



**HAL**  
open science

# Enjeux et dynamique d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel : les enseignements de l'industrie textile française

Hugues Poissonnier

## ► To cite this version:

Hugues Poissonnier. Enjeux et dynamique d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel : les enseignements de l'industrie textile française. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00459216

**HAL Id: halshs-00459216**

**<https://shs.hal.science/halshs-00459216>**

Submitted on 23 Feb 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.

# Enjeux et dynamique d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel : les enseignements de l'industrie textile française

Hugues Poissonnier - Grenoble Ecole de Management

## Résumé

Dans cette communication, nous nous intéressons à la gestion des coûts, de la qualité et des délais dans le cadre des relations client-fournisseurs. Le renforcement des exigences multicritères envers les fournisseurs constitue un élément important d'évolution de ces relations et un déterminant de la géographie des approvisionnements.

Nous montrons en quoi la gestion conjointe des différents critères de performance s'impose comme une nécessité, tant pour les clients que pour les fournisseurs. Nous nous appuyons pour cela sur une étude des nouvelles pratiques d'approvisionnement des distributeurs français d'habillement. Souvent qualifiée d'industrie traditionnelle, la filière textile-habillement-distribution française constitue, selon nous, une véritable industrie de pointe du point de vue des pratiques managériales. C'est ce dont témoigne d'ailleurs toute son histoire.

Notre étude de la filière, reposant sur des entretiens réalisés auprès des directeurs achat, acheteurs, fournisseurs et actionnaires des vingt principales enseignes françaises, nous permet de constater le renforcement de la prégnance des trois grands critères traditionnels (coût, qualité et délais), à côté desquels de nouvelles exigences émergent en termes de performance sociétale. Elle témoigne également de la difficulté à mettre en place des outils permettant de gérer conjointement ces trois grands critères, problème auquel seules de nouvelles pratiques d'achat permettent de répondre (multi-sourcing, mise en place de « sustainable supply chain »). Aussi pouvons-nous conclure à une forme de « retour de l'acheteur », seul acteur véritablement capable d'intégrer les préconisations nouvelles requises par l'élargissement des critères de performance.

## Mots clés

Critères de performance, Contrôle inter-organisationnel, Achat, Filière textile-habillement-distribution

## Abstract

In this paper, we focus on the way cost, quality and time are dealt with in the specific context of client-supplier relationships. The increasing demand toward suppliers in terms of multi-criteria performances is an important evolution factor for these relationships and contributes to the definition of the geography of sourcing.

We show that the management of the different performance criteria is becoming an obligation for clients as well as suppliers. We rely on a study of the new purchasing techniques set by French clothing retailers. Even if the clothing industry is often described as a traditional industry, it is an industry in which management techniques are quite original. All the history of this industry can illustrate this idea.

Our study of the industry rely on interviews made with buying directors, buyers, suppliers and shareholders of twenty of the biggest French retailers. This study allows us to observe the strengthening of the importance of the three traditional criteria (cost, quality, time) and the growing importance of new criteria referring to societal performance. It shows the difficulty to set tools enabling the management of the three criteria at the same time. Finally, we propose that only new purchasing techniques can answer these difficulties (multi-sourcing, sustainable supply chain). That is why we conclude that the buyer is to be back because he is the only one who can integrate all the criteria that have to be taken into account.

## Key words

Performance criteria, Inter-organisational control, Purchasing, Clothing industry

## Introduction

Parfois jugée dépassée, l'expression « contrôle de gestion » fait régulièrement place à celle de « pilotage de la performance » (Bessire, 1999) ou de « management de la performance » (Malleret, 1994). Ceci ne nous semble pas relever uniquement d'un effet de mode. Le « culte de la performance » s'est en effet progressivement imposé dans la société comme dans les entreprises (Ehrenberg, 1991). Partout, elle est recherchée, que ce soit au niveau individuel ou au niveau organisationnel, et de plus en plus au niveau inter-personnel (en référence à la capacité d'interagir au sein de l'entreprise) et même inter-organisationnel (dans le contexte de la supply chain ou, plus généralement, des relations avec clients et fournisseurs). Gumb (2004) évoque même une « chaîne de performance ».

Pour autant, le concept même de performance demeure peu explicité. Ainsi, comme l'explique Lebas (1995), « *la performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par un utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps* ». Plusieurs auteurs s'accordent ainsi à reconnaître le marquage historique et géographique du concept de performance (Bourguignon, 1995 ; Lorino, 1996).

Au moment où la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) entre réellement dans les pratiques, y compris dans les plus petites entreprises, les conceptions de la performance de l'entreprise et les outils de pilotage évoluent (Naro, 2005 ; Quairel et Auberge, 2005). Nous aurions tort toutefois de considérer cette évolution, certes importante, comme la seule source de remise en cause des conceptions de la performance. Les trois critères traditionnels que sont les coûts, la qualité et les délais, sont eux-mêmes l'objet d'attentes en perpétuelle évolution, comme en témoignent Germain et Trébucq (2004) proposant la notion de « performance globale ». Ces évolutions de la notion de performance sont aussi observables en contexte inter-organisationnel. De nombreuses activités il y a peu exercées par une seule et même entreprise, le sont aujourd'hui par plusieurs en raison, entre autre, de l'externalisation. Les exigences en termes de coûts, de qualité et de délais, mais aussi en termes de performance sociale et environnementale sont aujourd'hui largement exprimées vis-à-vis des fournisseurs. Cette évolution est de nature à impacter les pratiques de contrôle inter-organisationnel. Proposant de répondre aux appels de Otley (1994) et Hopwood (1996) qui préconisent d'intégrer le concept de relation inter-organisationnelle dans les recherches en contrôle, nous proposons d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : Quelle est la dynamique actuelle d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel ? Nous tâcherons de répondre à cette question en précisant les enjeux de cette évolution.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude centrée sur la filière textile-habillement-distribution française. Souvent qualifiée d'industrie traditionnelle, la filière textile-habillement-distribution française constitue, selon nous, une véritable industrie de pointe du point de vue des pratiques managériales. C'est ce dont témoigne d'ailleurs toute son histoire. Rappelons en effet que le commerce des étoffes fut un accélérateur du commerce mondial. La filière textile-habillement-distribution est aujourd'hui l'une des filières les plus internationalisées qui soit. Plus récemment, la nécessité de gérer des risques nouveaux liés à la multiplication des références proposées en magasin a contribué à la mise en oeuvre de pratiques d'achat originales comme le multi-sourcing et les entreprises qui cherchent à intégrer le concept de Développement Durable dans leurs pratiques trouvent chez les distributeurs français d'habillement des exemples intéressants de mise en oeuvre de supply chain « soutenables ».

Nous reviendrons donc, dans un premier temps, sur les origines et conséquences relationnelles de l'élargissement des critères de performance (I), avant de présenter les modalités et résultats de notre étude de cas centrée sur les pratiques d'approvisionnement des distributeurs français d'habillement (II). Ces résultats feront alors l'objet d'une discussion qui nous permettra de focaliser nos propos sur les évolutions des pratiques d'achat et du métier d'acheteur (III).

## 1. L'élargissement des critères de performance : origines et conséquences relationnelles

L'évolution des critères de performance constitue un révélateur de la capacité des différentes parties prenantes, au sens de Freeman (1984)<sup>1</sup> à faire valoir le bien fondé de leurs attentes spécifiques. Au-delà de la nécessaire adaptation aux nouvelles règles concurrentielles (1.1), les origines des évolutions affectant les critères de performance sont à rechercher du côté de la gouvernance de l'entreprise (1.2). Nous proposons une analyse des impacts de l'élargissement récent des critères de performance centrée sur le développement des relations inter-organisationnelles (1.3).

### 1.1. De nouvelles règles concurrentielles

Le déplacement des gisements d'avantage concurrentiel vers les pratiques d'approvisionnement tend à uniformiser ces dernières et si toutes les entreprises ne se sont pas lancées en même temps dans l'internationalisation des approvisionnements, beaucoup sont aujourd'hui au même niveau. C'est donc la relation elle-même qui devient source éventuelle d'avantage concurrentiel (D'Aveni, 1995, décrit ce phénomène de déplacement des avantages concurrentiels dans un monde régi par ce qu'il qualifie d' « Hypercompétition »).

Face au renforcement de la compétition, les entreprises entrent de plus en plus dans des logiques de coopération. Astley et Fombrum (1983) distinguent différents types de stratégies collectives en retenant deux critères principaux :

- la nature des firmes et le type de relation existant entre ces dernières qui permet de distinguer entre les stratégies « commensal » (entre firmes concurrentes dans une relation horizontale) et les stratégies « symbiotiques » (entre firmes complémentaires dans une relation verticale)

- le caractère direct ou indirect des stratégies (repéré en fonction de la définition éventuelle des bénéfices économiques de chacun des partenaires).

