



**HAL**  
open science

# MANAGEMENT DES FOURNISSEURS PARTENAIRES : A QUOI SERVENT LES ACCORDS INTER-ENTREPRISES ? UN PARALLELE AVEC LES ROLES DES BUDGETS

Isabelle Gignon-Marconnet, Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Isabelle Gignon-Marconnet, Gwenaëlle Nogatchewsky. MANAGEMENT DES FOURNISSEURS PARTENAIRES : A QUOI SERVENT LES ACCORDS INTER-ENTREPRISES ? UN PARALLELE AVEC LES ROLES DES BUDGETS. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France. pp.CD-Rom. halshs-00582780

**HAL Id: halshs-00582780**

**<https://shs.hal.science/halshs-00582780v1>**

Submitted on 4 Apr 2011

**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.

# MANAGEMENT DES FOURNISSEURS PARTENAIRES : A QUOI SERVENT LES ACCORDS INTER-ENTREPRISES ?

## *UN PARALLELE AVEC LES ROLES DES BUDGETS*

**Isabelle Gignon-Marconnet**

*Professeur à Reims-Management School, 59, rue Pierre Taittinger, B.P. 302, 51061 Reims  
Cedex, 03 26 77 46 31, isabelle.gignon@reims-ms.fr*

**Gwénaëlle Nogatchewsky**

*Doctorante, CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal De Lattre de Tassigny,  
75116 Paris, 01 40 86 06 22, nogatchewsky@voila.fr*

### **Résumé**

L'objet de cet article est de proposer une lecture des rôles des accords de partenariat industriel au travers de la littérature sur la gestion budgétaire. L'analyse confirme certains rôles proposés par la littérature inter-organisationnelle (notamment par l'approche relationnelle) et fait aussi apparaître plusieurs rôles et inconvénients non abordés jusque là.

Mots clés : partenariat, accords inter-entreprises, rôles des budgets

### **Abstract**

*The purpose of this article is to explore roles of industrial partnership agreements through the literature about budgets. The analysis confirms the roles proposed by the inter-organizational literature (more specifically by the relational approach) and highlights also roles and drawbacks that have not been approached yet.*

Keywords : partnership, inter-firms agreements, roles of budgets

## **Introduction**

Les relations de partenariat entre clients et fournisseurs sont au centre de la dynamique industrielle actuelle (Ravix, 1990), même si elles ne sont pas, comme pourrait le laisser entendre une abondante littérature sur ce sujet, une innovation organisationnelle (Neuville, 1998). Les motivations qui poussent les entreprises à développer des partenariats avec leurs fournisseurs sont largement connues et formalisées (Donada, 1997) : réduction des coûts de transaction, concentration des ressources sur les compétences clés, gains en temps et en qualité au moment du développement des produits, flexibilité des petites structures associée à l'économie d'échelle des grandes entreprises (Johnston et Lawrence, 1988).

Les mécanismes de coordination entre les acteurs partenaires et plus spécifiquement les accords inter-entreprises ont également fait l'objet d'un grand nombre de travaux. Les chercheurs se sont intéressés à l'objet des accords (Porter, 1986), à leur configuration (Joffre et Koenig, 1984), leurs formes juridiques (Williamson, 1979, 1985) ou leur importance pour les entreprises. Pour autant, peu de consensus se dégage sur le rôle des accords inter-entreprises. Dans l'approche économique classique et néo-classique, l'accord sert à inciter le

partenaire à coopérer, à le surveiller et à le sanctionner le cas échéant. Il permet ainsi de limiter le risque d'opportunisme de l'autre. Dans l'approche relationnelle, l'accord symbolise la volonté de coopérer des deux parties et permet de développer la confiance et l'engagement à long terme.

Parallèlement à cette absence de consensus sur le rôle des accords inter-entreprises, on constate que ces accords se traduisent cependant toujours, de manière pragmatique, par un couple objectif-moyens. Or, la formalisation du couple objectifs-moyens a déjà été largement analysée dans le contexte intra-organisationnel, et plus particulièrement sous l'angle de la gestion budgétaire qui en est une des expressions par excellence.

**L'article se propose d'utiliser les rôles de gestion budgétaire comme grille d'analyse afin d'apporter des éléments complémentaires de réponse à la question suivante : A quoi servent les accords inter-entreprises dans le cadre du partenariat ?** L'analyse est réalisée à partir d'une étude du partenariat vertical<sup>1</sup> dans le secteur automobile.

La première partie de l'article est consacrée à la construction de notre cadre théorique. La deuxième partie présente la méthodologie employée. Les propositions tirées de l'étude empirique seront développées dans la troisième partie avant de conclure sur les perspectives de l'étude.

## **1 Revue de littérature et cadre théorique**

Après avoir étudié la littérature sur les accords inter-entreprises dans le cadre de relations de partenariat vertical, nous verrons en quoi les concepts du contrôle intra-organisationnel, et plus précisément celui de gestion budgétaire, peuvent constituer un cadre d'analyse pertinent pour approfondir notre connaissance sur les rôles de ces accords. Nous terminerons cette partie par une présentation synthétique des rôles attribués dans la littérature à la gestion budgétaire, synthèse qui nous servira, dans une deuxième partie, de grille d'analyse pour les rôles des accords de partenariat.

### **1.1 Les accords inter-entreprises dans le cadre de relations partenariales**

Notre propos ici est de présenter les spécificités du partenariat par rapport aux autres relations de sous-traitance et les accords qui lui sont associés (1.1.1.) ainsi que les rôles des accords de coopération tels qu'ils apparaissent dans la littérature (1.1.2.), puis de dégager les questions qui restent en suspens à ce jour (1.1.3.).

---

<sup>1</sup> Le partenariat vertical désigne le partenariat entre clients et fournisseurs, par différence avec le partenariat entre entreprises exerçant la même activité.

## *1.1.1 Les spécificités du partenariat et les accords qui lui sont associés*

### 1.1.1.1 Définition du partenariat

Le partenariat est un concept dont le contenu varie largement d'un chercheur à l'autre<sup>2</sup>. Si la collaboration pluriannuelle suffit à Doz et Shuen (1987) pour définir le partenariat, Mohr et Spekman (1991) l'affirment comme étant une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel au travers de leur coopération. Dans une approche plus pragmatique, nous adopterons la conception de Donada (1997, p 26) et parlerons de partenariat vertical « lorsqu'un client et un fournisseur décident de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. »

### 1.1.1.2 Les accords inter-entreprises dans le partenariat vertical

L'accord inter-firmes peut être défini comme « un arrangement, une convention explicite entre deux entreprises qui engage leur comportement dans un domaine donné. De fait, cette définition exclut du champ des accords toutes les relations pouvant exister entre deux entreprises qui ne résultent pas d'un accord explicite de leur part » (Blanchot, 1999, p 26)<sup>3</sup>.

Le partenariat implique un engagement réciproque de long terme entre deux firmes juridiquement indépendantes. Dans ce cadre, l'accord a pour but de définir l'objet de la coopération, le partage des gains issus de la collaboration ainsi que les mécanismes d'adaptation liés à la relation de long terme.

Pour Letourneur (1994), des règles communes, un système de récompense et de partage des risques, un engagement réciproque et une responsabilité mutuelle sont les fondements du partenariat qui offrent les garanties suffisantes contre les comportements opportunistes et favorisent au contraire le climat de confiance ouvrant la voie à la coopération. Le partenariat s'organise autour d'un contrat incomplet qui donne un cadre à la relation. Les parties se mettent d'accord sur l'objet de la coopération, mais ne spécifient pas toutes les conditions de l'échange. Le client s'engage ainsi à coopérer avec le fournisseur pendant plusieurs années, sans toutefois lui garantir l'inaltérabilité de ce lien. C'est, au contraire, le possible recours au marché associé à des engagements annuels ou pluriannuels qui permettent aux deux parties de bénéficier de la stabilité de la relation et des effets d'apprentissage qui lui sont associés, sans subir les dysfonctionnements bureaucratiques d'une intégration, ni les effets d'opportunisme liés aux transaction marchandes (Neuville, 1999).

