 12$ .

évaluation, sanctions-récompenses, modalités relationnelles, réactions des fournisseurs).

Parallèlement, nous avons interrogé des fournisseurs de chaque entreprise sur les dispositifs de contrôle du client, les modalités relationnelles entre les équipes et les réactions des fournisseurs à l'égard de leur client. Enfin, nous avons consulté et étudié des documents internes aux entreprises (e.g. tableaux de bord de suivi des fournisseurs, entretiens d'évaluation d'acheteurs, grilles d'évaluation des fournisseurs, processus achat en projet...) et externes (revue de presse, états financiers...). Toutes les données ont été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991). Nous avons construit des catégories pertinentes *a priori* à partir de notre analyse de la littérature, catégories que nous avons complétées grâce aux données du terrain. Les données ont été codées grâce au logiciel NVivo, ce qui nous a permis d'élaborer des matrices intra-site puis inter-sites afin de faire émerger des schémas d'analyse.

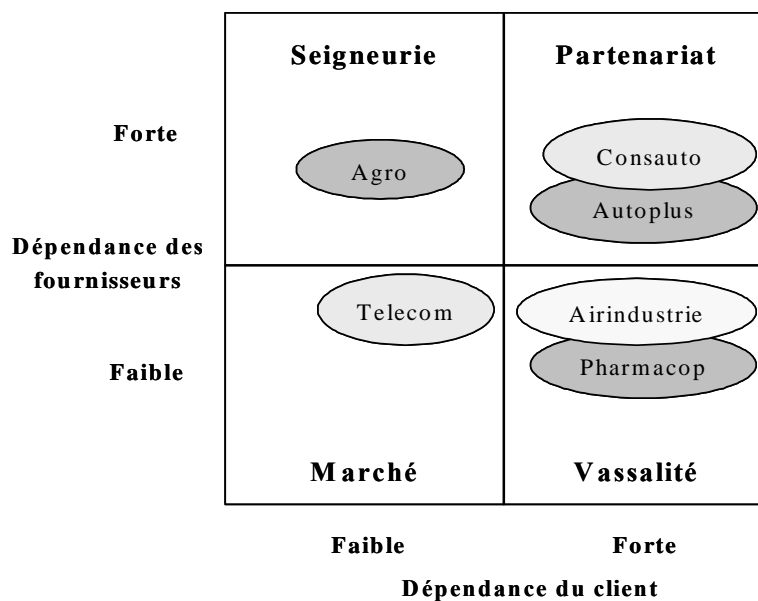
### 3. Les configurations de contrôle client-fournisseur

A partir de l'analyse des données, nous avons construit une matrice (figure 1) permettant de positionner les cas selon les deux axes retenus (dépendance du client/dépendance des fournisseurs). La dépendance du client est appréhendée selon les critères suivants :

- concentration des fournisseurs potentiels sur le marché ;
- concentration des échanges avec les fournisseurs ;
- contraintes technologiques, industrielles, réglementaires.

La dépendance des fournisseurs est appréhendée selon les critères suivants :

- concentration des clients sur le marché ;
- concentration des échanges pour les fournisseurs.

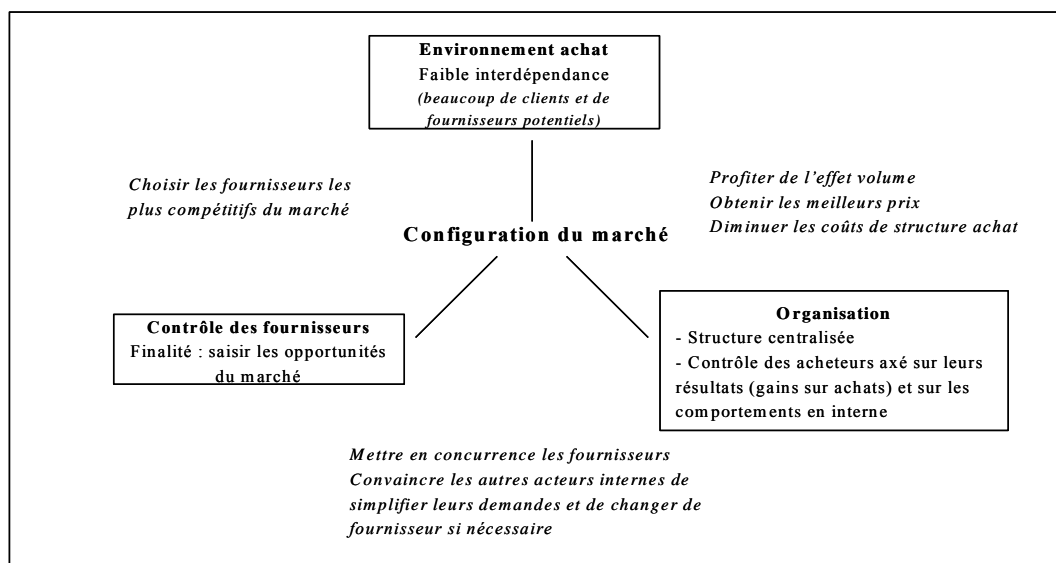


*Figure 1 : Positionnement des cas sur la matrice de dépendance client-fournisseurs*

