



HAL
open science

LES MODES DE CONTROLE ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

Gwenaëlle Nogatchewsky

► **To cite this version:**

Gwenaëlle Nogatchewsky. LES MODES DE CONTROLE ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom. halshs-00584515

HAL Id: halshs-00584515

<https://shs.hal.science/halshs-00584515>

Submitted on 8 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.

LES MODES DE CONTROLE ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

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

Cet article présente les résultats d'une recherche analysant les modes de contrôle entre un équipementier automobile et ses fournisseurs. L'étude montre que le client utilise séparément ou conjointement trois types de contrôle (sur les résultats, les procédés de travail et les comportements) en fonction du rapport de pouvoir et de dépendance qu'il entretient avec son fournisseur. En outre, le développement de relations interpersonnelles apparaît comme une stratégie de contrôle informel développée par la partie dominée.

Mots clés : contrôle interorganisationnel – relation client–fournisseur – pouvoir – dépendance – relations interpersonnelles

Abstract

This article presents the results of a research, analysing modes of control between a car component maker and its suppliers. The study shows that the customer uses separately or conjointly three types of control (on results, on working process or on behaviour), depending on the power - dependence relationship with its supplier. Moreover, the development of interpersonal relationships seems to be a strategy of informal control for the dominated party.

Keywords : interorganisational control – buyer-supplier relationship – power – dependence – interpersonal relationships

Introduction

Depuis plus de quinze ans, les grands donneurs d'ordres industriels augmentent le volume d'achats à l'extérieur de leur entreprise. Ainsi, 70 % du coût de fabrication de la Twingo résulte d'achats externes contre 40 % pour la R5 (Midler, 1994). La décision d'externaliser les activités est beaucoup plus complexe que le simple calcul des coûts de production entre la réalisation interne de la production et le recours au marché (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Que l'on considère cette décision comme étant de nature stratégique ou de nature économique, les managers ont besoin d'informations sur les coûts de production comparés aux prix du marché mais également sur les coûts et les bénéfices de chacune des formes d'organisation des transactions en relation avec leur choix. Ces décisions élargies incluent des besoins d'informations non seulement concernant le bien recherché mais également concernant les entreprises fournisseurs qui pourraient entrer en interaction avec le client. La coopération inter - entreprises se déroulant dans le temps, cette recherche d'informations dépasse largement l'engagement initial et se prolonge tout au long de l'interaction.

En définitive, si une organisation, ne pouvant maîtriser entièrement les conditions de succès de son action, fait appel à un fournisseur pour qu'il lui délivre le produit ou le service dont elle a besoin, on peut s'attendre à ce qu'elle cherche à contrôler ce fournisseur. Le concept de contrôle est plus large que celui de vérification, il comporte l'idée de maîtrise (Bouquin,

2001) et de coordination (Follett, 1932). Contrôler, pour le client¹, consiste en fait, à s'assurer que son fournisseur se comporte conformément à ses attentes afin de coordonner les activités intervenant dans la chaîne de valeur.

La coopération interentreprise a fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche dans des disciplines aussi variées que le marketing (Bonoma et Johnston, 1978 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Skinner et *al.*, 1992), la stratégie (Hakansson, 1982 ; Miles et Snow, 1984), l'économie institutionnelle (Williamson 1985, 1996), le droit (Macneil, 1980) ou la sociologie des organisations (Oliver, 1990). Certains s'intéressent au problème de méthode et cherchent à identifier des dispositifs contractuels ou des mécanismes d'incitations qui ont pour dessein d'éviter l'opportunisme *ex ante* ou *ex post* des fournisseurs. D'autres s'attachent à observer le fonctionnement des relations client – fournisseur et la mise en œuvre concrète de la coopération. Ils étudient le processus de développement des relations client- fournisseur, la construction des normes relationnelles, de la confiance et de l'engagement. Paradoxalement, le contrôle est peu étudié comme processus inhérent à la relation de coopération. Or, les travaux en théorie des organisations nous invitent à penser que le contrôle est plus qu'un dispositif contractuel ou qu'un mécanisme d'incitation décidé *ex ante*. Il s'inscrit tout au long de la coopération. Il est vrai que les travaux en contrôle de gestion ont principalement pour domaine d'application l'organisation interne dans la perspective de la convergence des buts. Pour autant, les modes de contrôle intraorganisationnels développés dans la littérature peuvent être observés entre entreprises (Dumoulin, 1996). Nous tentons ici d'apporter des éléments dans ce sens en étudiant le contrôle comme processus d'influence et de régulation.