Au final, quatre types de stratégies collectives peuvent être identifiées comme le montre le tableau 1 :

Tableau 1 : Les stratégies collectives

LES STRATEGIES COLLECTIVES		
Type d'association	Commensale	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

Source : d'après Astley et Fombrum (1983)

<sup>1</sup> Freeman (1984) définit le concept de partie prenante comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme ».

La notion de performance collaborative émerge logiquement du développement accru des stratégies collectives, y compris dans le domaine des achats (Cateura & al., 2008).

## **1.2. Les impacts des évolutions de la gouvernance de l'entreprise**

Indissociables du concept d'entreprise (Pérez, 2003), les pratiques de gouvernance d'entreprise découlent de la dissociation entre des parties prenantes et des mandataires sociaux auxquels la gestion de l'entreprise est confiée. Si cette dissociation n'est pas nouvelle, la gouvernance d'entreprise a connu de profondes mutations au cours du XXe siècle. Plus précisément, nous proposons de retenir trois grandes périodes marquées par des évolutions déterminantes et conjointes de la gouvernance de l'entreprise et des outils de pilotage des performances. La première est marquée par l'émergence des grandes théories de la gouvernance de l'entreprise, de la Théorie Managériale à la Théorie de l'Agence et s'étend des années 1930 aux années 1970 (1.2.1). En posant le client au centre des préoccupations des entreprises, la crise des années 1970 suscite des évolutions importantes de la gouvernance qui se traduisent par l'émergence d'une nouvelle conception dominante de la performance et de nouveaux outils de gestion associés à cette dernière (1.2.2). Enfin, les années 1990 marquent la reconquête de leur pouvoir par les actionnaires (1.2.3), tandis que la période actuelle se caractérise par l'entrée de la société dans l'entreprise et l'émergence de la notion de « performance globale » (1.2.4).

### ***1.2.1. De la Théorie Managériale à la Théorie de l'Agence (1930-1970)***

Au début du XXe siècle, l'augmentation de la taille des entreprises et leur internationalisation (tant en ce qui concerne leurs débouchés que leurs approvisionnements) complexifient la gestion de ces entreprises. Ces évolutions contribuent au déclin de l'entreprise familiale (Chandler, 1962, 1977 ; Fligstein, 1990) et appellent un management de plus en plus décentralisé et délégué. Deux questions vont alors se poser : à qui déléguer la gestion des entreprises et des nombreuses divisions qui vont les composer ? Comment vérifier que la confiance ainsi placée dans des personnes non propriétaires de l'entreprise soit bien utilisée par ces dernières ?

Les propriétaires vont répondre à la première question en faisant appel à des managers salariés, considérés à l'origine comme de véritables « ingénieurs de la gestion ». Ils répondront ensuite très rapidement à la seconde question en développant un système de vérification du bon usage des délégations qui sera à l'origine du contrôle de gestion. Le fameux « modèle Sloan-Brown » se développe en effet dans les années 1920 avec les premiers outils du contrôle de gestion : le « consolidated cash control system », dont la vocation était de centraliser les trésoreries des divisions, le « reporting » prévisionnel, les coûts standards et bien sûr le « Return On Investment » (ROI) qui est resté l'outil emblématique de ce contrôle de gestion originel, d'optique résolument financière (Dearden, 1969).

Si Berle et Means (1932) demeurent les premiers à expliquer le bien-fondé de cette évolution<sup>2</sup>, de nombreux auteurs ont poursuivi la construction de la Théorie Managériale (Baumol, 1959 ; Penrose, 1964 ; Marris, 1964). Forts d'une légitimité de plus en plus consensuelle et d'une dilution de l'actionnariat allant de pair avec le développement et le succès populaire des marchés financiers (essentiellement outre-Atlantique), les managers salariés voient leur pouvoir augmenter jusqu'aux années 1970. Ils bénéficient en effet de l'asymétrie informationnelle que leur offre leur statut « d'insider » et sont en mesure de développer leurs

---

<sup>2</sup> Berle et Means (1932) sont souvent présentés comme les pères de la Théorie Managériale, bien que l'on puisse retrouver l'origine de leurs idées dans l'ouvrage de Veblen (1904) *Theory of Business Enterprise*.

entreprises essentiellement en termes de taille (stratégies centrées sur les gains de parts de marché et la diversification conglomerale), ce qui leur assure à la fois prestige et rémunérations élevées. De telles décisions s'avèrent souvent contraires aux intérêts des actionnaires. La Théorie de l'Agence, développée par Jensen et Meckling (1976) va alors s'attacher à définir le cadre dans lequel les délégations doivent fonctionner.

Bien que les actionnaires prennent conscience des dérives associées au capitalisme managérial et tentent de remettre en cause la « discrétionnarité » des managers, ils demeurent peu capables d'imposer leur conception de la performance aux managers, d'autant que la fin des trente glorieuses va conférer une légitimité nouvelle à la recherche par ces derniers de la création de valeur pour les clients.

### ***1.2.2. Quand la valeur était créée pour le client...***

Dans ce contexte, le passage d'une économie de production à une économie de marché, un renouvellement de la pensée stratégique s'opère. Le développement de nouveaux concepts destinés à attirer l'attention sur la création de valeur pour le client, comme la chaîne de valeur (Porter, 1986) vont participer de la reconnaissance de l'expertise des managers. Dans le même temps, de nouveaux outils de contrôle de gestion fondés sur la maîtrise de la relation valeur-coût apparaissent. Le Target Costing et la méthode ABC (Activity Based Costing), véritable représentation comptable du concept de chaîne de valeur (Chauvey et Naro, 2004), trouvent alors un terrain fertile pour leur développement.

### ***1.2.3. Le « retour de l'actionnaire » : vers le capitalisme actionnarial***

Depuis le début des années 1980, on assiste à un véritable « retour de l'actionnaire » qui réside d'abord dans la simple augmentation de la taille de quelques actionnaires, désormais capables de faire davantage entendre leur voix (L'Hélias, 1997). Plus précisément, les investisseurs institutionnels deviennent des actionnaires particulièrement influents. Le développement de ce « *capitalisme zinzin* » (Izraelewicz, 1999), auquel d'autres font référence en évoquant un « capitalisme actionnarial » (Plihon, 2004), un « capitalisme financier » (Batsch, 2002) ou encore un « capitalisme d'investisseurs » (Useem, 1996 ; Ryan et Schneider, 2002), implique une redéfinition de la performance au sein des organisations. Cette dernière va s'accompagner de l'émergence d'instruments de gestion nouveaux, même s'ils sont issus d'outils préexistants. La reconquête du pouvoir par les actionnaires s'accompagne, dans les années 1990, de l'apparition de nouveaux outils de gestion centrés sur une conception financière de la performance. Le contrôle de gestion retrouve alors certaines de ses caractéristiques originelles, essentiellement dans les grands groupes cotés dans lesquels s'impose notamment l'EVA ou Economic Value Added comme critère de mesure de la création de valeur actionnariale.

Au-delà du succès de l'EVA, qui traduit le retour de la conception financière de la performance, ce sont de nouveaux modèles de contrôle de gestion qui vont alors apparaître.

La prégnance de la valeur actionnariale se trouve à l'origine de l'émergence de nouveaux modèles de contrôle de gestion. Naro (2004) montre ainsi en quoi deux modèles de contrôle de gestion coexistent depuis quelques années. Le premier regroupe des méthodes cohérentes avec la volonté de recherche de compétitivité à partir d'une meilleure maîtrise de la relation valeur-coût (méthodes ABC/ABM, target costing, cost kaizen,...). Ces dernières s'inspirent des approches en termes de chaîne de valeur et d'avantage concurrentiel développées par Porter (1986). Le second modèle, davantage observable au niveau des groupes, se caractérise par son caractère financier en cohérence avec la domination du critère de rentabilité associé à la valeur actionnariale. Le tableau 2 résume les principales différences identifiées par l'auteur entre les deux modèles de contrôle de gestion.

Tableau 2 : Les différences entre les deux grands modèles de contrôle de gestion (d'après Naro, 2004)

	1 <sup>er</sup> modèle	2 <sup>nd</sup> modèle
<b>Finalité du contrôle</b>	Maîtrise de la compétitivité	Maîtrise de la rentabilité
<b>Fondements théoriques</b>	Approches en termes de chaîne de valeur et d'avantage concurrentiel	Théorie de l'agence
<b>Stakeholder pour lequel la création de valeur est recherchée</b>	Le client	L'actionnaire
<b>Indicateur privilégié</b>	La différence valeur-coût	MVA ou EVA
<b>Horizon temporel</b>	Long terme	Court terme

Ces développements témoignent du lien existant entre la prégnance de la valeur actionnariale et les pratiques de contrôle associées.