Nous avons identifié quatre configurations de contrôle client-fournisseur qui correspondent aux quatre situations représentées dans la matrice. Pour chaque configuration, nous avons observé une cohérence entre l'environnement achat de l'entreprise cliente, son organisation achat (structure et contrôle des acheteurs) et le contrôle que l'entreprise cliente exerce sur ses fournisseurs (selon une finalité principale pour le client et les modalités de contrôle qu'il met en œuvre).

### 3.1. Faible interdépendance client-fournisseurs : la configuration du marché

La figure 2 présente l'articulation entre l'environnement achat du client, son organisation et le contrôle qu'il exerce sur ses fournisseurs dans la configuration du marché.



*Figure 2 : La configuration du marché*

#### 3.1.1. L'organisation du client

##### La structure

Un client est globalement peu dépendant de ses fournisseurs parce qu'il achète des produits assez standards pour disposer d'un grand nombre de fournisseurs substituables capables de produire ce qu'il demande. Il a alors tout intérêt à centraliser ses achats afin de profiter d'un effet volume d'une part, et de diminuer ses coûts de structure d'autre part (Gadde et Hakansson, 1993). La structure achat de Telecom -qui s'inscrit dans la configuration de marché- est effectivement centralisée au niveau jugé pertinent (la zone géographique ou le groupe).

##### Le contrôle intra-organisationnel des acheteurs

Les acheteurs de Telecom sont contrôlés sur leurs résultats principalement en termes de gains sur achats (i.e. réduction du prix du produit par rapport à celui obtenu l'année précédente). Les objectifs qui leur sont assignés sont clairs, formalisés, mesurables par le système d'information. Les objectifs sont les mêmes pour tous mais le montant des gains à atteindre est adapté à chaque famille d'achats en fonction des anticipations sur les différents marchés. Un deuxième objectif sur les résultats s'exprime en termes de performance logistique (fournir

le volume demandé) du fait de l'incertitude sur les volumes et des contraintes industrielles des unités de production. Les acheteurs ont donc principalement un rôle de rationalisation qui consiste, d'après Gadde et Hakansson (1993), à réduire les coûts (par leurs choix de fournisseurs) et à rationaliser les flux.

Pour obtenir ces résultats, les acheteurs doivent convaincre les prescripteurs (i.e. les bureaux d'étude) et les utilisateurs (i.e. les unités de production) qui sont leurs clients internes, de la pertinence de leurs choix de fournisseurs. C'est pourquoi la direction des achats attend des acheteurs qu'ils adoptent certains comportements (communication, écoute des besoins) à l'égard des autres acteurs internes afin qu'ils intègrent les préoccupations locales dans leur politique achat globale.