Le partenariat s'organise donc autour de deux types d'accords :

---

<sup>2</sup> Dans sa définition originelle, le partenariat, tel qu'il a été institué dans les entreprises japonaises, repose sur quatre principes (Donada, 1997) : (1) le secteur des fournisseurs est structuré en rangs, (2) le constructeur est au sommet de cette pyramide et prend une participation minoritaire dans le capital de chacun de ses fournisseurs de premier rang, (3) les fournisseurs, organisés en club, échangent entre eux du personnel, des informations et des technologies, et (4) la fixation du prix ne se fait plus en fonction des coûts de production du fournisseur, mais en fonction d'un coût cible du produit final.

<sup>3</sup> Notons que, conformément à cette définition qui n'exclut que les accords implicites ou informels, nous nous intéresserons à tous les accords explicites, y compris ceux qui ne se traduisent pas par un contrat au sens juridique du terme.

- un contrat incomplet initial qui permet de développer un projet collectif (Letourneur, 1994 ; Neuville, 1998) ;
- des accords annuels qui visent à fixer les objectifs (prix, qualité, délai, volume), les axes d'amélioration et éventuellement les mécanismes de sanctions / récompenses (pénalités de retard et/ou de non qualité) pour une période donnée. Ces accords annuels permettent de formaliser l'évolution de la relation.

Ces deux types d'accords rendent visible et explicite une relation qui repose largement sur des mécanismes informels comme la confiance, le partage de normes relationnelles (flexibilité, solidarité, partage d'information) entre les partenaires.

Le contrôle du respect des accords annuels s'effectue parfois au moyen d'un reporting du fournisseur à l'acheteur, mais aussi plus systématiquement par le biais des remontées d'informations des utilisateurs, au sein de l'entreprise cliente, des prestations du fournisseur (usines, bureaux d'études, ...) vers l'acheteur.

En cas de non-respect des accords, les sanctions peuvent s'exercer de deux manières :

- en cas de manquement mesuré, des pénalités peuvent être prévues ;
- en cas de manquement grave, le partenariat est rompu, selon des dispositions prévues au contrat initial.

### ***1.1.2 Les rôles des accords de coopération dans les relations partenariales***

Deux types de rôles des accords inter-entreprises sont développés dans la littérature. Les tenants de l'approche économique voient dans ces accords un moyen de se prémunir contre le risque d'opportunisme de la part du partenaire (1.1.2.1). Dans une conception plus relationnelle de la coopération inter-entreprises, les accords apparaissent davantage comme des signes de confiance et d'engagement bilatéral (1.1.2.2.).

#### **1.1.2.1 Inciter, surveiller et sanctionner le partenaire**

Dans l'approche économique, des mécanismes complexes d'incitation, de coercition et de surveillance sont mis en place afin de supprimer toute velléité d'opportunisme. Les accords inter-entreprises se fondent principalement sur des contrats qui créent les conditions nécessaires et suffisantes à l'émergence et à la stabilité de la coopération. Les contrats apparaissent ainsi comme les instruments qui permettent, grâce à des transferts, de modifier la rémunération des partenaires de manière à ce que chacun ait individuellement intérêt à coopérer plutôt qu'à se retirer (Brousseau, 1996). L'analyse des mécanismes d'incitation est plus spécifiquement abordée par la théorie de l'agence (Arrow, 1974) et la théorie des incitations (Baudry, 1993<sup>4</sup>), tandis que les mécanismes de surveillance et de coercition sont davantage développés par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979, 1985).

L'approche économique est fondée sur l'hypothèse de l'efficacité des marchés. Or, les relations partenariales ne peuvent s'analyser au travers des concepts d'économie classique. Du fait de la rationalité limitée des acteurs et du risque lié à l'incertitude due aussi bien à la

---

<sup>4</sup> Baudry distingue les contrats « à prix fixes » et les contrats de « type coût ». Dans le contrat à prix fixe, le risque lié à l'augmentation des inputs (ex. prix des matières premières) est supporté par le fournisseur. Dans le contrat de « type coût », c'est le client qui supporte ce risque. Ce dernier type de contrat suppose une grande transparence du fournisseur sur la décomposition de ses coûts. Dans les relations partenariales, c'est le contrat de « type coût » qui prévaut.

prestation entre le client et le fournisseur qu'à l'environnement dans lequel les firmes évoluent, il n'est pas possible d'anticiper sans biais toutes les contingences futures et d'instaurer *ex ante* les mécanismes de contrôle adéquats. C'est pourquoi Williamson (1979) propose, dans ce cas, le recours à un contrat néo-classique, où chaque partenaire accepte l'assistance d'une tierce partie (arbitrage) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution du contrat. Ce mécanisme de supervision a pour rôle d'observer les stratégies adoptées, d'évaluer les résultats individuels et collectifs qu'elles produisent et de faire appliquer les sanctions prévues en cas de manquement aux engagements.

Cette approche supporte un certain nombre de critiques. Pour notre étude, nous en retiendrons deux qui nous amènent à penser que le rôle des accords inter-entreprises ne se limite pas à l'incitation, la surveillance et la sanction.

Tout d'abord, les accords inter-entreprises réels, et plus spécifiquement les contrats, sont relativement « grossiers » et « imparfaits » et laissent une large marge de manœuvre qui présente le risque d'une utilisation opportuniste (Brousseau, 1996). Ils ne sont pas, dans la réalité, aussi précis et complexes que l'indique la théorie standard. La simplicité des contrats en matière d'incitation est d'ailleurs, d'après certaines études (Harvard Business School, 1987<sup>5</sup>), un gage d'efficacité, les systèmes trop complexes étant dans la pratique coûteux et inefficaces.

De plus, les accords inter-entreprises ne sont pas utilisés comme des mécanismes d'incitation et de sanction. Macaulay (1963) montre en effet que les accords inter-entreprises ne servent pas à prévoir les contingences futures ou à appliquer les sanctions. En pratique, les désaccords sont la plupart du temps réglés sans faire référence aux sanctions légales, ce qui aurait un effet désastreux sur la relation. Par ailleurs, le client peut exercer une panoplie de sanctions (par exemple, le retard de paiement) si le fournisseur est défaillant. Au-delà de l'engagement bilatéral, les parties doivent de toute façon protéger leur réputation.

Les accords inter-entreprises ne sont donc ni parfaitement incitatifs, ni parfaitement exécutoires. Alors, à quoi servent-ils ? Dans une approche relationnelle des relations de partenariat vertical, certains chercheurs ont identifié des rôles implicites pour ces accords explicites.

#### 1.1.2.2 Développer des signes de confiance et d'engagement

Considérant qu'une relation se développe et se construit, les tenants de l'approche relationnelle considèrent l'accord initial comme étant un signe que chacun des partenaires donne à l'autre pour montrer sa volonté de s'engager (Dwyer et *al.*, 1988). Le contrat constitue alors un signe par lequel les parties se reconnaissent mutuellement un statut de partenaire privilégié.