En outre, l'étude des modes de contrôle entre clients et fournisseurs exige une réflexion préalable sur les formes de relations interorganisationnelles. En effet, il n'existe pas une relation client – fournisseur type mais plutôt des types de relation, et l'on peut penser que les modes de contrôle l'on peut observer sont très différents d'un type de relation à l'autre. La question est donc la suivante : quels types de contrôle les clients exercent-ils sur leurs fournisseurs ?

La littérature offre plusieurs référents théoriques pour classer les formes de relation et leur mode de gouvernance en fonction des caractéristiques des transactions (Williamson, 1979), du contexte relationnel dans lequel elles se déroulent (Macneil, 1980 ; Dwyer et *al.*, 1987) ou du rapport de force entre les parties (Pfeffer et Salanik, 1978). Nous n'avons pas fait allégeance *a priori* à l'un ou l'autre de ces paradigmes. Toutefois, l'étude de cas menée au sein d'un équipementier automobile nous a conduite à privilégier un classement en termes de pouvoir et de dépendance.

La première partie de cet article est consacrée à la manière dont la littérature traite de la question. La deuxième partie présente la méthodologie employée. Dans la troisième et dernière partie, nous présentons l'interprétation de l'étude de cas réalisée auprès d'un équipementier automobile français.

¹ Le client désigne ici l'entreprise qui achète. Nous adoptons la terminologie de Bonoma et Johnston (1978) afin de différencier les organisations des individus. Le client et le fournisseur sont les organisations, les acheteurs et les vendeurs sont les individus. Le client est donc l'organisation qui achète, le fournisseur, l'organisation qui fournit. L'acheteur est l'individu qui travaille pour le client et qui est en relation commerciale avec le vendeur, qui travaille pour le fournisseur.

1. Les relations de contrôle entre clients et fournisseurs inter-organisationnels

Les relations entre clients et fournisseurs sont au centre de la dynamique industrielle actuelle (Ravix, 1990). Le développement tant qualitatif que quantitatif des travaux de recherche en théorie interorganisationnelle accroît la connaissance du phénomène. Cette revue de littérature ayant pour objet de situer notre question de recherche, nous nous intéresserons plus particulièrement aux travaux sur les formes de relation client – fournisseur et aux modes de coopération qui leur sont associés. Nous verrons également dans quelle mesure les travaux en contrôle de gestion peuvent éclairer notre réflexion.

1.1 Les formes de relation client - fournisseur

Les formes de relation client – fournisseur ont fait l’objet d’un grand nombre de travaux de recherche en économie institutionnelle (Williamson, 1985, 1996), en droit (Macneil, 1980) et en marketing (Dwyer et *al.*, 1987 ; Ganesan, 1994). On peut distinguer deux courants dominants. D’une part, l’économie institutionnelle des coûts de transaction considère chaque épisode de la relation comme pouvant être traité de manière autonome. Chaque transaction crée des besoins de contrôle particuliers qui s’organisent de manière optimale dans un type d’arrangement organisationnel qui lui correspond. D’autre part, les travaux au sein du paradigme de l’échange relationnel soulignent que les transactions ne sont pas des épisodes isolés mais qu’elles s’inscrivent dans un processus relationnel qui a une histoire passée, présente et future.