### ***3.1.2. Le contrôle des fournisseurs par le client***

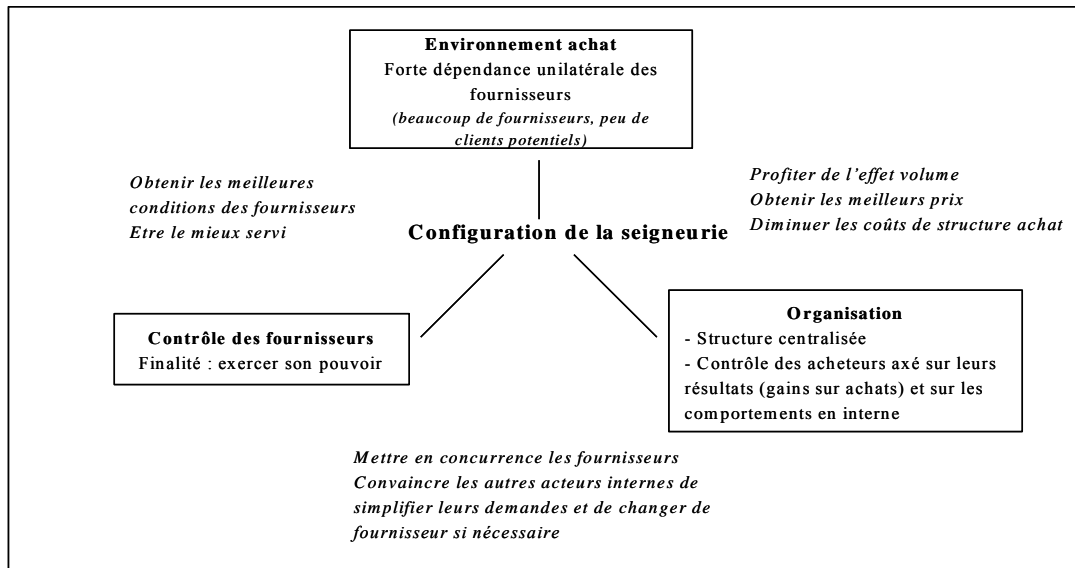
Compte tenu de l'environnement achat de faible interdépendance entre le client et ses fournisseurs, le client Telecom cherche à saisir les meilleures opportunités du marché<sup>5</sup>, et ce, à tout moment. Le contrôle du client est en quelque sorte externe à la relation puisqu'il passe par le marché. Les caractéristiques de ce mode de contrôle ont déjà été largement décrites par les auteurs s'inspirant de la théorie des coûts de transaction (Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) : une remise en cause fréquente du *business* par appels d'offre, pas de contrat détaillé et un contrôle axé sur les prix. Toutefois, d'après notre étude, la remise en cause du *business* ne signifie par pour autant le changement de fournisseur comme le suggère la théorie. Les menaces de transfert de production sont certes très fréquentes au cours des négociations entre les acheteurs et les fournisseurs principalement pour des raisons économiques, mais la mise en application de ces menaces semble assez rare. En effet, même lorsque le transfert de production est possible, les autres parties prenantes de l'entreprise cliente (i.e. les prescripteurs et les unités de production) préfèrent la continuité à la rupture des relations et résistent au changement de fournisseurs.

## **3.2. Faible dépendance du client, forte dépendance des fournisseurs : la configuration de la seigneurie**

La figure 3 présente l'articulation entre l'environnement achat du client, son organisation et le contrôle qu'il exerce sur ses fournisseurs dans la configuration de la seigneurie.

---

<sup>5</sup> Cette finalité ne figurait pas dans notre typologie issue des travaux en contrôle organisationnel. Elle a émergé de notre étude empirique.



**Figure 3 : La configuration de la seigneurie**

### 3.2.1. L'organisation du client

#### La structure

La centralisation des achats correspond à un environnement caractérisé par une faible dépendance du client car elle permet de profiter des effets volume pour l'achat de produits peu spécifiques. Comme dans le cas précédent, la structure achat d'Agro -qui s'inscrit dans la configuration de la seigneurie- est centralisée au niveau jugé pertinent (la zone géographique ou le groupe).

#### Le contrôle intra-organisationnel des acheteurs

Les acheteurs d'Agro sont contrôlés sur leurs résultats en termes de gains sur achats et ont d'abord un rôle de rationalisation des coûts. Les objectifs sont clairs, formalisés et mesurables par le système d'information. Toutefois, pour obtenir ces résultats, les acheteurs ne peuvent faire cavalier seul et doivent s'appuyer sur les prescripteurs (le marketing et la R&D) pour qu'ils acceptent de simplifier leurs produits et sur les utilisateurs (les unités de production) pour qu'ils consentent à changer de fournisseur si nécessaire. C'est pourquoi la direction des achats demande également aux acheteurs d'Agro d'être des animateurs, de savoir communiquer au sein du groupe, convaincre les autres et se créer un réseau en interne.

### 3.2.2. Le contrôle des fournisseurs par le client

Dans la configuration de la seigneurie, le rapport de force favorable au client permet à ce dernier d'exercer son pouvoir sur ses fournisseurs tel un seigneur dispose de ses vassaux. Ceci est dans la lignée des travaux de Kale (1986) ou de Provan et Skinner (1989) qui s'inscrivent dans l'approche par le pouvoir et la dépendance : celui qui a le pouvoir n'hésite pas à exploiter la relation et à se montrer opportuniste.

D'après l'étude d'Agro, l'exercice de ce pouvoir se traduit par un contrôle formel du client sur les résultats (prix, qualité, délais), sur les procédés de travail, sur les comportements et sur les choix stratégiques. Ce contrôle s'exerce par le recours au marché, qui est un moyen pour s'assurer les prix les plus bas (e.g. enchères inversées sur *internet*). Il s'exerce également par

l'organisation du client : par des objectifs de prix associés à une transparence exigée en matière de coûts de revient des produits, par des audits chez les fournisseurs afin de s'assurer du respect ou de l'amélioration de la qualité des procédés de travail, par des visites des sites de production des fournisseurs, parfois de manière impromptue, afin de contrôler leurs comportements<sup>6</sup> et leurs choix stratégiques. L'immixtion du client chez le fournisseur n'a de limite que le coût de ces audits et de ces visites par rapport aux bénéfices que le client peut en retirer.