#### ***1.2.4. L'entrée de la société dans l'entreprise : modalités et impacts***

La relative perte de contrôle des gouvernements face au développement du commerce mondial (Brender, 2002) et l'affaiblissement des syndicats en tant qu'instruments de régulation sont souvent présentés comme étant à l'origine de dérives concernant les conditions de travail des ouvriers. Dans un tel contexte, la dimension internationale et la flexibilité d'action des ONG contribuent à faire de ces dernières les remparts les plus efficaces contre les dérives sociales évoquées. Mintzberg (1983, 1986), dans son analyse du pouvoir dans les organisations, reconnaissait d'ailleurs déjà le rôle central des groupes de pression, ces derniers usant des campagnes d'opinion comme d'une arme bien plus efficace que les règlements.

Il est donc désormais possible de rendre compte des évolutions récentes dans le domaine de la gouvernance en soulignant d'une part le renforcement des attentes des actionnaires et d'autre part l'émergence de pressions sociétales nouvelles prenant corps sous la forme d'ONG internationales.

Le développement du concept de RSE élargit les préoccupations à l'ensemble de la société. C'est dans ce cadre que s'est développée la notion de performance globale. Carrol (1970) en définit trois grandes dimensions : le respect des responsabilités économiques et légales, l'adoption d'un comportement éthique vis-à-vis des partenaires commerciaux et financiers et enfin le développement d'actions philanthropiques (soutien à des associations,...). Aujourd'hui, il est généralement admis que la performance globale intègre les trois grandes dimensions qui, depuis ont été définies comme celles de la RSE : économique, sociale et environnementale. Cette reconnaissance est d'ailleurs autant valable dans le monde académique (Capron et Quairel, 2004) que chez les praticiens (*triple bottom line* en vigueur depuis de nombreuses années chez Danone, pionnier en la matière, par exemple).

Il est toutefois intéressant de noter que les outils de pilotage de performances qui témoignent de la volonté des entreprises d'intégrer le développement durable à l'intérieur même de leur stratégie et de leur fonctionnement sont peu étudiés dans la littérature (Quairel, 2006) et peu implantés en entreprise.

### **1.3. Vers le développement des relations inter-organisationnelles et le renforcement des attentes exprimées vis-à-vis des partenaires**

Les évolutions caractérisant la concurrence et la gouvernance de l'entreprise contribuent au développement des relations inter-organisationnelles (1.3.1). Les entreprises, prenant conscience du caractère de plus en plus central des achats dans leur performance, développent de nouvelles attentes en termes de « performance achat » vis-à-vis de leurs services achat (1.3.2) et posent de nouvelles exigences à leurs fournisseurs (1.3.3).

#### ***1.3.1. Le développement des relations inter-organisationnelles***

Le bon sens permet de présenter le développement des relations inter-organisationnelles comme directement lié au phénomène d'externalisation actuel (externaliser revient à créer une nouvelle relation avec un fournisseur, voire plusieurs). Plusieurs théories complémentaires expliquent par ailleurs cette évolution. La Théorie des Coûts de Transaction développée par Williamson (1979) explique l'externalisation par la baisse tendancielle des coûts de transaction (sécurisation des relations marchandes, écarts de coûts salariaux, maîtrise des techniques de négociation,...). L'approche centrée sur les compétences et les ressources (Richardson, 1972) justifie de son côté les politiques de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier par la nécessité de développer et d'entretenir des compétences distinctives. Et même la théorie financière, reliant la rentabilité au risque dans une relation de causalité largement admise, contribue à justifier l'externalisation des activités les moins créatrices de valeur à une époque où les actionnaires retrouvent un pouvoir fort d'orientation des comportements des entreprises (L'Hélias, 1997). Ainsi, le recentrage sur les activités du cœur de métier est souvent analysé sous l'angle de la « financiarisation des stratégies » (Batsch, 2002), le « *recentrage financier* » s'accompagnant alors d'un « *recentrage organisationnel* ».

A côté de ces théories justifiant le développement du recours à l'externalisation, deux grands progrès ont contribué à rendre le recours aux fournisseurs plus aisé : le développement des transports (nous n'insisterons jamais assez sur le rôle joué par « la révolution du conteneur » dans les années 1950-1960 sur la nature du commerce mondial actuel) et, bien entendu, le développement des TIC qui réduisent la nécessité de se déplacer et permettent, dans le cas des systèmes d'information inter-organisationnels (SII) de renforcer la confiance nécessaire au développement de relations avec des fournisseurs éloignés, tant sur le plan géographique que sur le plan culturel. Les systèmes d'information supports de la chaîne logistique, en rendant cette dernière plus flexible et plus performante, constituent même des sources d'avantage concurrentiel de plus en plus importantes (Said, 2006).

En tout état de cause, en « *multipliant les points de contacts* » (Brunsson, 2004) entre organisations « déverticalisées », le recours à la sous-traitance contribue à l'augmentation des relations inter – entreprises (Blois, 1998). Le « savoir faire-faire » succède au « savoir faire » en tant que facteur de succès dans les entreprises, ce qui contribue au renforcement des attentes en termes de performance achat.

#### ***1.3.2. Le renforcement des attentes en termes de « performance achat »***

Reconnus comme des sources de performance (Burt, 1984 ; Guillaume, 1993 ; Dyer, 1996 ; Leclercq, 1997 ; Trent et Monczka, 2002 ; Kotabe et Murray, 2004), voire comme une « arme concurrentielle » (Reck et Long, 1988) mais aussi comme « outil de management » (Clouet, 1989), les achats ont donné naissance à des recherches focalisées sur l'optimisation de ces derniers (Bourbonnais et Vallin, 1995 ; Bouvier, 1990 ; Bruel, 1996), la logistique étant souvent présentée comme un levier d'action important dans ce domaine (Dornier et Fender, 2001).

Au-delà de la réorganisation des services achat, les exigences vis-à-vis des fournisseurs se sont aussi considérablement renforcées.

### ***1.3.3. Le renforcement des exigences vis-à-vis des fournisseurs***

Les fournisseurs contribuent de plus en plus aux performances de leurs clients, à mesure que ces derniers externalisent leurs activités productives. Le « savoir faire faire » repose souvent sur le renforcement des exigences vis-à-vis des fournisseurs. A ces derniers, il est désormais demandé, non seulement de réduire leurs coûts, et donc leurs prix de vente, mais aussi de contribuer au relèvement de la qualité des produits et au développement de leur réactivité (nous retrouvons ici les trois grands critères que sont le prix, la qualité et les délais). A ces critères traditionnels, les fournisseurs doivent ajouter des efforts en vue du respect de nouvelles normes sociales et environnementales (Delmas, 2002 ; Robert-Demontrond et Bezaudin-Péric, 2004), ainsi que la prise en charge de nouveaux services associés aux produits, comme il est fréquemment demandé par leurs clients (Gereffi, 1999).

Les développements présentés dans cette première partie témoignent de l'élargissement en cours des critères de performances utilisés en contexte inter-organisationnel. Nous nous sommes attachés à présenter les origines du phénomène, ainsi que ses conséquences sur les pratiques de pilotage des performances, tant en interne que vis-à-vis des fournisseurs. L'étude de cas que nous présentons maintenant est destinée à identifier les critères de performance utilisés par les distributeurs français d'habillement, ainsi que les conséquences de leurs évolutions sur les pratiques d'approvisionnement qu'ils mettent en œuvre.

## **2. Une étude de cas centrée sur les pratiques d'approvisionnement des distributeurs français d'habillement**

Afin d'illustrer les impacts des évolutions des critères de performance en contexte inter-organisationnel, nous avons choisi de centrer notre étude de cas sur les pratiques d'approvisionnement des distributeurs français d'habillement. Souvent qualifiée d'industrie traditionnelle, l'industrie Textile – Habillement – Distribution (Parat, 1997) constitue, selon nous, une véritable « industrie de pointe » du point de vue des pratiques managériales. C'est ce dont témoigne d'ailleurs toute l'histoire de cette industrie. Rappelons en effet que le commerce des étoffes fut un accélérateur du commerce mondial. La filière textile-habillement, qui allait devenir la filière textile-habillement-distribution dans les années 1980 sous l'impulsion donnée par les distributeurs, nouveaux pilotes de la filière, est devenue, suite à la mise en œuvre des nouvelles pratiques d'achat, l'une des filières les plus internationalisées qui soit. Plus récemment, la nécessité de gérer des risques nouveaux liés à la multiplication des références proposées en magasin a contribué à la mise en œuvre de pratiques d'achat originales comme le multi-sourcing et les entreprises qui cherchent à intégrer le concept de Développement Durable dans leurs pratiques trouvent chez les distributeurs français d'habillement des exemples intéressants de mise en œuvre de supply chain « soutenables ».