1.1.1 L’approche transactionnelle

S’inscrivant dans le prolongement de la théorie de la firme, Williamson analyse les relations que la firme entretient avec le marché. L’existence des différentes formes interorganisationnelles est déterminée par l’efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre les parties (Dumoulin, 1996). Les transactions sont caractérisées par trois dimensions : l’incertitude, la fréquence (occasionnelle ou récurrente) et le degré d’investissement spécifique nécessaire à la réalisation de la transaction². A partir de ces trois dimensions, et compte tenu des comportements des acteurs (rationalité limitée et opportunisme lié à l’asymétrie informationnelle), Williamson (1985) propose trois formes d’organisation :

- le marché : cette forme est adaptée aux transactions non spécifiques ; les problèmes d’adaptation sont négligeables, les solutions alternatives protègent les parties des comportements opportunistes. Le contrat classique donne les garanties nécessaires aux deux parties.
- la forme hybride : cette forme est adaptée aux transactions mixtes. Lorsque l’environnement est trop incertain pour que toutes les contingences soient prises en compte dans un contrat initial classique, Williamson suggère le recours à un contrat néo-

² Les investissements spécifiques sont des actifs dont les caractéristiques viennent de la transaction. Peu susceptibles d’usages alternatifs, ils sont peu redéployables.

classique, où chaque partie accepte l'assistance d'une tierce partie (arbitrage) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution.

- la hiérarchie : lorsque les transactions sont récurrentes et idiosyncrasiques³, Williamson recommande l'intégration verticale qui permet de gérer les divergences d'intérêts par le *fiat*.

Le statut de la forme hybride reste ambigu. Elle apparaît davantage comme une forme intermédiaire s'inscrivant entre deux pôles caricaturaux (Larson 1992 ; Powell, 1990) plutôt que comme un mode de gestion des transactions possédant sa propre logique. A mesure qu'on se déplace sur le continuum, les parties substituent progressivement des mécanismes de contrôle administratif au contrôle par le marché. Même si les mécanismes d'incitation, les contrats incomplets et le *fiat* jouent un rôle dans la forme hybride, le facteur explicatif de cette forme intermédiaire reste la minimisation des coûts. Cette conception purement économique des relations interentreprises a largement été remise en cause. La coopération, appelée réseau (Powell, 1990), partenariat (Letourneur, 1994) ou relation (Ring et Van de Ven, 1992) apparaît comme une forme spécifique qui ne saurait s'expliquer par un amalgame entre le marché et la hiérarchie mais par la prise en compte d'un processus de développement d'une relation basée sur la confiance, l'engagement et plus largement sur des normes relationnelles.

1.1.2 L'apport du paradigme de l'échange relationnel

Un certain nombre de chercheurs ont montré que la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des relations interfirmes (Larson, 1992). Or, ces différents mécanismes de contrôle, plus sociaux qu'économiques, sont possibles parce que la coopération n'est pas une succession d'épisodes disjoints, mais qu'elle a une histoire passée, présente et future (Dwyer et *al.*, 1987 ; Macneil, 1980). Les parties s'engagent dans un échange social et attendent des satisfactions personnelles au delà de leur intérêt purement économique⁴. Etant donné que les obligations et les résultats liés à la relation sont complexes et s'inscrivent dans le temps, les parties doivent consacrer beaucoup d'efforts à la définition et à l'évaluation des termes de l'échange. Un haut niveau de confiance, caractéristique de l'échange relationnel permet aux parties de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation (Ganesan, 1994) ; ce qui, en définitive, renforce la compétitivité des partenaires et réduit les coûts de transactions (Noordewier, John et Nevin, 1990). La coopération s'inscrit dans un processus dont les étapes peuvent être identifiées (Dwyer et *al.*, 1987). Au cours de ce processus, des normes relationnelles telles que la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information se construisent et permettent de limiter l'opportunisme des acteurs dans une situation de dépendance (Joshi et Arnold, 1997).

A la logique de l'efficience économique de l'approche transactionnelle, le paradigme relationnel oppose une prise en compte des normes de réciprocité, des relations personnelles, de la réputation et de la confiance comme des facteurs fondamentaux expliquant la durée et la

³ Les relations sont idiosyncrasiques lorsqu'elles requièrent des investissements hautement spécifiques.

⁴ Ceci rejoint la critique de Granovetter (1985) à l'égard du caractère sous-socialisé des propositions de Williamson.

stabilité des structures d'échange (Larson, 1992). En définitive, étudier les modes de contrôle entre un client et ses fournisseurs ne saurait se limiter à l'analyse de mécanismes contractuels dans un souci d'efficacité économique mais exige une prise en compte d'un processus relationnel.