De son côté, le fournisseur a peu de leviers d'action et se trouve contraint de répondre aux exigences de son client. Il cherche toutefois à développer des relations plus personnelles et affectives avec les différents interlocuteurs de l'entreprise cliente (en particulier avec le personnel des usines qui préfère souvent la stabilité à la rupture des relations avec les fournisseurs) afin d'éviter une influence trop coercitive. Cette stratégie est tout à fait cohérente avec les travaux de l'approche de l'échange relationnel. En effet, d'après plusieurs études, plus les individus communiquent, plus la confiance et les normes relationnelles se développent, ce qui, *in fine*, favorise la coopération à long terme et décourage le client de menacer son fournisseur ou de transférer la production (Guibert, 1999 ; Morgan et Hunt, 1994). Toutefois, ces chercheurs ne discutent pas du caractère authentique ou calculé de la confiance. Notre étude suggère plutôt que le développement de liens affectifs qui favorisent la confiance relève d'un calcul de la part des fournisseurs, ce qui est en phase avec les résultats de Neuville (1997) sur la stratégie de confiance développée par les fournisseurs.

### 3.3. Forte interdépendance client-fournisseurs : la configuration du partenariat

La figure 4 présente l'articulation entre l'environnement achat du client, son organisation et le contrôle qu'il exerce sur ses fournisseurs dans la configuration du partenariat.

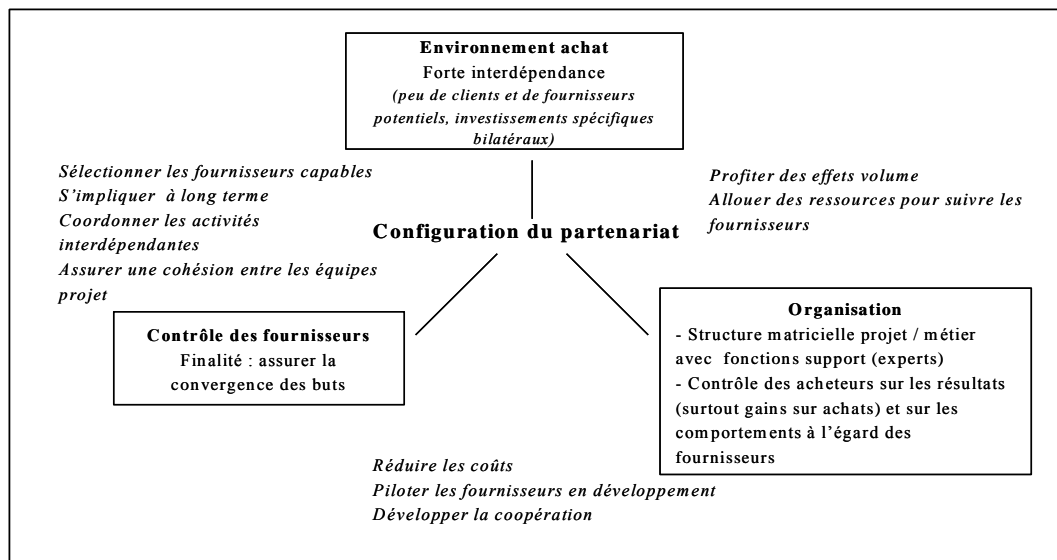


Figure 4 : La configuration du partenariat

<sup>6</sup> Il est intéressant de noter que les comportements attendus par les acheteurs dans une relation de domination ne s'expriment pas uniquement en termes de flexibilité, d'échange d'information, de solidarité qui sont des normes relationnelles souvent étudiées dans la littérature. Les acheteurs vont plus loin. Ils veulent être les mieux traités, qu'on leur rende des services, etc.



### **3.3.1. L'organisation achat du client**

#### **La structure achat**

Le client est globalement dépendant de ses fournisseurs car il émet des demandes trop spécifiques pour pouvoir disposer d'un grand nombre de fournisseurs (technologie des produits, des process, présence internationale, capacité de production, etc.). Une structure achat décentralisée semble cohérente avec ce type d'achat très complexe et spécifique à un projet (ou à une *business unit*). Dans les cas Consauto et Autoplus -qui s'inscrivent dans la configuration du partenariat-, la structure achat est effectivement décentralisée : des acheteurs locaux sont au plus près des bureaux d'étude dans chaque cellule projet. Toutefois, pour exploiter des similitudes entre les projets et donc profiter des effets volumes, les achats sont également centralisés au niveau du groupe. Ainsi, des responsables achat sont chargés de gérer les fournisseurs de leur famille d'achats, et ce, pour le compte de l'ensemble du groupe. Cette double caractéristique structurelle décentralisation / centralisation se traduit dans les deux cas étudiés par une organisation matricielle projet / métier.