Il s'agit, de plus, d'un secteur dans lequel la question du contrôle inter-organisationnel renvoie à de nombreuses problématiques pour les acteurs, notamment à des questions qui se posent en termes de compétitivité pour les distributeurs ou d'opportunités d'apprentissage pour les fournisseurs (Gibbon, 2000 ; Palpacuer et Poissonnier, 2002).

## 2.1. Méthodologie de l'étude de cas

Conscients de la coexistence de pratiques relationnelles et de contrôle très différentes entre distributeurs et fournisseurs, nous avons pris le parti de représenter ces dernières sous formes de configurations. Nous nous sommes fondés sur une définition des configurations présentant ces dernières comme des constellations de variables ou caractéristiques, conceptuellement distinctes, qui apparaissent communément ensemble pour constituer une forme ou configuration globale (Miller, 1986 ; Gordon et Miller, 1979). Les travaux de Miles et Huberman (1991) et Yin (1994) nous ont par ailleurs guidés dans nos démarches de recueil et d'analyse de données. Les données, collectées lors d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 17 enseignes de distribution d'habillement figurant parmi les 30 plus grandes enseignes françaises, ont, dans un premier temps, permis de construire des « matrices à regroupement conceptuel » (Miles et Huberman, 1991). 22 fournisseurs ont, par ailleurs, été rencontrés avec l'objectif d'affiner notre compréhension des modes de contrôles décrits dans un premier temps par les distributeurs rencontrés.

## 2.2. Des modalités de fonctionnement différentes : proposition d'une typologie des modes de contrôle inter-organisationnel

Perspective temporelle et degré de formalisme du contrôle ont été identifiés comme les deux principaux éléments de discrimination des pratiques de contrôle. Ces deux dimensions permettent de dégager quatre cas de figure.

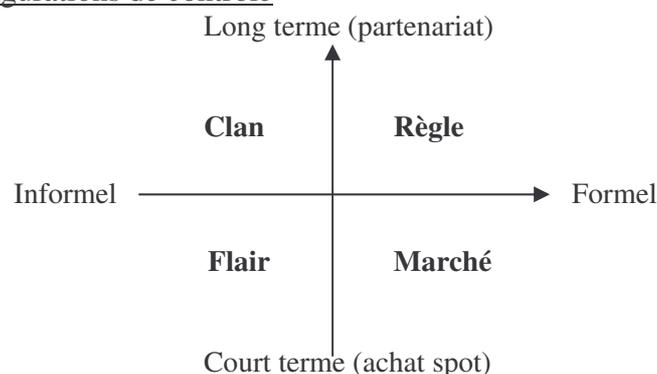
Le premier, dans le coin supérieur gauche du schéma 1, combinant caractère informel du contrôle et perspective de long terme de la relation, présente deux des principales caractéristiques du contrôle de type clanique tel qu'il fut défini par Ouchi (1980) puis Dumoulin (1996).

C'est justement au regard de ces caractéristiques que le Marché s'oppose le plus fortement au Clan en tant que mode de contrôle.

Ce qui distingue le Marché, de ce que nous appellerons le « Flair » est le côté informel qui prévaut dans les modes de contrôle développés par les entreprises situées dans le coin inférieur gauche du graphique. Le recours au « Flair » apparaît davantage lié à la simple volonté de réaliser une bonne affaire du strict point de vue économique et à court terme.

A l'opposé des entreprises présentant ce type de caractéristiques, les distributeurs privilégiant les relations de long terme et le formalisme du contrôle constituent un ensemble dont nous définirons le mode de contrôle inter-organisationnel privilégié comme la Règle (coin supérieur droit). Le schéma 1 présente les quatre configurations positionnées selon les deux axes définis :

Schéma 1 : Les configurations de contrôle



Il convenait, suite à la réalisation de cette matrice, de spécifier les « *attributs qui apparaissent ensemble* » (Miller et Mintzberg, 1983) ou encore les « *caractéristiques conceptuellement distinctes qui apparaissent ensemble* » qui, selon Meyer et al. (1993), définissent les configurations. Nous avons, pour cela, construit et étudié les corrélations entre des variables représentant chacune un élément précis et que nous avons jugé pertinent des grands thèmes abordés lors des entretiens avec les directeurs achat.

Ces grands thèmes, au nombre de six, ont permis de rapprocher les caractéristiques des enseignes en termes de formalisme et de perspective temporelle d'autres caractéristiques pouvant être analysées comme causes ou conséquences des premières. Le tableau 1 présente les variables retenues à l'intérieur des six thèmes, ainsi que les valeurs du alpha du test exact d'indépendance de Fisher.

**Tableau 1 - Valeurs du alpha du test exact d'indépendance de Fisher**

	Perspective temporelle	Formalisme
<b>Variables démographiques</b>		
Date de création	0,238	0,762
Date de démarrage achats internationaux	0,581	0,117
Nombre de magasins	0,399	<b>0,044</b>
Chiffre d'affaires	0,762	0,109
Localisation	0,373	0,373
<b>Attentes vis-à-vis des fournisseurs :</b>		
Mode de sélection	0,399	<b>0,003</b>
Taille moyenne	0,762	0,109
Proximité	0,218	<b>0,0004</b>
Nature	0,117	0,218
Définition performance	<b>0,012</b>	0,762
<b>Stratégie relationnelle et contrôle :</b>		
Attitude vis-à-vis du partage de four.	0,088	0,373
Part fabrication nationale	0,373	<b>0,002</b>
Capacité de production maximale	0,581	0,581
<b>pressions environnementales :</b>		
Nature du principal actionnaire	0,238	0,109
Attentes des actionnaires	<b>0,0004</b>	<b>0,044</b>
Concurrence sur le segment de marché	<b>0,036</b>	0,419
Positionnement Prix	0,218	0,117
Interventions d'ONG	0,563	0,183
<b>Structuration interne :</b>		
Compétences de l'acheteur	0,762	0,238
Intégration des stylistes	0,117	0,218
<b>Contrôle interne :</b>		
Formation acheteurs	<b>0,036</b>	0,419
Système d'évaluation	0,581	0,419
Fréquence des évaluations	0,238	<b>0,0004</b>

L'étude des corrélations entre variables a permis d'identifier un ensemble de relations confirmées par le test exact d'indépendance. Suite à cette mise en évidence de relations statistiques (ST), certaines relations entre variables ont pu être définies de manière analytique (AN).

Nous sommes finalement en mesure, suite à cette étude des corrélations entre variables de dresser une liste des caractéristiques discriminantes des quatre modes de contrôle (tableau 3).

Tableau 3 : Les principales caractéristiques associées aux quatre modes de contrôle

		Marché	Règle	Clan	Flair
Fréquence d'évaluation des acheteurs	ST	Soutenue	Soutenue	Faible	Faible
Formation des acheteurs	ST	Faible	Importante	Importante	Faible
Système d'évaluation (ach.)	AN	Individuel	Collectif	Collectif	Individuel
Mode de sélection	ST	Procédurier	Procédurier	Non Proc.	Non Proc.
Définition de la perf.	ST	Prix	Large	Large	Prix
Proximité des fournisseurs	ST	Lointains	Lointains	Proches	Proches
Taille des fournisseurs	AN	Grands	Grands	Petits	Petits
Stabilité concurrentielle	ST	Instable	Stable	Stable	Instable
Positionnement – prix	AN	Prix faibles	Prix faibles	Prix élevés	Prix faibles
Nature actionnariat	AN	Institutionnel	Institutionnel	Familial	Familial
Nombre de magasins (taille)	ST	Grand distri.	Grand distri.	Petit distri.	Petit distri.
Démarrage sourcing int. (âge)	AN	Ancien(avant 92)	Ancien	Récent	Récent

Ce tableau permet de mettre en évidence les critères de performances privilégiés en fonction des modes de contrôle inter-organisationnel (prix pour le Marché et le Flair ; critères plus larges pour le Clan et la Règle), ainsi qu'un certain nombre de facteurs déterminants, concernant tant la dynamique concurrentielle que les dynamiques actionnariales.

Au-delà des spécificités caractérisant les attentes associées aux quatre grands modes de contrôle inter-organisationnel identifiés, un certain nombre de constantes dans l'évolution des critères de performance méritent une attention particulière.

### 2.3. Attentes et comportements des distributeurs et implications pour les fournisseurs

Les objectifs en termes de stratégie d'achat, les critères de sélection privilégiés et les intentions relatives à la taille du réseau d'approvisionnement, seront ainsi, tour à tour, abordés.