1.2 L'apport du contrôle de gestion pour l'étude du contrôle inter - organisationnel

La recherche en contrôle de gestion se focalise principalement sur ce qui a lieu à l'intérieur des organisations, en étudiant les degrés divers de centralisation de la prise de décisions (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). C'est ainsi que le cadre conceptuel que propose Anthony (1965) dans lequel il décompose l'organisation en centres de responsabilité est le point de départ plus ou moins explicite d'un très grand nombre de recherches sur les comportements formels en contrôle de gestion. Or, on observe une horizontalisation des relations de contrôle à l'intérieur des organisations et au sein de réseaux d'entreprises. Ces relations ne sont plus fondées sur des bases hiérarchiques mais existent entre des entités qui doivent être coordonnées, sans pour autant qu'une relation d'autorité n'existe. Notons que le périmètre juridique n'est en aucun cas un obstacle au contrôle. Il convient de distinguer les opérations que l'entreprise organise et ceux qu'elle subit, plutôt que de s'attacher à ceux qu'elle effectue dans ses frontières juridiques ou qui sont mis en œuvre à l'extérieur (Bouquin, 2001). Les travaux en contrôle intra-organisationnel peuvent ainsi être d'un réel apport pour la recherche inter organisationnelle.

Le contrôle est une notion ambiguë qui signifie à la fois vérifier et maîtriser (Bouquin, 2001). Contrôler, c'est d'une part vérifier les résultats, et d'autre part connaître (maîtriser) les relations qui existent entre les résultats recherchés et les actions à entreprendre. Le contrôle de gestion peut ainsi être défini comme 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 (Spekle, 2001). Dès lors, un processus, une activité ou une entité sont sous contrôle dès qu'une personne informée peut être raisonnablement confiante par le fait qu'aucune surprise déplaisante ne se produira (Merchant, 1982). C'est l'idée de la maîtrise des actions, des décisions ou des comportements qui sont visées par les personnes ou organisations qui cherchent le contrôle car cette maîtrise conditionne l'atteinte de leurs buts. Le contrôle au sein de l'organisation peut s'exercer par l'implication du manager dans les activités quotidiennes, par les règles et les procédures, et par les outils comptables de délégation des responsabilités tels que le budget, les indicateurs de performance et les plans d'incitation (Flamholtz, 1996). Il peut également passer par des processus plus informels. En effet, la structure informelle fondée sur des réseaux de relations complexes et implicites entre les acteurs de l'organisation est complémentaire de la structure de contrôle formelle (Guibert et Dupuy, 1997).

Dans les relations inter-organisationnelles verticales, le contrôle du client consiste donc à s'assurer tout au long de la coopération que le fournisseur se comporte conformément à ses

attentes ; et ce, aussi bien par la mise en place de processus formels que par le développement de relations plus personnelles qui fondent la structure informelle du contrôle.

Dans le paradigme du contrôle, une grande variété de termes sont utilisés tels que les « modes de contrôle », les « mécanismes de contrôle » ou encore le « système de contrôle ». Une des conséquences de ces formulations multiples est que le contrôle se réfère simultanément à un dispositif organisationnel, à un processus de régulation des comportements ou à un résultat organisationnel (Das et Teng, 1998). Il nous semble qu'une clarification est nécessaire entre ce qu'on entend par contrôle et mode de contrôle. Hopwood (1974) nous offre une distinction intéressante ; en faisant le parallèle avec son approche, nous parlons de contrôle comme processus d'influence et de régulation et de modes de contrôle pour définir en particulier les facteurs d'influence.

Chiapello (1996) s'est attachée à recenser les modes de contrôle intra-organisationnels dans la littérature et leurs facteurs de contingence. Dans une approche transactionnelle du contrôle organisationnel, Ouchi (1977, 1980) propose trois modes de contrôle (par le marché, la bureaucratie ou la culture) en fonction de la connaissance du processus de transformation et de la disponibilité de mesure des résultats. Ces trois modes ont d'ailleurs été identifiés par Dumoulin (1996) dans les réseaux inter-organisationnels. Chiapello (1996) recense également les relations inter-individuelles comme étant des moyens de contrôle. Ainsi, les travaux de recherche sur les modes de contrôle intra-organisationnels nous renseignent sur les modes de contrôle inter-organisationnels que nous serons amenée à identifier dans notre étude.