En outre, pour mieux contrôler les fournisseurs sur les différents aspects (capacité logistique, qualité, réduction des coûts, etc.), Consauto et Autoplus ont renforcé cette structure matricielle par la mise en place d'experts (ou fonctions support) rattachés à la direction des achats ou détachés d'autres directions pour intervenir aux côtés des équipes achat.

#### **Le contrôle intra-organisationnel des acheteurs**

Dans les cas Consauto et Autoplus, les acheteurs locaux sont responsables du pilotage opérationnel du fournisseur. Dès lors, la direction des achats attend de ces acheteurs qu'ils mettent en place un suivi des risques en phase projet et un suivi des résultats en phase production. Au niveau du groupe, les responsables achat sont incités à générer des gains sur achats et à s'assurer de la qualité de l'approvisionnement des fournisseurs (logistique, qualité des produits). Toutefois, les acheteurs notés sur leurs résultats en termes de gains sur achats pourraient être tentés d'obtenir le maximum d'économies à court terme en privilégiant des stratégies d'influence très coercitives (menaces, sanctions) auprès de fournisseurs dépendants, sans tenir compte de la propre dépendance du client à long terme. Pour prévenir ce risque, les directions des achats de Consauto et Autoplus demandent à leurs acheteurs de développer des comportements positifs (être honnête, éthique, respecter ses engagements) à l'égard de leurs fournisseurs et sont, semble-t-il, très attentives à toute remontée d'informations négatives de la part de ces derniers (plaintes, mécontentements, ...).

### **3.3.2. Le contrôle des fournisseurs par le client**

Dans une configuration de partenariat, le client veut assurer une convergence des buts avec ses fournisseurs. Cette finalité recouvre aussi bien la recherche de la cohérence que la volonté de développer un certain degré de cohésion entre les équipes.

Dès la sélection, le client exerce un contrôle élargi sur son fournisseur (sur les capacités et les performances qualité, délais, logistique, industrialisation, présence internationale, innovation ainsi que sur les choix stratégiques) plutôt de facture bureaucratique, même si l'expérience de la relation compte. Par ailleurs, les dispositifs de sélection des fournisseurs (e.g. les nombreux audits, l'évaluation des choix stratégiques, de la santé financière) permettent au client de mieux connaître son fournisseur, de s'assurer qu'il a les attitudes appropriées (en termes de

démarche qualité, de capacité de production, de capacité d'innovation, etc.), ce qui, d'après Dekker, (2004) est un moyen d'atténuer les problèmes de contrôle et de susciter la confiance au sens large<sup>7</sup>. Les mécanismes de sélection des fournisseurs sont finalement un moyen de favoriser *ex ante* la cohérence entre les entreprises. Toutefois, la sélection des fournisseurs ne semble pas être un processus économique-rationnel comme le laisse penser l'utilisation de critères de sélection étayés par des évaluations formelles. A l'instar de ce que Pezet (2001) décrit concernant les décisions d'investissement, les choix des fournisseurs sont enchevêtrés dans un jeu organisationnel politique entre des acteurs (e.g. entre les acheteurs, les ingénieurs, les directeurs de projet) qui semble utiliser davantage tel ou tel critère pour influencer la décision.

Tout au long de la coopération, les dispositifs mis en place par le client pour contrôler son partenaire sont nombreux et complexes. Ils sont mis en œuvre par les différentes parties prenantes de l'organisation cliente (les acheteurs locaux, globaux, les experts, les usines, etc.). Tous ces dispositifs sont certes coûteux pour le client (surtout en termes de ressources humaines), mais ils permettent de générer des gains directs (gains de productivité issus des différents audits et chantiers) et indirects (une meilleure connaissance informelle du fournisseur). En effet, la mise en œuvre de ces outils donne aux différents acteurs de l'entreprise cliente l'occasion de glaner des informations sur la stratégie, les capacités réelles du fournisseur, etc. En outre, nous avons observé entre les équipes projet des relations de confiance et un partage de normes relationnelles (principalement la solidarité, le partage d'informations), ce qui n'exclut pas pour autant des conflits (qui se règlent généralement de manière fonctionnelle, comme l'indiquent Morgan et Hunt, 1994<sup>8</sup> au sein de l'approche de l'échange relationnel). Ce climat de confiance qui résulte de la complémentarité entre le contrôle formel et le contrôle informel semble favoriser *in fine* la cohésion inter-entreprises, ce qui est conforme avec l'analyse de Guibert et Dupuy (1997).