Au début de la coopération, les parties s'engagent dans un contrat incomplet qui correspond à un accord cadre (Letourneur, 1994 ; Neuville, 1998). Cet accord n'est ni parfaitement incitatif, ni rigoureusement auto-exécutoire. Pourtant, les partenaires en respectent l'esprit. En instaurant une confiance minimale entre les partenaires, il leur permet d'approfondir la

---

<sup>5</sup> cité par Brousseau (1996), p. 34

coopération. Ce rôle est encore plus manifeste lorsque la relation client – fournisseur concerne un projet de co-développement de nouveaux produits où, comme le soulignent Garel et Midler (1995), l'enjeu pour le client n'est pas de sélectionner un fournisseur sur la base de chiffres qui ne peuvent pas être représentatifs, mais plutôt de choisir celui qui présente la plus grande volonté de coopérer et la meilleure dynamique d'apprentissage. Le caractère incitatif de l'accord ne vient pas de la sanction qui est y inscrite, mais du « coût » de la rupture qui entraîne un saut dans l'incertitude. Parce que sa signification réelle dépasse sa signification apparente (l'aménagement d'un mécanisme incitatif imparfait), l'accord initial a la force d'un symbole dans la coopération (Brousseau, 1996). Or, la confiance permet le développement de la coopération et engendre des économies de surveillance et de représailles. Au-delà du contrat initial, les accords annuels permettent non seulement de préciser l'objet de la coopération et les engagements réciproques, mais ils représentent aussi le renouvellement de cet accord initial. C'est le signe que la coopération se développe. Pour Brousseau (1996), cette conception symbolique des accords inter-entreprises ne remet pas en cause pour autant l'existence de mécanismes d'incitation. Toutefois, ces dispositifs ne doivent pas être conçus *ex ante*. Ils doivent être le fruit d'une réflexion au cours d'une phase d'apprentissage sur les problèmes que peut occasionner la coopération.

### ***1.1.3 Une alternative qui reste à approfondir***

On constate que deux conceptions assez différentes du rôle des accords inter-entreprises : dans l'approche économique, ces accords doivent inciter les partenaires à renoncer à leurs comportements opportunistes et à coopérer afin de réaliser des *optima* collectifs ; les tenants de l'approche relationnelle, pour leur part, voient dans le contrat initial le symbole de la volonté bilatérale de s'engager ensemble, symbole que les accords ultérieurs permettent de renforcer tout en définissant plus précisément les règles liées à la coopération.

Considérant le caractère incomplet des accords de partenariat et le non recours dans les faits à une instance supérieure pour gouverner ces accords, l'approche relationnelle semble *a priori* plus cohérente avec la réalité, mais cela reste à vérifier. Par ailleurs, seuls les rôles positifs des accords inter-entreprises sont évoqués, alors que ces derniers présentent peut être également des inconvénients. Les mécanismes par lesquels les accords annuels permettraient de consolider le partenariat ne sont pas non plus clairement explicités. Enfin, les organisations partenaires sont considérées comme des « boîtes noires » en relation. Or, les accords inter-entreprises peuvent peut-être jouer un rôle au sein de chaque organisation (par exemple, entre les différents acteurs en interaction avec le fournisseur que sont la R&D, l'usine, les acheteurs, etc.....). La littérature intra-organisationnelle nous semble pouvoir apporter un angle d'analyse pertinent pour l'étude du rôle de ces accords.

## **1.2 Intérêt *a priori* d'un parallèle gestion budgétaire/partenariat**

### ***1.2.1 Pertinence d'une lecture du contrôle inter-organisationnel à travers la littérature sur le contrôle intra-organisationnel***

En s'appuyant sur Speckle (2001), qui rappelle que le contrôle organisationnel est un processus orienté ou un ensemble de mécanismes qui, par leur influence sur le comportement des acteurs, contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation, les accords de partenariat

peuvent être vus comme des outils de contrôle organisationnel, mais affranchis des frontières juridiques des entreprises. En effet, pour Bouquin (2001), suite à l'horizontalisation des relations de contrôle à l'intérieur des organisations et au sein de réseaux d'entreprises que l'on observe actuellement, il convient de distinguer les opérations que l'entreprise organise et celle qu'elle subit plutôt que de s'attacher à celles qu'elle effectue dans ses frontières juridiques ou qui sont mises en oeuvre à l'extérieur. Or, Baudry (1993) considère que c'est bien le client qui organise la relation de partenariat. Selon lui, le partenariat constitue un ensemble de contreparties réciproques dont la matérialisation s'effectue à travers une relation d'autorité, c'est-à-dire, un transfert du pouvoir de décision du fournisseur vers le client.

Par ailleurs, les contreparties réciproques nécessaires pour qu'un partenariat puisse voir le jour sont à rapprocher des motifs de collaboration entre un salarié et une entreprise : selon Otley (1977), un individu ne reste membre d'une organisation que tant qu'il estime que les avantages qu'il y trouve sont supérieurs aux efforts qu'il doit concéder et que ce différentiel reste supérieur à ce qu'il pourrait obtenir ailleurs. Dans le cadre d'une étude portant, comme la nôtre, sur le secteur automobile, Neuville (1999, p 285) considère même que le partenariat s'apparente à « un contrat de travail où l'employeur-constructeur s'allie, sur la base d'engagements contractualisés (contrats d'achat), un ensemble de compétences spécifiques (l'employé-fournisseur) qu'il rémunère (parts de marché) en fonction de la qualité de la performance (respect des engagements et des objectifs). »

### ***1.2.2 Les raisons autorisant un parallèle entre partenariat et gestion budgétaire***

Si les accords de partenariat sont des outils de contrôle organisationnel dirigés par le client, on peut alors imaginer qu'ils présentent des similitudes avec les autres outils de contrôle organisationnel, dont la gestion budgétaire est un des plus centraux. Ainsi, nombreux sont les auteurs qui soulignent le rôle de coordination par les objectifs que la gestion budgétaire joue dans un contexte de délégation (Berland, 1999 ; Bouquin, 2001 ; Otley, 1977). Dans le cadre de la délégation accordée à un salarié sur la gestion d'une subdivision de l'entreprise, la gestion budgétaire constitue le moyen de fixer et de contrôler le respect d'objectifs qui traduisent la performance attendue. On notera également que, dans un certain nombre d'entreprises, les budgets sont perçus comme de « simili-contrats » dont le respect influence partiellement la rémunération des responsables budgétaires. On relève enfin des similitudes entre les accords annuels de partenariat et les budgets dans leurs modalités d'élaboration et de suivi : négociation après examen des réalisations de l'année écoulée, association fréquente de plans d'action –voire d'objectifs- qualitatifs aux données financières, reporting mensuel.

On voit par conséquent se profiler une comparaison dans les termes suivants :

- la conclusion d'un partenariat, à l'instar de l'embauche d'un salarié, traduit la volonté de coopération sur une durée indéterminée, où le client (l'employeur) confie à son fournisseur (l'employé) la réalisation de prestations complexes (une mission), moyennant la garantie de parts de marché (rémunération) ; on relèvera l'existence dans les deux cas d'une incertitude qualitative (sur le fournisseur/le salarié).
- le contrat initial de partenariat, tout comme le contrat de travail, constitue un accord-cadre fixant les objectifs généraux de la coopération ainsi que les modalités de rupture du contrat (indemnité, préavis, etc....).
- les modalités précises de la coopération sont définies en termes de volume, qualité, délais, prix (objectifs-moyens) par des contrats annuels (budgets, expression monétaire de plans



d'action), dont le respect conditionne l'attribution future de parts de marché (rémunération et/ou promotion du salarié), voire, dans les cas de déviation extrême, la poursuite de la coopération.

C'est pourquoi il nous semble pertinent d'analyser les rôles des accords de partenariat au travers des rôles de la gestion budgétaire.

### **1.3 Synthèse de la littérature sur les rôles de la gestion budgétaire**

La littérature sur les rôles potentiels des budgets est abondante. Nous en proposons une synthèse articulée autour de cinq grandes fonctions principales, à propos desquelles nous mentionnerons également les limites à l'exercice de ces fonctions par le budget.