#### 2.3.1. Principaux objectifs en termes de stratégie d'achat

Trois grands types d'objectifs généraux en termes de stratégie d'achat dominent chez les donneurs d'ordres. La recherche de l'augmentation des réassorts, en cohérence avec le développement de l'aspect mode et/ou nouveauté des produits proposés par les chaînes spécialisées, apparaît comme l'objectif le plus fréquemment cité. La volonté liée à l'intensification de l'internationalisation traduit le fait que ce processus ne soit toujours pas arrivé à maturité pour un certain nombre d'enseignes. Enfin, la volonté, voire la nécessité de réduire les coûts est un des éléments qui semble devoir expliquer l'objectif de développement de relations en direct. Ces résultats vont dans le sens d'une extension du modèle cœur-périphérie (Palpacuer, 1996) qui caractérise déjà les relations distributeurs-fournisseurs. Ainsi, si d'un côté, la volonté manifestée d'intensifier l'internationalisation répond au besoin de réduire les coûts en développant des relations de marché avec des fournisseurs à bas prix (fournisseurs périphériques), la volonté de développer des relations en direct et surtout d'augmenter les réassorts joue en faveur des fournisseurs proches et réactifs (cœur).

Un autre type d'attente de plus en plus constaté est lié à la contribution des fournisseurs dans la définition des collections. Ainsi, l'un de nos interlocuteurs explique : « *Nous avons des*

*bureaux de style mais pas assez pour élaborer l'ensemble de nos collections ; nous attendons aussi des fournisseurs qu'ils nous fassent des propositions (en particulier les européens) » .*

### **2.3.2. Les critères utilisés pour la sélection des fournisseurs**

Au-delà de la confirmation de l'importance accordée au traditionnel triptyque Prix – Délais - Qualité par les distributeurs, certains enseignements peuvent être tirés de l'étude des critères de sélection. L'analyse de nos entretiens exploratoires révèle l'existence d'au moins deux types de pré-contrôle au niveau de la sélection : une standardisation de la qualité découlant de la précision des dossiers techniques et une première évaluation du potentiel du fournisseur prenant notamment en compte des compétences spécifiques de ce dernier, ainsi que son autonomie financière.

L'évaluation du potentiel du fournisseur donne lieu à des pratiques diverses chez nos interlocuteurs. Certains attendent de leurs fournisseurs des compétences de créativité en termes de style notamment. Le directeur achat d'une enseigne d'hypermarché explique : *« Nous avons mis en place des critères de jugement en développant les achats en direct ; quelques fournisseurs sont bons partout, d'autres sont bons sur certains critères et mauvais sur d'autres »*. Les performances des fournisseurs sur ces critères ne sont toutefois pas forcément rédhibitoires vis-à-vis de la pérennité de la relation commerciale. Selon ce même directeur achat en effet : *« Il y a 3 catégories de fournisseurs : les stables, les instables, les entre-deux, mais nous n'avons pas de stratégie en interne par rapport à l'importance relative de ces trois catégories »*.

### **2.3.3. Les intentions relatives à la taille du réseau d'approvisionnement**

Si la majorité de nos interlocuteurs n'ont pas témoigné de volonté particulière par rapport à l'évolution du nombre de leurs fournisseurs, ni à la hausse, ni à la baisse, certains envisagent cette dernière comme quelque chose de positif. Un directeur achat explique ainsi : *« Nous voulons maintenir, voire diminuer ce nombre pour augmenter les volumes chez eux, pour améliorer le suivi »*. Un autre présente clairement la réduction du nombre de partenaires comme un moyen d'évoluer vers le partenariat : *« Nous voulons le réduire. C'est la moindre des choses si on veut parler de partenaires »*.

Ainsi, la volonté de développer des relations de partenariat, reposant plus ou moins sur la confiance, ou, à l'opposé, le désir de mettre en place un contrôle plus serré des fournisseurs semblent constituer des raisons très différentes poussant les enseignes à réduire la taille de leur parc de fournisseurs. Ceci confirme les résultats de l'étude menée par Palpacuer et al. (2005) dans le cadre d'une étude des pratiques des donneurs d'ordre britanniques, danois et français.

Les conceptions du partenariat et les attentes envers ce dernier apparaissent bien différentes d'un distributeur à l'autre. Selon le directeur achat d'une enseigne fonctionnant selon la logique du Marché, *« Le partenariat est lié au CA, le reste, c'est de la philosophie »*. Un autre explique que *« ...les relations avec les fournisseurs ont considérablement changées depuis 10 ans. La période des « coups » est révolue. Nous essayons de développer de véritables relations de partenariat car elles sont plus rentables »*. Enfin, le directeur achat d'une enseigne emblématique du Clan estime que : *« Dès lors que l'on sent que l'on peut s'entraider et progresser ensemble, il faut le faire ; c'est bien de se sentir accompagné ; mais il ne faut pas s'endormir sur un fournisseur, notamment en matière de prix pratiqués »*.

### **2.3.4. Ce qu'en disent les fournisseurs**

Les fournisseurs, que nous avons pu rencontrer, confirment l'existence de différences entre les différents marchés nationaux, tels ce fabricant de maillots de bain français exportant 30% de sa production vers l'Espagne, le Portugal et l'Italie : *« Le relationnel est très important en*

*Espagne et au Portugal. En France, le travail est plus difficile, c'est plus cloisonné, il faut rencontrer plus d'acheteurs* » ou encore ce fabricant italien : « *le pays est plus important que le type de distributeur auquel on a à faire* ». D'autres témoignent des différences entre enseignes à l'intérieur du marché français : « *Tout dépend des relations avec l'acheteur* » ; « *Les chaînes spécialisées sont plus exigeantes* » ; « *Chez les détaillants, ça dépend plus du dirigeant* »...

### **3. Discussion**

Trois éléments essentiels méritent, suite à cette étude de cas centrée sur la filière Textile – Habillement – Distribution, de faire l'objet de notre discussion : l'évolution des outils de contrôle et de pilotage des performances des fournisseurs (3.1), la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'achat (3.2) et les mutations en cours et à venir du métier d'acheteur (3.3).

#### **3.1. Les outils de contrôle et de pilotage des performances des fournisseurs**

Notre recherche nous a permis de mettre en évidence trois grands types d'outils : les critères de sélection (3.1.1), le système d'évaluation et de management des performances (3.1.2), la mise en place et la validation de règles de fonctionnement (3.1.3).

##### ***3.1.1. Les critères de sélection***

La phase de sélection du partenaire fournisseur est essentielle à bien des égards pour le bon fonctionnement futur de la relation (Hakansson et Wootz, 1975 ; Bouvier-Patron, 1995). Swift et Gruben (2000) insistent sur le fait que le développement de la coopération entre acheteurs et vendeurs a conduit à la réduction du nombre de fournisseurs pour les entreprises et qu'avec moins de fournisseurs, la sélection de ces derniers devient plus importante.

Des études ont mis en évidence la variété des critères de sélection des fournisseurs (Brown et al., 1993 ; Cameron & Shipley, 1985 ; Spekman, 1988). Nydick et Hill (1992) insistent sur la difficulté à sélectionner un fournisseur quand plusieurs critères entrent en jeu. Les critères clés utilisés par les acheteurs sont toutefois quasiment toujours les mêmes: qualité, délais, prix et flexibilité (Verma et Pullman, 1998). Plusieurs études récentes témoignent néanmoins du changement d'importance relative des critères de sélection des fournisseurs sur les dernières années. Wilson (1994) explique que la qualité a gagné en importance au détriment du prix. Les services aussi sont importants, tout comme les délais, le temps et sa maîtrise étant devenu source d'avantage concurrentiel (Stalk, 1988). Beaucoup d'études confirment également le rôle plus marginal du prix dans la sélection depuis une dizaine d'années (Choi et Hartley, 1996 ; Gustin et al., 1997 ; Lambert et al., 1997), alors qu'il demeurait encore le critère essentiel de sélection dans les années 1970-1980 (Monczka, 1974 ; Monczka et Trecha, 1988). En ce qui concerne les critères de performance sociétaux, depuis les travaux de Carroll (1970) précisant les trois dimensions (profit, social, environnement), plusieurs recherches récentes ont témoigné de la difficile mais possible intégration de critères associés à ces dimensions dans les outils classiques de pilotage (Bollecker et al., 2008 ; Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2008).