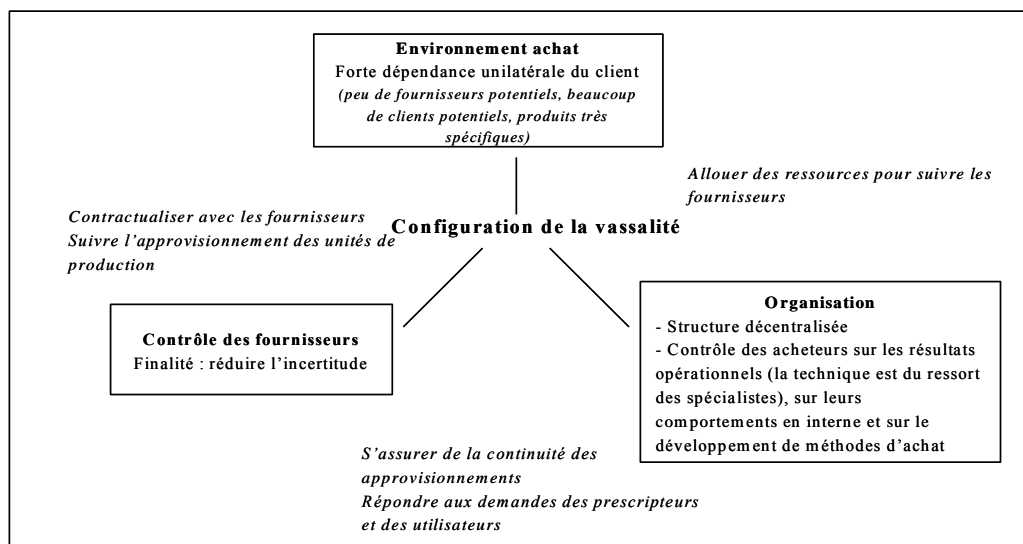
### **3.4. Forte dépendance du client, faible dépendance des fournisseurs : la configuration de la vassalité**

La figure 5 présente l'articulation entre l'environnement achat du client, son organisation et le contrôle qu'il exerce sur ses fournisseurs dans la configuration de la vassalité.

---

<sup>7</sup> Le terme de confiance renvoie ici à l'anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues. Les chercheurs de l'approche de l'échange relationnel ont une conception plus restreinte de la confiance, confiance qui repose sur la foi dans la bonne volonté de l'autre (Ring et Van de Ven, 1992).

<sup>8</sup> Pour Morgan et Hunt, toute relation d'échange implique des désaccords ou des conflits. S'ils ne sont pas réglés de manière amicale, ils peuvent conduire à des conséquences graves telles que la dissolution de la relation. Leur étude montre une relation positive entre le niveau de confiance et la résolution fonctionnelle des conflits.



**Figure 5 : La configuration de la vassalité**

### 3.4.1. L'organisation achat du client

#### La structure achat

Comme nous l'avons vu, une structure achat décentralisée est cohérente avec un environnement caractérisé par une forte dépendance globale du client (liée au caractère très complexe et spécifique des produits achetés). Cette analyse est confirmée par les cas Airindustrie et Pharmacop -qui s'inscrivent dans la configuration de la vassalité. Toutefois, nous n'avons pas observé de mouvement parallèle de centralisation des achats dans une structure matricielle car les synergies globales entre les différentes unités sont considérées comme étant trop limitées.

#### Le contrôle intra-organisationnel des acheteurs

Dans la configuration de la vassalité, les acheteurs ne sont pas évalués en premier lieu sur leur performance économique. Celle-ci est de toute façon limitée puisque les fournisseurs dominants n'acceptent pas de baisser leurs prix. Les directions des achats attendent davantage des acheteurs des résultats opérationnels (rôle de rationalisation des flux, selon Gadde et Hakansson, 1993) et des comportements :

- qu'ils assurent la sécurité de l'approvisionnement des unités de production en termes de qualité et de délais et qu'ils répondent aux demandes des prescripteurs afin de satisfaire les clients internes (prescripteurs et utilisateurs) ;
- qu'ils développent des méthodes d'achat (mise en place d'outils de suivi et d'évaluation des fournisseurs, de *reporting* interne, d'indicateurs fiables, d'outils d'aide à la décision achat) afin d'améliorer le contrôle des fournisseurs ;
- qu'ils s'impliquent en amont sur les projets au côté des prescripteurs ; ceci est conforme aux recommandations de Calvi (2000), pour qui, plus le produit est complexe, plus les acheteurs doivent être intégrés en amont.