#### **1.3.1 La gestion des équilibres financiers**

Cette fonction correspond au concept anglo-saxon de *forecasting* (Bunce et al., 1995 ; Lyne, 1988) ou encore d'anticipation financière (Berland, 1999). Elle regroupe la prévision des grands équilibres financiers (de cash-flows, résultats), tant à des fins de gestion interne que de communication financière (vis-à-vis d'actionnaires ou de banquiers), ainsi que l'allocation limitative de ressources. La principale critique faite actuellement au budget par rapport à cette fonction tient au manque de fiabilité des prévisions, en raison de l'incertitude accrue sur l'environnement de l'entreprise (Berland, 1999) et de dispositions psychologiques des personnes réalisant les prévisions (Lowe et Shaw, 1968). Ce manque de fiabilité des prévisions amène les entreprises à procéder en cours d'année à des re-prévisions, souvent trimestrielles, qui ne se substituent cependant pas en interne aux objectifs annoncés dans le budget.

#### **1.3.2 L'ajustement organisationnel**

Cette fonction est à rapprocher de celle de finalisation, telle que Bouquin (2001) la définit, mais aussi d'intégration au sens de Lawrence et Lorsch (1967). Le budget est ici vu comme un moyen de fixer et de décliner des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation.

Sous l'angle de la finalisation, on s'intéresse aux liens entre les budgets et les objectifs stratégiques (à long ou moyen terme) ; on relève alors deux lectures différentes :

- dans l'approche traditionnelle d'une planification stratégique descendante et intégrée, le budget est vu comme un moyen d'assurer la mise en œuvre de la stratégie, en assignant à chaque entité des objectifs cohérents avec le plan stratégique, et également comme un moyen de communiquer sur les objectifs stratégiques (Barret et Fraser, 1978 ; Otley, 1977 ; Samuelson, 1986 ; Schiff et Lewin, 1970).
- le concept plus récent de stratégie émergente (Mintzberg, 1994) voit dans le budget l'occasion de faire émerger des idées de plans d'actions qui permettent d'orienter ou d'infléchir la stratégie.

La principale limite à cette vision du budget comme aide à la stratégie est le risque d'arbitrage à court terme : une forte pression budgétaire inciterait les managers à prendre des décisions à court terme pour parvenir à respecter leur budget, mais au détriment de la performance à moyen terme (Hope et Fraser, 1999 ; Hopwood, 1972 ; Parker, 1977).

L'approche sous l'angle de l'intégration a pour postulat l'absence de convergence naturelle des buts. Le budget permettrait alors de faire émerger des conflits latents et de les trancher (Schiff et Lewin, 1970), mais certains considèrent au contraire qu'il est source de conflits : les budgets tendraient à focaliser les unités sur leurs objectifs budgétaires spécifiques, quand bien

même ce serait au détriment d'autres unités (Parker, 1977) ; des conflits pourraient aussi apparaître à propos de l'allocation des ressources, si certaines divisions s'estiment moins bien loties que d'autres à l'issue des coupes sombres parfois demandées par la direction sur la première version budgétaire, ou encore lors du suivi des réalisations, en raison de la difficulté à isoler les responsabilités dans le cas d'activités interdépendantes.

Enfin, sous un angle plus technique, le budget permet de coordonner les différentes entités sur leurs volumes d'activité<sup>6</sup> (Barret et Fraser, 1978 ; Drury, 1986 ; Lyne, 1988 ; Otley, 1977 ; Samuelson, 1986).

### **1.3.3 Le pilotage et l'évaluation des performances**

Cette fonction est à rapprocher de celles de pilotage et de post-évaluation telles que Bouquin (2001) les définit. Sous l'angle du pilotage des performances, les objectifs budgétaires sont supposés orienter l'action des responsables opérationnels sur les variables clés de leur champ de responsabilité, et les indicateurs financiers du suivi budgétaire, leur donner des informations utiles à la gestion de ces variables (Horngren, 1977). Cette fonction de pilotage dépend donc du degré de connexion de la gestion budgétaire aux facteurs réellement déterminants pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette fonction peut être assurée à deux niveaux : à la fois d'un point de vue qualitatif -par l'examen, lors de la négociation des budgets, des plans d'action qui les supportent- et d'un point de vue monétaire -par la contrainte budgétaire en elle-même, ciblée sur certaines lignes budgétaires.

Plusieurs limites sont vues au pilotage par le budget. A propos du pilotage qualitatif, les critiques portent principalement sur l'incapacité du budget à intégrer les facteurs actuels de performance (compétence des salariés, efficacité des systèmes, fidélité de la clientèle, force des marques, maîtrise des processus à valeur ajoutée, gestion des processus transversaux), (Hope et Fraser, 1999). Mais la critique la plus ancienne et la plus fréquente porte sur la création de slack budgétaire. Young (1985) définit le *slack* (ou matelas) budgétaire comme la tendance à «formuler intentionnellement des demandes excessives de ressources dans le budget ou à sous-estimer volontairement les capacités productives». Le slack est le plus souvent perçu comme un élément dysfonctionnel dans la mesure où il minore les possibilités de profit de la firme et où il n'est pas maîtrisé par le top management qui, en dépit de son pouvoir formel d'approbation des budgets, manque d'information pour pouvoir juger de leur pertinence (Schiff et Lewin, 1970).

Une évaluation des performances sur la seule base du respect du budget peut aussi, par voie de conséquence, manquer de pertinence ou susciter de nombreux dysfonctionnements (Baumler, 1971 ; Hopwood, 1972 ; Naro 1998).

### **1.3.4 L'orientation des comportements**

D'après la revue de littérature réalisée par Otley (1977), l'efficacité d'un système budgétaire dépend de sa capacité à orienter le comportement des individus vers la réalisation des buts organisationnels. Au-delà de sa fonction de pilotage déjà évoquée, qui oriente les comportements de manière formelle, le budget peut également orienter les comportements au moyen de facteurs plus informels et/ou plus psychologiques, principalement, en développant la motivation et en suscitant la réflexion des individus.

Pour motiver, des objectifs budgétaires doivent être clairs, impliquants et valorisants. Un niveau d'exigence suffisamment élevé, tout en restant réaliste, conditionne le caractère

---

<sup>6</sup> Cela vaut surtout pour des entités ayant une activité récurrente, mais peu pour des fonctions telles que la R&D

dynamisant des objectifs et valorisant de leur atteinte. Un processus participatif de fixation des objectifs renforce quant à lui le caractère impliquant et valorisant de la gestion budgétaire (Hofstede, 1967 ; Locke, 1968 ; Milani, 1975 ; Otley, 1977 ; Parker, 1979). A l'inverse, des objectifs trop élevés, une pseudo-participation ou encore une trop grande lourdeur du processus budgétaire génèrent des comportements déviants ou une démotivation.

Par ailleurs, le processus budgétaire fournit aux managers l'occasion d'une prise de recul et d'une réflexion sur les plans d'action à engager sur l'année à venir. Ce rôle est accru lorsque les managers sont dans l'obligation d'argumenter leurs budgets en présentant les plans d'action qui les sous-tendent.

### **1.3.5 La sécurisation des individus**

Le besoin de sécurisation des individus croît avec le degré d'incertitude perçue soit en externe (principalement par rapport à l'environnement), soit en interne, dans les relations entre individus ou entités. Face à l'incertitude, le budget peut assurer une fonction de sécurisation, bien que souvent illusoire, auprès de plusieurs types de participants au processus budgétaire :

- une sécurisation des responsables opérationnels, en leur fournissant une référence stable qui leur sert de guide et à laquelle ils peuvent comparer les résultats de leurs actions en cours d'année ;
- une sécurisation des responsables financiers sur la pertinence des prévisions monétaires qu'ils élaborent, dans la mesure où, dans le cadre d'un processus participatif, elles s'appuient sur des données fournies par les opérationnels proches du terrain (Parker, 1979) ;
- une sécurisation des dirigeants d'entreprise, car le budget est souvent perçu comme une norme de gestion, éprouvée et implicitement reconnue (Berland, 1999 ; Beth et Zrihen, 2000 ; Samuelson, 1986).