##### ***3.1.2. Le système d'évaluation et de management des performances***

Faisant suite à la phase de sélection, la phase d'évaluation des performances des fournisseurs repose souvent sur une référence faite aux mêmes critères. Si le prix est le critère de sélection le plus important, il ne constitue pas le critère sur la base duquel les performances des fournisseurs seront rétribués ou sanctionnés. Le prix étant fixé et connu au moment de la commande, le fournisseur n'a pas de pouvoir sur ce dernier (hormis au moment de la

négociation ou au moment de la sélection). La performance en cours de relation du fournisseur sera donc évaluée sur d'autres critères tels que la qualité des produits (entendue en termes de conformité avec le grade de qualité demandé) ou les délais de livraison.

Le management des performances du fournisseur prend généralement davantage la forme de sanction en cas de performances insuffisantes que de rétribution en cas de performances satisfaisantes (auquel cas le fournisseur est rémunéré conformément aux dispositions prévues au contrat).

Si le fournisseur semble avoir davantage à perdre qu'à gagner suite à l'évaluation de ces performances, une accumulation de performances positives conserve un intérêt prenant la forme du développement d'une confiance accrue de la part du distributeur, premier pas vers la pérennisation de la relation.

### ***3.1.3. La mise en place et la validation de règles de fonctionnement***

De nature à « créer de l'ordre » (Brunsson, 2004), les règles mises en place par un client en vue de régir les relations qu'il entretient avec ses fournisseurs font partie des dispositifs formels de contrôle.

Les conditions générales d'achat et la charte éthique, dont le respect est obligatoire pour tout fournisseur, constituent deux de ces dispositifs.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) précisent que les chartes éthiques sont plutôt à destination interne alors que les codes de conduite visent une audience plus large englobant fournisseurs et sous-traitants. Ces documents regroupent, quoi qu'il en soit, une série d'obligations auxquelles devront obligatoirement se conformer les fournisseurs. Ces dernières concernent les qualités attendues du produit, mais aussi les prix et délais à ne pas dépasser sous peine de sanction (conditions générales d'achat) ou encore les conditions de travail (charte éthique). Si les éléments concernés sont toujours les mêmes, la mesure de ces derniers et surtout les conséquences qu'ils peuvent avoir sur l'évolution et même la poursuite de la relation, diffèrent selon les entreprises. Les conditions générales d'achat apparaissent alors plus ou moins détaillées. La charte éthique, quant à elle, même si elle se fonde sur des principes largement admis dans la société, reflète plusieurs niveaux de culture : celui de la société dans laquelle s'insère l'entreprise, et celui de l'entreprise elle-même (Mercier, 1999 ; Gautier, 2001). Le contenu de la charte éthique est susceptible de révéler des différences importantes en termes de relations inter – organisationnelles, entre clients.

Les conditions générales d'achat et la charte éthique établissent, comme nous venons de l'expliquer, un certain nombre d'obligations pour les fournisseurs, la nature de ces obligations constituant un élément intéressant dans l'analyse de la diversité des relations inter – organisationnelles. Si le respect de certaines de ces obligations peut être mesuré sur la base des caractéristiques des produits fournis (prix, qualité, délais,...), le respect de certaines autres obligations ne peut être évalué que sur la base d'une vérification visuelle directe sur le lieu de production. Cette vérification prend alors la forme d'audits essentiellement destinés à vérifier la bonne application par le fournisseur des préconisations contenues dans la charte éthique. Ces audits qui se développent, sont conduits par des personnels appartenant à l'enseigne de distribution ou par des cabinets qui sont chargés d'observer les conditions de travail au sein des usines, le recours à des fournisseurs de second niveau,...

## **3.2. La mise en œuvre de nouvelles pratiques d'achat**

Les évolutions décrites dans les paragraphes précédents entraînent de profondes restructurations en interne en raison de l'émergence de ces métiers nouveaux d'une part et en raison des compétences spécifiques sur lesquels ils sont fondés d'autre part : il faut apprendre

à gérer (et donc à contrôler) des acheteurs et, qui plus est, des acheteurs internationaux à potentiel élevé. Mangel et Useem (2000) montrent ainsi que les caractéristiques de la relation d'emploi et la structure organisationnelle posent de fortes contraintes sur la nature des systèmes de contrôle qui peuvent être mis en place dans une organisation. Les acheteurs sont en effet, compte tenu de leur rôle stratégique et de leur nouveau statut, en mesure de développer des exigences et des pratiques nouvelles. Ces évolutions résultent en l'intensification des stratégies d'acteurs (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) développées par ces acheteurs et en l'augmentation sensible des taux de turn-over au sein des équipes dédiées aux achats. Ces évolutions constituent des éléments essentiels de caractérisation de « l'acheteur nouvelle génération » (Nourtier et Moreau, 1997).

Les nouvelles organisations achat se caractérisent par le renforcement de leur statut au sein de l'organisation (3.2.1) et par l'émergence de nouvelles logiques de structuration et de fonctionnement (3.2.2). Nous proposons un focus sur le multi-sourcing, qui répond à la volonté de définir des exigences de différentes natures en fonction des caractéristiques des fournisseurs (3.2.3).

### ***3.2.1. Un renforcement du statut du service achat au sein de l'organisation***

La prise de conscience, au sein des enseignes de distribution, de la nécessité de bien - acheter et du véritable savoir – faire sur lequel cela repose a donné aux services achat un poids de plus en plus important au cours des années récentes (Allain et Chambolle, 2003). Au-delà des nouvelles compétences, ce sont des individus qui ont été recrutés et sont venus étoffer les services achat. Ces derniers jouissent incontestablement d'une légitimité nouvelle et accrue puisque le succès d'une enseigne repose de plus en plus sur les performances de son service achat (Johnston et Bonoma, 1981).

### ***3.2.2. L'organisation des services achat : logiques de structuration et de fonctionnement***

Le développement des services achat fait de plus en plus de ces derniers de véritables organisations (Baudalet, 1997). Ces dernières sont pilotées par un directeur achat qui, compte tenu, de l'augmentation de la taille de son service, s'entoure souvent de collaborateurs de niveau n-1, les acheteurs constituant le niveau n-2. Ces collaborateurs sont alors chargés d'encadrer les acheteurs spécialisés sur un type de produit, une cible de clientèle, ou encore une zone géographique (Asie, Europe,...). De telles structures présentent en outre la particularité de permettre au système d'évaluation de mieux fonctionner puisque l'évaluation des acheteurs par un double niveau hiérarchique constitue un gage d'objectivité de nature à renforcer le lien entre système d'évaluation et système de rétribution (Evans, 1975), et partant à rendre le système d'animation (au sens de Gervais, 2000) plus performant.

### ***3.2.3. Le développement du multi-sourcing : la mise en œuvre de modalités relationnelles adaptées aux différentes performances visées***

Rappelant les nombreux intérêts liés à la constitution d'un « marché interne » pour les entreprises (baisse des coûts liés à la rotation de la main d'œuvre, augmentation de la motivation des salariés,...), Baudry (1995) s'attache à en montrer la pertinence dans le contexte inter – organisationnel. L'auteur estime ainsi que le donneur d'ordres peut imposer à ses différents sous-traitants des contraintes de différentes natures qu'il n'aurait pu imposer à un seul et même fournisseur. A ce titre, il est possible d'évoquer une certaine spécialisation des sous-traitants à la réponse à des contraintes différentes. Dyer et al. (1998) évoquent d'ailleurs cette « *segmentation des fournisseurs stratégiques* » comme une pratique d'avenir dans le domaine du management de la *supply chain*. Au-delà de fournisseurs différents auxquels des attentes différentes sont exprimées, ce sont des relations différentes que les

enseignes de distribution ont à gérer (Segal, 1989). Bensaou (1999) témoigne d'une telle évolution se concrétisant par l'émergence de « *portefeuilles de relations client-fournisseurs* ».

D'un côté, le distributeur demande au fournisseur d'être excellent sur la production et prend le maximum de marge sur l'aval. De l'autre, il demande des services nouveaux aux fournisseurs (GPA, financement des stocks de matières,...). Cette double demande se concrétise par une segmentation des fournisseurs en deux catégories et la généralisation d'un modèle « cœur-périphérie » liés au phénomène de mondialisation (Harrison, 1994). L'existence d'un tel modèle a ainsi pu être mise en évidence par plusieurs auteurs dans des industries différentes telles l'automobile (Andrieu, 1994) ou l'habillement (Palpacuer, 1996 ; 1997).

### 3.3. Vers le « retour de l'acheteur »

Comme le directeur achat, les acheteurs occupent une position charnière. Ils sont à la fois contrôlés par leur hiérarchie, et contrôleur vis-à-vis des fournisseurs (Leclercq, 1990). Ils ont toutefois vocation à assurer davantage un rôle d'interface extrêmement important avec les fournisseurs. Bouvier-Patron (2002) estime même que les acheteurs assurent une double interface puisqu'en dehors des relations entretenues avec les fournisseurs, les acheteurs travaillent avec des représentants des différents services internes.