### ***3.4.2. Le contrôle des fournisseurs par le client***

Dans une configuration où le client est soumis à son fournisseur, celui-ci cherche avant tout à réduire l'incertitude sur la continuité et la qualité de l'approvisionnement de ses unités de production en structurant ses échanges au travers de contrats. Nos résultats concordent ainsi avec les propositions de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ulrich et Barney, 1984) ou celles de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) dans les situations de dépendance élevée. Toutefois, cette stratégie de contractualisation ne porte pas nécessairement ses fruits. En effet, les fournisseurs ne sont pas toujours favorables aux contrats (ceux de Pharmacop les refusent parfois) car cela les contraint à s'engager (sur un niveau de prix par exemple), ce qui n'est pas dans leur intérêt compte tenu du rapport de force qui leur est favorable.

En dehors de cette volonté de réduire son incertitude, le client s'attache également à coordonner les besoins de ses unités de production avec les livraisons des fournisseurs. Ainsi, le contrôle qu'il met en œuvre est axé sur le respect de la qualité et des délais de livraison. Ces deux éléments apparaissent comme les « *facteurs d'hygiène* » de la coopération pour le client. Les demandes les concernant sont d'ailleurs considérées comme légitimes par les fournisseurs dominants. En dehors de ces deux éléments, la situation défavorable du client ne donne pas à ce dernier les leviers d'actions nécessaires pour réaliser d'autres contrôles et exercer une influence sur les prix ou sur les procédés de travail.

D'après nos études de cas, les acheteurs compensent le caractère peu étendu et peu approfondi du contrôle formel par le développement de bonnes relations personnelles avec leurs interlocuteurs commerciaux qui parviennent à obtenir des informations privilégiées ou mêmes des faveurs de la part des fournisseurs. Ainsi, l'influence des acheteurs sur leurs fournisseurs repose sur des liens personnels entre les individus qui impliquent des actions « positives » des fournisseurs à l'égard du client (au-delà de leur intérêt personnel). Ce phénomène est décrit en termes de « confiance affective » par McAllister (1995). Nous préférons le terme de « contrôle affectif », la confiance étant davantage le résultat du contrôle (Guibert et Dupuy, 1997) que le processus de contrôle lui-même.

## **Conclusion**

Cette étude nous a conduit à proposer quatre configurations de contrôle client-fournisseur en fonction de l'environnement achat des clients. Pour chaque configuration, nous avons identifié une organisation (en termes de structure et de contrôle des acheteurs) et un contrôle des fournisseurs cohérents avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise cliente.

Le tableau 2 présente une synthèse des résultats de cette recherche.

CONFIGURATION		MARCHE	SEIGNEURIE	PARTENARIAT	VASSALITE
<b>Environnement des relations client-fournisseur pour l'entreprise cliente</b>		Faible interdépendance	Forte dépendance unilatérale des fournisseurs	Forte interdépendance	Forte dépendance unilatérale du client
<b>Organisation achat de l'entreprise cliente</b>	<i>Structure achat</i>	Centralisée	Centralisée	Matricielle avec fonctions support	Décentralisée
	<i>Contrôle des acheteurs</i> <i>Sur les résultats</i>	Financiers	Financiers	Financiers	Opérationnels (qualité, délais)
	<i>Sur les comportements</i>	En interne	En interne	Vis-à-vis des fournisseurs	- En interne - En méthodes d'achat
<b>Contrôle sur les fournisseurs (finalité principale du contrôle pour le client)</b>		Saisir les opportunités du marché	Exercer son pouvoir	Assurer la convergence des buts	Réduire l'incertitude

**Tableau 2 : Les configurations de contrôle client-fournisseur**

Pour chaque configuration, nous avons identifié une finalité principale du contrôle pour le client. C'est à partir de cette finalité qui donne « l'esprit » du contrôle pour le client que se profilent les modes de contrôle mis en œuvre par le client. Ainsi, le client-seigneur cherche à exercer son pouvoir ; le client-partenaire vise la convergence des buts avec ses fournisseurs ; le client-vassal tente de réduire son incertitude ; le client-marché essaie de saisir toutes les opportunités possibles sur le marché. Cette quatrième finalité ne figurait pas dans notre typologie initiale. Elle est particulièrement adaptée au contexte client-fournisseur puisqu'elle implique un contrôle par le marché. On peut également penser qu'elle reste pertinente dans un contexte organisationnel. Certains dispositifs la servent déjà (les *benchmarks*, la démarche SWOT, le *balanced scorecard*) sans que les auteurs en contrôle ne l'expriment de manière explicite. Dans cette perspective, le système de contrôle peut être considéré comme un système d'alerte et de veille tourné vers l'extérieur (i.e. l'environnement) et non vers l'intérieur (i.e. l'organisation interne) pour que les managers soient en mesure de saisir les meilleures opportunités de leur environnement.