Toutefois, pour conclure cette revue de la littérature sur les rôles budgétaires, il faut noter que plusieurs auteurs soulignent l'incapacité des budgets à jouer simultanément tous les rôles potentiels – fort nombreux- qu'on lui attribue (Barret et Fraser, 1978 ; Onsi, 1973) ainsi que la nécessité de contextualiser ces rôles, notamment en fonction du type de management stratégique adopté par la direction générale (Berland, 1999).

## **1.4 Parallèles envisageables *a priori* entre les rôles des budgets et ceux des accords de partenariat**

Par rapport aux deux grandes conceptions des accords de partenariat, on constate les parallèles potentiels suivants :

- l'approche économique traditionnelle, selon laquelle les accords de partenariat servent à inciter, surveiller et sanctionner le partenaire, évoque un peu la fonction budgétaire d'ajustement organisationnel mais surtout celle de pilotage et évaluation des performances ;
- l'approche relationnelle, où les accords annuels permettent un ajustement progressif dans un contexte de volonté acquise de coopération, évoque plus les fonctions budgétaires d'ajustement organisationnel, d'orientation des comportements et de sécurisation.

Cependant, la pertinence de ces parallèles potentiels reste à vérifier, ce que nous nous proposons notamment de faire à travers notre enquête.

## 2 Méthode de recherche

### 2.1 Choix du secteur automobile pour l'étude des accords de partenariat client - fournisseur

Un certain nombre de chercheurs ont focalisé leurs travaux de recherche sur le partenariat client - fournisseur au sein de l'industrie automobile (Donada, 1998 ; Dyer et Ouchi, 1993). En effet, dans le secteur automobile, les achats sont considérés comme étant un enjeu stratégique, et les méthodes de suivi des fournisseurs, des plus avancées (définition de plans de progrès, échange de données informatisées, suivi par des tableaux de bord formalisés). Ce sont également les raisons de notre choix de ce secteur pour étudier le partenariat vertical<sup>7</sup>.

### 2.2 Recueil des données

La phase empirique de la recherche a été réalisée entre avril 2000 et janvier 2002 auprès de deux constructeurs et de deux équipementiers automobiles. Nous avons ainsi interviewé au cours d'entretiens semi-directifs 27 acheteurs ou responsables achats.

Nous avons construit un guide d'entretien unique pour tous les acheteurs interviewés. Nous avons tout d'abord demandé à chaque acheteur ce qu'il attendait de ses fournisseurs partenaires. Puis, nous avons abordé les relations client – fournisseur à travers le processus de contrôle finalisation – pilotage – post-évaluation proposé par Bouquin (2001). Nous avons ainsi interrogé les acheteurs sur les objectifs qu'ils fixaient à leurs fournisseurs (types d'objectifs et mode d'élaboration). C'est dans cette première partie de l'entretien que nous avons abordé le processus de négociation conduisant à la formalisation des accords inter-entreprises. Conformément aux recommandations de Ghiglione et Matalon (1998), nous n'avons pas voulu interroger directement les acheteurs sur les rôles des accords pour ne pas risquer de trop orienter les réponses de nos interlocuteurs ou d'obtenir des réponses convenues de leur part de nos interlocuteurs. La deuxième partie de l'entretien était consacrée aux moyens de suivi de la coopération et de l'évaluation des performances, ainsi qu'au comportement des partenaires commerciaux.

### 2.3 Analyse des données

Concernant la méthode générale d'analyse des données, nous avons suivi l'approche de Miles et Huberman (1991) en construisant des catégories pertinentes *a priori* pour notre thème de recherche à partir de la grille sur les rôles des budgets tels qu'ils apparaissent dans la littérature.

Nous avons d'abord procédé à une analyse verticale de chaque entretien qui a permis de mettre en relief le cheminement des réflexions des personnes interrogées, les éventuelles incohérences et l'importance accordée à chaque thème. Nous avons ensuite codé les entretiens selon les cinq thèmes déjà évoqués :

---

<sup>7</sup> A des fins de fluidité rédactionnelle, nous utiliserons par la suite le mot partenariat sans rappeler à chaque fois qu'il concerne le partenariat vertical dans le secteur automobile.

- La gestion des équilibres financiers
- L'ajustement organisationnel (3 sous-catégories) :
  - Déclinaison des objectifs stratégiques de l'organisation cliente
  - Emergence de stratégies
  - Résolution et/ou émergence de conflits
- Le pilotage et l'évaluation des performances
- L'orientation des comportements
- La sécurisation (2 sous-catégories) :
  - Référence stable définissant l'objet et les modalités de la coopération entre les partenaires
  - Référence pour les acheteurs (ou les vendeurs) lors des négociations internes.

Nous avons différencié pour chacun des thèmes les rôles du processus de négociation conduisant à la formalisation de l'accord annuel et les rôles de l'accord annuel en lui-même.

### 3 Présentation et interprétation des résultats

La présentation des résultats s'articulera autour de notre analyse en cinq grandes catégories de la littérature sur les rôles des budgets. Pour chacun des thèmes, nous formulerons des propositions ayant trait aux rôles des accords annuels inter-entreprises.

#### 3.1 La gestion des équilibres financiers

Tout d'abord, il convient de souligner que les négociations annuelles entre clients et fournisseurs partenaires ont lieu parallèlement au processus budgétaire. En effet, le résultat des négociations (en terme de prix prévisionnel pour l'année suivante) est directement inscrit au budget des deux entreprises. A ce titre, les accords de partenariat participent de la gestion des équilibres financiers, tant pour le client que pour le fournisseur. Notons que les accords annuels dépassent le cadre de la seule prévision financière puisqu'ils définissent, outre les prix, les volumes et le taux de qualité requis, mais ceci vaut aussi pour les budgets qui sont fréquemment complétés par des plans d'action -voire des objectifs- qualitatifs.<sup>8</sup>

Comme pour le budget, on note cependant le manque de fiabilité de ces prévisions dans un contexte d'incertitude. En effet, les acheteurs interrogés ont souligné le fait que les accords annuels ne sont pas intangibles. Les partenaires peuvent être amenés à revoir ces prévisions en cours d'année, pour tenir compte des volumes demandés ainsi que de la variation des coûts des inputs pour le fournisseur (principalement la matière première). Tous les acheteurs interrogés connaissent, au moins dans les grandes masses, la décomposition des coûts de leurs fournisseurs et ont des contrats de type « coût » (Baudry, 1993) qui permettent de ne pas faire supporter au seul fournisseur le risque d'augmentation du coût des inputs.

**Proposition 1 : Les accords annuels passés entre des partenaires permettent aux parties de prévoir les volumes, les prix et la qualité des produits. Ces accords ne sont toutefois pas figés. Les prévisions de volumes peuvent être révisées et la variation des coûts des inputs est intégrée au prix final de la transaction.**

---

<sup>8</sup> Ce type de prévision relève plus de la coordination opérationnelle que nous avons rattachée, à propos des budgets, à la fonction d'ajustement organisationnel.

### 3.2 L'ajustement organisationnel

Les accords inter-entreprises apparaissent clairement comme des outils de déclinaison de la stratégie de l'entreprise cliente.