Les acheteurs, véritables « agents » (Ring et Van de Ven, 1994), « managers de relations » (*relationship managers*) (Kumar, 2000) ou « porte-parole officiels » (Nogatchewsky, 2004) de l'organisation cliente vis-à-vis des fournisseurs, ne se limitent pas à ces fonctions et occupent donc une position que nous qualifierons de stratégique en interne. Si l'on considère avec Dutriaux (1994) la fonction achat comme une fonction d'ingénierie, les acheteurs méritent d'être considérés comme les « ingénieurs de l'achat ».

Bien qu'il soit de plus en plus difficile de définir le métier d'acheteur dans l'absolu, compte tenu des évolutions de la nature des achats réalisés et des rôles confiés aux acheteurs (Fiorito et Fairhurst, 1993 ; Merminod, 2006), plusieurs caractéristiques communes semblent émerger. La nature des réponses apportées par les acheteurs aux attentes que nous avons évoquées se révèle structurante vis-à-vis du contrôle exercé par les acheteurs sur les fournisseurs. Bruce et Daly (2006), expliquent ainsi en quoi le *fast fashion*<sup>3</sup> implique de nouveaux comportements d'achat. Nogatchewsky (2004) observe que plus les acheteurs se représentent leurs objectifs comme étant ambitieux, plus ils semblent exercer une influence coercitive sur leurs fournisseurs. Isenman (1986) montre par ailleurs que plus les acheteurs voient leur performance évaluée sur la base d'une réduction des coûts, moins ils sont tentés de développer une relation partenariale avec leurs fournisseurs. Un certain nombre d'effets pervers peuvent même découler de la mise en place d'objectifs en termes de gains sur achat trop élevés (Da Silva et al., 2002 ; Nogatchewsky, 2004).

Dans un tel contexte, nous pensons que la période qui s'ouvre est celle du « retour de l'acheteur » (clin d'œil au « retour de l'actionnaire » évoqué par L'Hélias, 1997). Alors que la volonté des enseignes a longtemps été de définir des outils si précis qu'ils en venaient souvent à prendre la décision à la place de l'acheteur, la diversité des objectifs auquel il convient de faire face aujourd'hui afin de satisfaire les parties prenantes les plus diverses, explique que la pondération soit difficile à réaliser. Certes cette dernière peut être l'œuvre de nouveaux outils. Nous pensons toutefois que l'outil atteint ses limites précisément lorsque les critères qu'il intègre deviennent trop larges et/ou nombreux. Seul l'acheteur nous semble donc en mesure d'effectuer cette pondération entre les différents critères de performance. De telles évolutions

---

<sup>3</sup> Le *fast fashion* réfère à une nouvelle logique industrielle et marketing qui consiste à dépasser la logique des saisons pour lancer, en flux quasi-continu, de nouveaux articles en magasin, dans un circuit de distribution large.

supposent de nouvelles compétences chez les acheteurs. La prochaine grande source de performance se trouve donc sans doute chez les acheteurs.

## Conclusion

Dans cette communication, nous nous sommes attachés à mettre en évidence la dynamique actuelle d'évolution des critères de performance en contexte inter-organisationnel. A mesure que l'externalisation se développe et que les exigences des parties prenantes les plus diverses sont prises en considération par les entreprises, ces dernières mettent en œuvre des pratiques de contrôle de leurs fournisseurs intégrant des conceptions élargies de la performance.

Au-delà de la gestion conjointe des coûts, des délais et de la qualité, de nouvelles exigences pèsent sur les fournisseurs, intégrant l'innovation (notamment dans les services associés aux produits) et le respect de nouvelles contraintes sociales et environnementales. C'est ce dont témoigne notre étude de cas centrée sur les pratiques d'approvisionnement et de contrôle des fournisseurs des distributeurs français d'habillement.

Si l'impact sur les modes de fonctionnement des fournisseurs est certain, nous pensons que c'est toute la « chaîne de contrôle » (Poissonnier, 2005) dont le fonctionnement est et sera impacté. Nous sommes ainsi revenus sur les évolutions de la gouvernance de l'entreprise. Ces dernières affectent la mission et la structuration des services achat, ainsi que le métier d'acheteur. Plus précisément, nous pensons que c'est à ces derniers que revient la responsabilité d'intégrer des critères de performance parfois contradictoires dans les pratiques d'approvisionnement, soit en trouvant des fournisseurs « perles rares », soit, et c'est le plus souvent la stratégie privilégiée, en mettant en place des pratiques originales comme le multi-sourcing.

## Bibliographie

Allain M.-L. & Chambolle C. (2003), *Economie de la distribution*, La Découverte, coll. Repères.

Andrieu S. (1994), Partenariat dans l'industrie automobile : le parcours du sous traitant, *Annales du Management*, XIIèmes journées nationales des IAE, Montpellier 1994, 63-77.

D'Aveni R. A. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.

Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, La Découverte.

Baudelet B. (1997), L'organisation des achats : nouvelles équipes, nouveaux rôles, *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 17, n° 2, p. 33-38.

Baudry B. (1995), *L'économie des relations internationales*, La découverte.

Baumol W. J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Mac Millan.

Bensaou B. M. (1999), Portfolios of buyer-supplier relationships, *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 4, Summer, p. 35-44.

Berle A. & Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan.

Bessire D. (1999), Définir la performance, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, vol. 2, Septembre, p. 127-150.

Blois K. (1998), Don't all firms have relationships ? *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, n° 3, p. 256-270.

Bollecker M., Mathieu P. & Clementz C. (2008), L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale: le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion, *Gestion 2000*, vol. 25, issue 4, juillet-août, p. 49-65.

- Bourbonnais R. & Vallin P. (1995), *Comment optimiser les approvisionnements*, Economica.
- Bourguignon A. (1995), La performance, essais de définition, *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p. 60-65.
- Bouvier C. (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation.
- Bouvier-Patron P. (2002), La stabilité des relations clients-fournisseurs : un essai d'interprétation, *Economies et Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n° 34, p. 11-44.
- Bouvier-Patron P. (1995), Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client - fournisseur, *Economies et Sociétés*, Série Dynamiques technologiques et organisation, n° 2, p. 51-68.
- Brender A. (2002), *Face aux Marchés, la Politique*, Editions La Découverte et Syros.
- Brown G., Boya U. O., Humphresy N. & Widing R.E. (1993), Attributes and behaviors of sales people preferred by buyers: high socializing Vs. low socializing industrial buyers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (1), p. 25-30.
- Bruce M. & Daly L. (2006), Buyer behaviour for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing & Management*, vol. 10, n° 3, p. 329-344.
- Bruel O. (1996), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod.
- Brunsson N. (2004), La standardisation comme mode d'organisation, dans *Gouverner les organisations*, Ouvrage coordonné par Hervé Dumez (2004), L'Harmattan, Techniques de gestion, p. 19-29.
- Brunsson N. (2004), La standardisation comme mode d'organisation, dans *Gouverner les organisations*, Ouvrage coordonné par Hervé Dumez (2004), L'Harmattan, Techniques de gestion, p. 19-29.
- Burt D. N. (1984), *Proactive procurement-The key to increased profits, productivity and quality*, Prentice-Hall.
- Cameron S. & Shipley D. (1985), A discretionary model of industrial buying, *Managerial and Decision Economics*, n° 6, March-April, p. 102-112.
- Capron M. & Quairel F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte.
- Carrol A. (1970), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Cateura O., Crespín-Mazet F. & Poissonnier H. (2008), The mobilisation of political actors as a collective purchasing strategy in the european electricity market – Exploring the plural identity of political actors, *The 24<sup>th</sup> IMP Conference*, Uppasala University, septembre.
- Chandler A. D. (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chauvey J. N. & Naro G. (2004), Les apports de l'ABC à l'analyse stratégique: les enseignements d'une recherche-intervention, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 3, p. 63-89.
- Choi T. Y. & Hartley J. L. (1996), An exploration of supplier selection practices across the supply chain, *Journal of Operations Management*, 14 (4), p. 333-343.
- Clouet P. (1989), *Les achats, un outil de management*, Editions d'organisation.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Da Silva R., Davies G. & Naudé P. (2002), Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process, *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 11/12, p. 1327-1343.
- Dearden J. (1969), The case against ROI control, *Harvard Business Review*, may-june, p. 124-134.
- Delmas M. A. (2002), The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: an institutional Perspective, *Policy Sciences*, n° 35, p. 91-119.
- Dornier P.-P. & Fender M. (2001), *La logistique globale*, Editions d'organisation.