En outre, en étudiant l'organisation des entreprises clientes, nous avons observé au sein de ces entreprises que les différents acteurs concernés par les relations client-fournisseur ont des intérêts qui ne sont pas toujours convergents : les acheteurs sont souvent intéressés par les prix (compte tenu des objectifs qui leur sont fixés), les prescripteurs semblent privilégier la technologie et le personnel des unités de production, la qualité de l'approvisionnement. Ainsi, le transfert de production d'un fournisseur à un autre qui serait économiquement pertinent peut être empêché parce que les prescripteurs ou les unités de production le refusent. La stratégie des fournisseurs est alors de s'immiscer auprès des différents acteurs de l'entreprise cliente et d'exercer une influence « affective » sur ceux-ci. Pour mieux comprendre cette forme de contrôle ainsi que les mécanismes de coordination interne entre les acteurs concernés par les relations client-fournisseur et l'influence de cette coordination sur le

contrôle client-fournisseur, il conviendrait d'approfondir l'étude des organisations clientes. Un travail similaire pourrait également être réalisé du côté des entreprises fournisseurs.

Enfin, cette recherche par études de cas comporte la limite de conduire à des résultats singuliers et non généralisables. Bien que le modèle présenté nous semble riche d'enseignements, il devra être confronté à d'autres études afin que sa portée en soit améliorée.

## Références bibliographiques

- Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4ème trimestre, pp. 51-68.
- Blau M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley & Sons.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 5ème éd.
- Calvi R. (2000), « Le rôle des services achats dans le développement de produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 31-55.
- Celly K.S., Frazier G.L. (1996), « Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 33, May, pp. 200-210.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol.2, pp. 51-74.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Dahl R.A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201-215.
- Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, pp. 27-49.
- Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprises*, Paris, Vuibert gestion.
- Drucker P. (1964), « Controls, Control and Management », in Bonini C.P., Jaedicke R.K., Wagner H.M. (ed.), *Management Controls : New Directions in Basic Research*, New York, McGraw-Hill, pp. 286-296.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, pp. 45-58.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- Emerson T.M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41.
- Flamholtz E.G. (1996), « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol. 14, n°6, pp. 596-611.
- Frazier G.L., Gill J.D., Kale S.H. (1989), « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pp. 50-69.
- Frazier G.L., Summers J.O. (1986), « Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, May, pp. 169-176.
- French J.R., Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in Cartwright D. (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 113-143.
- Gadde L.-E., Hakansson H. (1993), *Professional Purchasing*, London, Routledge.
- Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et « contrôle informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, pp. 39-52.

- Hakansson H., Lind J. (2004), « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 51-72.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 71-85.
- Hopwood A.G. (1974), *Accounting and Human Behavior*, London, Haymarket Publishing.
- Kale S.H. (1986), « Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, November, pp. 387-393.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, Paris, Economica.
- Langfield-Smith K., Smith D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 281-307.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Lauzel P., Teller R. (1997), *Contrôle de gestion et budgets*, Paris, Sirey, 8ème éd.
- Lawrence P., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard Business School Press, (trad. *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1973.)
- Lusch R.F., Brown J.R. (1996), « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 19-38.
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, CT : Yale University Press.
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 24-59.
- Merchant K.A. (1982), « The Control Fonction of Management », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université (1ère édition américaine 1984).
- Morgan R., Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38.
- Neuville J.-P. (1997), « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, n°3, pp. 297-319.
- Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), « Effects of Trust and Governance on Relational Risk », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°2, pp. 308-338.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.
- Pech Vãrguez J.L. (2003), *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : le cas des hôtels familiaux au Yukatan*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, HEC.
- Pezet A. (2001), « Reconfigurer la décision d'investissement stratégique : du processus au réseau encadré », *Economies et Sociétés, série « Sciences de Gestion »*, n°30, automne, pp. 59-82.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row Publishers.
- Provan K.G., Skinner S.J. (1989), « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 202-212.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Processs of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.

- Tannenbaum A.S. (1962), « Control in Organizations : Individual Adjustment and Organizational Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, pp. 236-257.
- Thibaut J.W., Kelley H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wiley.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), « Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 471-481.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press,. Traduction française (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions.
- Yin R.K. (1989), *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2<sup>nd</sup>e édition.