Constructeur 1 : « On écrit la stratégie achat lors d'un comité panel qui a lieu tous les deux ans avec le directeur achats, le directeur de la stratégie achats, le directeur de l'ingénierie concernée et le directeur des fabrications. Lors de cette réunion, on présente les fournisseurs potentiels de la famille, les fournisseurs à faire entrer et à sortir du panel. On regarde les parts de marché actuelles des fournisseurs au sein du panel. Ensuite, on fixe des objectifs fournisseur par fournisseur en termes de prix (commercial et synergie 500) en fonction de la stratégie qu'on s'est fixé. Les objectifs, eux, sont annuels. On discute également des moyens pour parvenir à ces objectifs avec éventuellement une aide de notre part pour optimiser leur process. On fait aussi de l'analyse de la valeur ensemble. »

En revanche, aucun acheteur n'a mentionné l'idée selon laquelle le processus de négociation conduisant à un accord permettait de faire émerger des stratégies, même si certains ont indiqué qu'ils attendaient de leurs fournisseurs qu'ils leur fassent part de leurs innovations ou propositions sur de nouvelles solutions techniques. Cette implication des fournisseurs confirme les conclusions de Garel et Midler (1995) sur l'intégration des fournisseurs emboutisseurs chez Renault. « La relations entre les acteurs du développement est plus continue et plus étroite. Cela se traduit, entre la désignation de l'outilleur et le début de la réalisation des matrices, par la réunion physique de ces acteurs sur un plateau.[...] La responsabilité de l'outilleur est élargie. Le constructeur exige de lui, en phase amont, de contribuer à la détection des problèmes de « faisabilité » sur les pièces de tôle, à la recherche de solutions ou d'améliorations sur le produit ou sur le process. » (pp. 91-92).

Le partenaire est réellement le prolongement de l'entreprise cliente. Plus de deux acheteurs interviewés sur trois ont indiqué qu'ils reportaient les objectifs qui leur étaient assignés sur leurs fournisseurs, ce qui peut toutefois conduire au risque d'arbitrage à court terme souvent dénoncé à propos de la gestion budgétaire. En effet, les acheteurs occupent leur fonction en moyenne 2,5 ans dans les entreprises étudiées. Or, les relations avec les fournisseurs stratégiques n'ont pas d'horizon temporel précis et dépassent largement les 10 ans (36 mois de projet, 5 ans de vie série et 5 à 10 ans de pièces de rechange). Le risque est que les acheteurs cherchent un accord à tout prix pour tenir leurs objectifs, sans tenir compte des conséquences sur la relation à terme.

Equipementier 1 : « Je viens de prendre la responsabilité de la famille des X9. Je ne vous dis pas. Il y a des cadavres plein les placards. Pendant plusieurs années, la consigne était de faire des baisses sans arrêt. Aujourd'hui, les fournisseurs, ils ne veulent plus travailler avec nous. Sans nous le dire, ils se sont tournés vers d'autres clients. »

Constructeur 2 : « Les fournisseurs doivent souscrire à nos objectifs mais on ne doit pas les laisser exsangue, ou on le paiera à long terme. En permanence, on est obligé de raisonner sur de très longues périodes. »

Même si les accords annuels peuvent être sources de conflits, ils permettent également, à l'instar des budgets, de trancher des conflits latents.

---

<sup>9</sup> L'acheteur interviewé nous a demandé de ne pas donner le nom de la famille d'achat concernée.

Constructeur 1 : « Avant la négociation finale, on fait le bilan de l'année. On discute. C'est l'occasion de voir ce qui s'est passé, de voir qui était responsable de tel ou tel incident. Parce qu'en interne, c'est toujours de la faute du fournisseur, mais quand on regarde un peu mieux, on se rend compte que ce n'est pas toujours aussi clair. »

**Proposition 2 : Le processus annuel de négociation conduisant à la conclusion d'un accord permet au client de décliner auprès de son partenaire la stratégie définie au préalable et de trancher des conflits latents. Ces accords annuels peuvent toutefois conduire à des arbitrages de court terme dus à une forte pression en terme de résultat sur les acheteurs.**

### **3.3 Le pilotage et l'évaluation de la performance**

L'accord annuel permet de piloter les performances par les indicateurs qu'il recouvre. Deux types d'indicateurs se retrouvent dans les accords annuels : les indicateurs qualité et les indicateurs financiers. On reproche souvent au budget son insuffisante incapacité à intégrer des facteurs de performance autres que quantitatifs. On pourrait faire le même reproche aux accords inter-entreprises qui ne tiennent pas compte de critères tels que la flexibilité, la réactivité et même la pro-activité du fournisseur, indispensables à la réussite de la coopération. Toutefois, en matière d'évaluation des performances des fournisseurs, les partenaires-clients ont su éviter le travers, souvent reproché au budget, d'une évaluation trop centrée sur des critères financiers. Ainsi, chez les deux constructeurs visités, les fournisseurs partenaires sont évalués de manière annuelle autour de sept critères : la compétitivité, la qualité, les approvisionnements, la R&D, la présence internationale, la santé financière et le management du fournisseur (pour le constructeur 1), l'industrialisation (pour le constructeur 2).

**Proposition 3a : Les accords inter-entreprises fournissent des indicateurs pour le pilotage et l'évaluation de la performance qui ne recouvrent qu'une partie des critères d'évaluation des fournisseurs.**

Le *slack* budgétaire se retrouve dans les relations client – fournisseur. Comme nous l'avons vu, les accords de type « coût » exigent une connaissance de la décomposition des coûts du fournisseur. Pour autant, la transparence est loin d'être effective.

Constructeur 1 : « Avec X, c'est un peu compliqué. Ils ont fait partie d'un chantier de transparence économique. Ils ont fait des chiffrages, des cotations avec des méthodologies de chiffrage extrêmement compliquées, si bien qu'à la sortie, on n'y comprend plus rien. Quand ils remettent une offre, c'est un annuaire de 150 pages. Ils ont un peu confondu transparence et performance. S'ils se mettent à mon prix demain, je ne leur pose plus de question sur les raisons du prix ».

**Proposition 3b : Les fournisseurs tendent à se préserver une marge de manœuvre et à se constituer un *slack* en évitant de dévoiler des informations pertinentes et précises sur leurs structures de coûts.**

Même si le client ne dispose pas de toutes les informations sur son partenaire, les accords inter-entreprises permettent d'orienter le comportement du fournisseur vers la réalisation des buts communs (et en particulier ceux du client). C'est le rôle des mécanismes d'incitation abordés par la théorie de l'agence. Toutefois, les sanctions prévues par l'accord initial et dans

les accords annuels ultérieurs, telles que les pénalités de retard ou de non qualité, ne sont pas toujours appliquées, sauf en cas de manquement grave.

Constructeur 1 (acheteur 1) : « Il y a des pénalités de retard avec des notions de bonus, malus. Je pense que cela ne fonctionne pas très bien. Les pièces non conformes ne sont pas payées. »

Constructeur 1 (acheteur 2) : « On a eu des problèmes qualité avec eux, mais on n'a jamais réussi à récupérer quoi que ce soit. »

Constructeur 2 : « On a des arguments de négociation, mais pas des sanctions. En terme de non-qualité, il y a des pénalités qui sont en négociation. Quand la faute lui est directement imputable, il réfute cette imputation. Cela rentre dans un processus de négociation. Cela se discute sur plusieurs années. »

Les problèmes de retard ou de non qualité sont davantage des leviers d'action pour le client lors de renégociations ou d'affectation de nouveaux projets. La véritable motivation pour les fournisseurs de l'industrie automobile<sup>10</sup> concerne les développements futurs.

Constructeur 1 : « ils peuvent gagner du business. Si cela se passe mal, la première étape, c'est de faire en sorte que le business diminue. »

**Proposition 3c : Le respect de l'accord formel initial ou des accords annuels ultérieurs n'est pas la source principale de motivation du fournisseur partenaire, les sanctions inscrites dans ces accords étant rarement appliquées. L'espérance d'obtenir de nouveaux marchés est une source de motivation beaucoup plus grande.**

Par conséquent, on constate au travers de ces trois propositions que les accords de partenariat ne jouent qu'un faible rôle de pilotage et d'évaluation de la performance du fournisseur.