- Dumoulin R. (1996), Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : Une recherche exploratoire, *Thèse de Doctorat*, IAE de Lille.
- Dutriaux L. (1994), Pourquoi la fonction achat est-elle une fonction d'ingénierie ?, *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 14, n° 1, p. 37-39.
- Dyer J. H., Cho D. S. & Chu W. (1998), Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management, *California Management Review*, vol. 40, n° 2, p. 57-77.
- Dyer J. H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 271-291.
- Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy.
- Evans P. B. (1975), Multiple Hierarchies and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, June 1975, p. 250-259.
- Fligstein N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman.
- Gautier L. (2001), Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2001, p. 70-76.
- Gereffi G. (1999), International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, n° 48, p. 37-70.
- Germain C. & Trébucq S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, p. 35-41.
- Gervais M. (2000), *Contrôle de Gestion*, Editions Economica.
- Gibbon P. (2000), "Back to the Basics" through Delocalisation: The Mauritian Garment Industry at the End of the Twentieth Century, *Center for Development Research Working Papers*, Octobre 2000, Copenhague, p. 1-66.
- Gomez P.-Y. (2001), *La République des Actionnaires*, Syros.
- Gordon L. A. & Miller D. (1976), A contingency framework for the design of accounting information systems, *Accounting Organizations and Society*, vol. 1, n° 1, p. 59-69.
- Gumb B. (2004), Chaîne de performance et performance de chaîne ou le contrôle par delà le dogme de l'entité, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 23, n° 1, p. 37-58.
- Gustin C. M., Daugherty P. J. & Ellinger A. E. (1997), Supplier selection decisions in systems/software Purchases, *International Journal of Purchasing & Materials Management*, n° 334, p. 41-46.
- Hakansson H. & Wootz B. (1975), Supplier selection in an international environment – an experimental study, *Journal of Marketing Research*, February, vol. 12, Issue 1, p. 46-51.
- Harrison B. (1994), *Lean and Mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility*, New York, BasicBooks.
- L'Hélias S. (1997), *Le retour de l'actionnaire*, Gualino éditeur, Paris.
- 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.
- Isenman A. W. (1986), Managing suppliers : the strategic implications, *Strategic Planning Management*, vol. 4, p. 89-91.
- Izraelewicz E. (1999), *Le capitalisme Zinzin*, Editions Grasset et Fasquelle.
- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, p. 305-360.
- Johnston W. & Bonoma T. (1981), The Buying Center : Structure and Interaction Patterns, *Journal of Marketing*, vol. 45, n° 3, p. 143-156.
- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises – Réalités, déterminants, performances*, Economica.
- Kotabe M. & Murray J. Y. (2004), Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, p. 7-14.

- Kumar N. (2000), Le poids de la confiance dans les relations fabricant-distributeur, in « *La chaîne de valeur* », *Harvard Business Review*, Editions d'Organisation, p. 109-150.
- Lambert D. M. , Adams R. J. & Emmelhainz M. A. (1997), Supplier selection criteria in the healthcare industry: a comparison of importance and performance, *International Journal of Purchasing & Material management*, 33 (1), p. 16-22.
- Lebas M. (1995), Le concept de performance, in *Compter le travail, Travail*, n° 34, printemps/été, p. 137-149.
- Leclercq X. (1997), *Acheter mieux que ses concurrents : améliorer son positionnement achat*, Editions TOP.
- Leclercq X. (1990), *L'audit du service achat*, Dunod.
- Lorino P. (1996), Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition.
- Malleret V. (1994), Du contrôle de gestion au management de la performance, in Les Professeurs du Groupe HEC, L'Ecole des managers de demain, *Economica*, p. 121-143.
- Mangel R. & Useem M. (2000), The strategic role of Gainsharing, *Journal of Labor Research*, vol. XXI, n° 2, Spring 2000, p. 327-343.
- Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, New York, Mac Millan.
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Editions Repères La Découverte.
- Merminod N. (2006), Catégorisation des activités des acheteurs professionnels des entreprises industrielles et de services, *Gestion 2000*, n° 4.
- Meyer A., Tsui A. & Hinings C. R. (1993), Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 6, p. 1175-1195.
- Meysonnier F. & Rasolof-Distler F. (2008), Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 14, vol. 2, décembre, p. 107-124.
- Miles M. & Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991, (première édition américaine 1984).
- Miller D. (1986), Configurations of strategy and structure : toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 3, p. 233-249.
- Miller D. & Mintzberg H. (1983), The Case for Configuration, in Moyar G. "Beyond Method: strategies for social research.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, Traduction de Mintzberg (1983), *Power in and around organization*, N-J, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Monczka R. M. & Trecha S. J. (1988), Cost-Based Supplier Performance Evaluation, *Journal of Purchasing & Materials Management*, Spring, vol. 24, issue 1, p. 2-7.
- Monczka R. M. (1974), Buyer Performance Evaluation: Major Considerations, *Journal of Purchasing & Materials Management*, november, vol. 10, Issue 4, p. 51-60.
- Naro G. (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances, in F. Le Roy & M. Marchesnay, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions EMS.
- Naro G. (2004), Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises, dans Pérez Roland, Brabet Julienne et Yami Said, *Management de la Compétitivité et Emploi*, Harmattan Economiques.
- Nogatchewsky G. (2004), Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur, *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine, 8 Octobre 2004.
- Nourtier J. & Moreau A. (1997), L'acheteur nouvelle génération, *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 17, n° 2, p. 39-41.
- Nydick R. L. & Hill R. P. (1992), Using the analytic hierarchy process to structure the supplier selection procedure, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1992, p. 31-36.

- Otley D. (1994), Management control in contemporary organizations: toward a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, p. 289-299.
- Ouchi W. G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol. 25, p. 129-141.
- Palpacuer F., Gibbon P. & Thomsen L. (2005), New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective, *World Development*, vol. 33, n° 3, p. 409-430.
- Palpacuer F. & Poissonnier H. (2002), The global sourcing networks of french clothing retailers : organizational patterns and opportunities for suppliers' industrial upgrading, *Paper presented at the GLAF workshop*, Center for Development Research, Copenhagen, 23-24 1Avril 2002.
- Palpacuer F. (1997), Development of core-periphery forms of organizations: some lessons from the New York garment industry, *Discussion papers*, International Institute for Labour Studies, 31 p.
- Palpacuer F. (1996) , Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisations en réseaux : étude du cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement, *thèse de doctorat*, Université de Montpellier 1, Novembre 1996.
- Parat E. (1997), Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise: cas de la filière Textile – Habillement – Distribution française, *thèse de doctorat*, Université de Paris – Nord, Mai 1997.
- Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Repères, La découverte.
- Plihon D. (2004), *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, coll. Repères.
- Poissonnier H. (2005), Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD, *Thèse de Doctorat soutenue le 2 décembre 2005*, Université Montpellier II.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Quairel F. (2006), Contrôle de la performance globale et RSE, *actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis.
- Quairel F. & Auberge M.-N. (2005), Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, p. 111-126.
- Richardson G. B. (1972), The Organization of Industry, *The Economic Journal*, vol. 82, p. 883-896.
- Ring P. S. & Van de Ven A. H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Robert-Demontrond P. & Bezaudin-Peric S. (2004), Le concept de référentiels sociétaux: principes et enjeux de leur integration en tant que critère d'achat par la grande distribution, *17<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE*, Lyon, 13 et 14 Septembre 2004.
- Ryan V. L. & Schneider M. (2002), The Antecedents of Institutional Investor Activism, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 4, Octobre 2002, p. 554-573.
- Said S.-M. (2006), Le système d'information: système nerveux des supply chains – De l'intégration à la modularisation, *Réalités industrielles*, Mai 2006, p. 47-55.
- Segal M. N. (1989), Implications of Single vs. Multiple Buying Sources, *Industrial marketing Management*, 18, August, p. 163-178.
- Spekman R. E. (1988), perceptions of strategic vulnerability among industrial buyers and its effect on information search and supplier evaluation, *Journal of Business Research*, n° 17, December, p. 313-326.
- Stalk G. Jr. (1988), Time – the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, n° 66, p. 41-51.

- Swift C. O. & Gruben K. H. (2000), Gender differences in weighting of supplier selection criteria, *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, Issue 4, Winter 2000, p. 502-512.
- Trent R. J. & Monczka R. M. (2002), Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing, *Academy of Management Executive*, May 2002, vol. 16, issue 2, p. 66-80.
- Useem M. (1996), *Investor Capitalism*, BasicBooks.
- Verma R. & Pullman M.E. (1998), An analysis of the supplier selection process, *Omega* 266, p. 739-750.
- Williamson O. E. (1979), Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, October 1979, p. 233-262.
- Wilson E. J. (1994), The relative importance of supplier selection criteria, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, p. 35-41.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, 1994.