### **3.4 L'orientation des comportements**

Le processus de négociation annuel en vue d'établir un accord est apparu très différent entre les deux constructeurs automobiles, alors même que le contenu final des accords est assez semblable (objectifs de volumes, de prix, de qualité, sanction prévues, etc.). Entre le constructeur 1 et ses partenaires, un véritable processus de négociation participatif est mis en œuvre. Il est l'occasion de réfléchir sur les plans d'actions à engager sur l'année, sur les axes d'amélioration du fournisseur mais également du client.

Constructeur 1 : « Dans les revues de performance, on regarde les résultats. Dans les plans d'actions, on regarde où ils en sont, s'ils vont dans le bon sens. C'est réciproque. On essaie de voir ce que nous aussi, nous pourrions améliorer dans notre fonctionnement interne pour améliorer la performance. C'est pour réfléchir à la suite de notre collaboration. »

Entre le constructeur 2 et ses partenaires, le processus est plus descendant. Le client fixe des objectifs ambitieux à ses fournisseurs, leur reprochant ensuite de ne pas les tenir. Les relations entre les partenaires sont plus conflictuelles.

Constructeur 2 (acheteur 1) : « Normalement, on leur donne un pourcentage de productivité qu'ils ne font jamais. »

---

<sup>10</sup> C'est la raison pour laquelle les entreprises visitées s'attachent à connaître la stratégie de leurs fournisseurs partenaires. Ces entreprises ne veulent travailler qu'avec des fournisseurs désirant se maintenir ou se développer dans le secteur automobile.



Constructeur 2 (acheteur 2) : « En termes de prix, ils signent des choses qu'ils ne respectent pas toujours. »

Constructeur 2 (acheteur 3) : « Quand je suis arrivé, la première chose qu'ils ont faite, c'était d'annuler toutes les promesses qu'ils avaient données auparavant. J'étais nouveau et ils ont voulu voir ce que je valais. »

Constructeur 2 (projet 1) : « Les acheteurs série de X ont très mauvaise réputation auprès de leurs fournisseurs. Ils sont considérés comme des casseurs de coûts qui veulent atteindre leur objectif coûte que coûte, et quelles que soient les conséquences sur les relations avec leurs fournisseurs. »

Alors que le contenu des accords est similaire, la différence entre les deux méthodes de négociation a des implications fortes sur la qualité de la coopération. Les aspects informels du processus de négociation semblent donc plus déterminants que le contenu formel des accords pour une orientation positive des comportements des fournisseurs.

**Proposition 4 : Lorsqu'il est participatif, le processus de négociation des accords annuels fournit aux partenaires l'occasion de prendre du recul sur les plans d'action à engager, sur les axes d'amélioration au sein des deux organisations et renforce l'implication du fournisseur pour l'atteinte des buts communs.**

### 3.5 La sécurisation des individus

Les accords passés entre un client et son fournisseur partenaire constituent la référence –et la seule stable et claire- au cours de la coopération. Même imparfaits, l'accord initial et les accords annuels ultérieurs servent de guide pour comparer les résultats aux objectifs que les deux parties s'étaient fixées. Ils ont un rôle de mémoire.

Equipementier : « En face de vous, il y a un homme, on discute. Au moins, il y a une base de travail avec le contrat. Il vaut mieux indiquer quelque chose. Sur la revue de contrat X, il y a écrit : « Ce document n'a pas de valeur juridique » ou quelque chose comme ça. Cela veut dire qu'on peut revenir dessus, mais on a quand même une référence. »

**Proposition 5a : Bien que le contenu des accords (objectifs annoncés, sanctions) soit rarement strictement respecté, l'accord initial et les accords annuels ultérieurs n'en constituent pas moins des références auxquelles les deux parties apprécient de pouvoir se rapporter au cours de la coopération.**

Le rôle de sécurisation des accords inter-entreprises dépasse le cadre de la relation inter-organisationnelle. En effet, bien que l'acheteur et le vendeur aient, vis-à-vis de leurs entreprises respectives, une légitimité dans leur responsabilité de gestion de l'interface client – fournisseur, cette relation implique un grand nombre d'autres acteurs au sein des deux entreprises. Or, les décisions de l'acheteur ne font pas nécessairement l'unanimité dans l'entreprise cliente. L'équipe projet A voudrait obtenir davantage de gains sur son projet, tandis que la R&D du projet B aurait préféré une autre technologie, etc. Les acheteurs interrogés ont spontanément indiqué que les accords formalisés permettaient de conforter leur légitimité interne : une fois l'accord signé, les différentes parties prenantes ne peuvent plus revenir sur les décisions de l'acheteur.

**Proposition 5b : Les accords formalisés renforcent la légitimité des demandes des acheteurs au sein de leur propre entreprise.**

## Conclusion

Notre étude semble confirmer la pertinence d'un parallèle entre les accords de partenariat dans le secteur automobile et la gestion budgétaire et ce, à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, les cinq grandes fonctions de la gestion budgétaire permettent bien d'analyser les accords de partenariat dans ce secteur, tant du point de vue de leurs avantages que de leurs inconvénients. En effet, on constate que les accords de partenariat, plus particulièrement dans leurs déclinaisons annuelles, constituent :

- une base pour la prévision financière, tant chez le client que chez le fournisseur, mais nécessitant, à l'instar du budget, des révisions en cours d'année ;
- des leviers d'ajustement organisationnel pour le client : les accords annuels permettent d'associer le fournisseur à la réalisation des objectifs stratégiques du client ; par ailleurs, les négociations annuelles permettent de traiter les conflits qui pourraient nuire à la relation et, par suite, à l'atteinte des objectifs ; mais, de même que le budget, les accords de partenariat sont exposés, par rapport à cette fonction, à un risque d'arbitrage à trop court-terme ;
- des outils de pilotage et d'évaluation des performances, certes, mais, tout comme le budget, très relatifs et à utiliser de manière complémentaire à d'autres éléments non financiers ;
- un moyen d'orienter de manière positive le comportement des fournisseurs et de susciter leur motivation lorsque le processus de négociation est participatif ;
- des références, indispensables bien qu'imparfaites, pour la négociation entre acheteur et vendeur, mais aussi en interne pour l'acheteur, vis-à-vis de ses interlocuteurs au sein de sa propre entreprise ; à ce titre, les accords assurent une fonction de sécurisation des individus.

Par ailleurs, on relève aussi que les accords n'assurent pas toutes les fonctions avec la même intensité. Ceci rejoint le constat selon lequel la gestion budgétaire ne peut pas assurer simultanément tous ses rôles potentiels. Plus précisément, les rôles qui sont principalement à l'œuvre dans le partenariat, ou avec le moins d'inconvénients associés, sont ceux d'ajustement organisationnel, d'orientation des comportements lorsque le processus est participatif, et de sécurisation. On remarque que deux de ces rôles (l'ajustement organisationnel et l'orientation des comportements) sont similaires à ceux identifiés par Berland (1999) dans les configurations managériales de type « contrôle stratégique », où la stratégie est élaborée de manière participative et où le contrôle s'exerce à la fois sur des critères financiers et non financiers. Or, on constate actuellement en France une implication croissante des opérationnels dans la définition des objectifs tant pluriannuels que budgétaires, parallèlement à un engagement moins ferme sur ces objectifs (Jordan, 1998). Il semblerait donc que le contrôle intra-organisationnel de type « contrôle stratégique » soit celui qui prévaut actuellement dans les entreprises françaises. Ainsi les accords partenariaux et la gestion budgétaire présenteraient des similitudes, non seulement au niveau du spectre de l'intégralité de leurs rôles potentiels, mais aussi de leurs rôles les plus effectifs actuellement.

Les résultats de notre étude semblent également apporter des éléments de réponse par rapport à l'alternative proposée par la littérature sur le rôle des accords de partenariat : les trois fonctions que notre étude souligne le plus semblent en effet plus cohérentes avec l'approche relationnelle qu'avec l'approche économique classique (qui souligne surtout la fonction de pilotage et évaluation des performances, alors que c'est la plus contestée par notre étude). Mais on notera que, si les tenants de l'approche relationnelle voyaient déjà les accords annuels comme des moyens de conforter les partenaires dans leur volonté réciproque de coopérer et de préciser les modalités de la coopération, notre étude permet de mieux analyser les moteurs de ces accords et ce, à plusieurs titres. Il semblerait en effet que les accords annuels reposent principalement sur le besoin du client à utiliser le fournisseur dans la mise en œuvre de sa stratégie (proposition 2) et sur l'intérêt des acheteurs et des vendeurs en tant qu'individus de disposer d'une référence stable, tant dans la relation inter-entreprises (proposition 5a) que vis-à-vis de leurs organisations respectives (proposition 5b). Il ressort également que l'instauration de comportements réellement coopératifs de la part du fournisseur est conditionnée par un processus participatif de négociation (proposition 4). Enfin l'étude met en avant le risque d'arbitrage à court terme des accords annuels (proposition 2) et l'existence d'un *slack* (proposition 3b), à l'instar de ce que l'on observe avec la gestion budgétaire. On peut d'ailleurs se demander ce que deviendra ce *slack* avec l'ouverture des places de marché au sein de la filière automobile.

Notre étude ouvre également plusieurs pistes de recherche :

- Il serait intéressant de voir dans quelle mesure nos résultats sur le secteur automobile peuvent être étendus à d'autres secteurs d'activité.
- L'interview de fournisseurs pourrait faire apparaître des aspects complémentaires pour analyser le rôle des accords de partenariat.
- D'une manière plus générale, le fait que, non seulement des parallèles entre la gestion budgétaire et les accords de partenariat se vérifient, mais aussi qu'ils permettent de faire apparaître des propositions novatrices donne à penser que la littérature sur le contrôle intra-organisationnel pourrait ouvrir des perspectives intéressantes pour la compréhension des mécanismes de contrôle inter-firmes. L'examen d'éventuelles similitudes entre le partenariat et des outils de contrôle intra-organisationnel autres que la gestion budgétaire pourrait ainsi constituer des pistes de recherche ultérieure.

## Références bibliographiques

Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York : W.W. Norton.

Barret E., Fraser L. (1978), « Les contradictions du contrôle budgétaire », *Harvard L'Expansion*, n°9, été, pp. 110-119, (1<sup>ère</sup> édition en anglais, 1978).

Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 66, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp. 51-68.

Baumler (1971), « Defined Criteria of Performance in Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 340-351.

- Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèse en sciences de gestion à l'Université de Paris-Dauphine.
- Beth C., Zrihen R. (2000), « Les « mythes budgétaires : dégageons le bon grain de l'ivraie », *Echanges*, n°166, mai, pp. 26-29.
- Blanchot F. (1999), « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle », in Froehlicher T. et Vendemini S. Coord., *Connivences d'acteurs, Contrats, Coopération inter-entreprises et Métamorphose des organisations*, Presses universitaires de Nancy, pp. 21-50.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, 5<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Brousseau E. (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises », in Ravix J-L (Ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 23-51.
- Bunce P., Fraser R., Woodcock L. (1995), « Advanced budgeting : a journey to advanced management systems », *Management Accounting Research*, n°6, pp. 253-265.
- Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 94-105.
- Doz Y., Shuen A. (1987), A process Framework for Analysing Cooperation between Firms, INSEAD, n°87/33.
- Drury C. (1986), *Management Cost Accounting*, Chapman and Hall, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 449-451.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- Dyer J., Ouchi W.G. (1993), « Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Hedge », *Sloan Management Review*, pp. 51-63.
- Garel G., Midler C. (1995), « Concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 86-101.
- Ghiglione R., Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique*, Armand Colin.
- Hofstede G., (1967), *Contrôle budgétaire : les règles du jeu*, Ed Hommes et Techniques, 1977 (1<sup>ère</sup> édition en anglais, 1967).
- Hope J., Fraser R. (1999), « Budgets : the hidden barrier to success in the information age », *Management Accounting*, March, pp. 24-26
- Hopwood A.G. (1972), « An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation » ; *Journal of Accounting Research*, supplement, pp. 156-193.
- Hornigren C.T. (1977), *Cost Accounting : a managerial emphasis*, Prentice Hall.
- Joffre P., Koenig G. (1984), « Stratégies de coopération et d'alliance interentreprises », *Enseignement et Gestion*, n°31, automne, pp. 67-73.
- Johnston R. , Lawrence P. (1988), « Beyond Vertical Integration : The Rise of the Value-added Partnership », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
- Jordan H. (1998), « Synthèse des résultats de l'enquête HEC/DFCG 1998 ; Planification et contrôle de gestion dans les entreprises : les outils et les hommes ont-ils progressé? », *Echanges*, n°146, juillet, pp. 15-20
- Lawrence P., Lorsch J. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1989, (1<sup>ère</sup> édition en anglais, 1967).

- Letourneur J. (1994), « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, vol. 2, pp. 123-142.
- Locke E.A. (1968), « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 157-189.
- Lowe E.A., Shaw R.W. (1968), « An Analysis of Managerial Biasing : Evidence from a Company's Budgeting Process », *Journal of Management Studies*, October, pp. 304-315.
- Lyne S. (1988), « The Role of the Budget in Medium and Large U.K. Companies and the Relationship with Budget Pressure and Participation », *Accounting and Business Research*, vol. 18, n°71, pp. 195-212.
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Milani K. (1975), « The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : a Field Study », *The Accounting Review*, April, pp. 274-284.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Mintzberg H. (1994), « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, 1994 (1<sup>ère</sup> édition en anglais, 1994).
- Mohr J.J. , Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Naro G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, T4, Vol 2, septembre, pp. 535-548.
- Neuville J.-P. (1998), « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue Française de Gestion*, n°119, juin-juillet-août, pp. 15-24.
- Neuville J.-P. (1999), « Des réseaux inter-personnels aux réseaux interentreprises : La régulation sociale des contrats de partenariat industriel », in Froehlicher T. et Vendemini S. Coord., *Connivences d'acteurs, Contrats, Coopération inter-entreprises et Métamorphose des organisations*, Presses universitaires de Nancy, pp. 283-304.
- Onsi M. (1973), « Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack », *The Accounting Review*, July, pp. 535-548.
- Otley D.T. (1977), « Behavioural aspects of budgeting », *Accountant's Digest*, n°49, Summer, pp. 1-32.
- Parker L.D. (1977), « A Reassessment of the Role of Control in Corporate Budgeting », *Accounting and Business Research*, Spring, vol. 7, n°26, pp. 135-143.
- Parker L.D. (1979), « Participation in Budget Planning : the Prospects Surveyed », *Accounting and Business Research*, Spring, vol. 9, n°34, pp. 123-137.
- Porter M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ravix J.L. (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 51, pp. 202-225.
- Samuelson L.A. (1986), « Discrepancies Between the Roles of Budgeting », *Accounting, Organization and Society*, vol. 11, pp. 35-45.
- Schiff M., Lewin A.Y. (1970), « The impact of People on Budgets », *The Accounting Review*, April, pp. 259-268.

Speckle R.F. (2001), « Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 419-441.

Williamson O.E. (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22; n°2, pp. 233-253.

Williamson O.E. (1985), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris 1994 (1ère édition en anglais, 1985).

Young M.S. (1985), « Participative Budgeting : the Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 829-849.