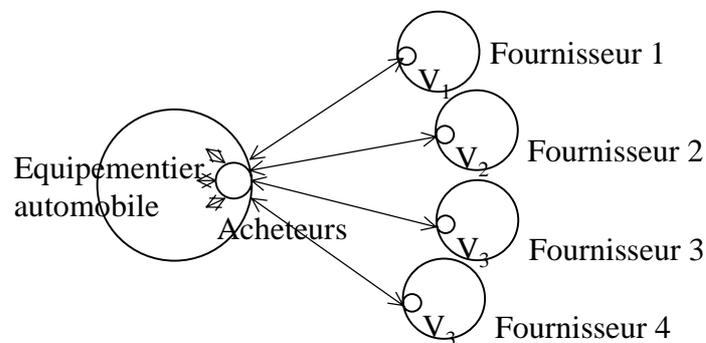
L'apport de la recherche en contrôle de gestion pour les travaux entre organisations est double. D'une part, elle invite le chercheur à ne pas considérer les intérêts des parties comme étant *a priori* divergents. S'attacher à maîtriser une activité relève davantage d'une recherche de connaissance et d'une volonté d'orienter le comportement des acteurs de cette activité plutôt que d'une lutte contre leur opportunisme. D'autre part, la conception du contrôle comme processus invite le chercheur à analyser les différentes étapes de la relation et à ne pas se limiter à l'analyse d'un contrat défini *ex ante*, ni à une vérification *ex post*. « La vérification n'est qu'une des conditions de la maîtrise : pour que vérifier soit utile, il faut avoir réuni les conditions *a priori* d'une bonne maîtrise, sinon le constat d'échec est fatal. » (Bouquin, 2001, p. 35). Il convient de prendre en compte les trois phases de cette maîtrise : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. La finalisation permet de susciter la motivation des individus vers les buts organisationnels, tandis que le pilotage et la post-évaluation servent à renforcer et à modifier des comportements particuliers. Cette prise en compte des différents moments du contrôle nous permettra, en outre, de nous inscrire dans le paradigme relationnel qui s'attache à distinguer les différentes étapes de l'interaction entre clients et fournisseurs.

2. Méthode de recherche

2.1. Présentation de l'étude de cas

La phase empirique de la recherche a été réalisée par une étude de cas au sein d'un équipementier automobile français entre avril et décembre 2000. Le choix du secteur automobile n'est pas neutre. En effet, dans ce secteur, 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 très formalisés). Un certain nombre de chercheurs ont d'ailleurs focalisé leurs travaux de recherche sur les relations inter-organisationnelles au sein de l'industrie automobile, considérée comme pionnière dans les relations de coopération entre clients et fournisseurs (Donada, 1998 ; Dyer et Ouchi, 1993).

Au sein de cet équipementier automobile, nous avons sélectionné des acheteurs travaillant dans des branches différentes et ayant des familles d'achat différentes (taille des fournisseurs sur le segment de marché, valeur des contrats, complexité des produits achetés) au sein d'une même entreprise de référence. Nous avons ensuite sélectionné quatre fournisseurs de l'entreprise de référence. Ces fournisseurs ont été choisis *a posteriori* pour représenter les différents types de relation client – fournisseur proposés par les acheteurs (un partenaire, un fournisseur de produits standards, un fournisseur monopolistique et un fournisseur très dépendant de l'entreprise de référence) ; ceci dans le but d'approcher la constitution d'un échantillon théorique des types de relations possibles entre l'équipementier automobile et ses fournisseurs (Yin, 1990). Nous pouvons illustrer le dispositif de notre recherche par la figure suivante :



2.2. Recueil des données

Nous avons interrogé au cours d'entretiens semi-directifs aussi bien des acheteurs travaillant au sein de l'équipementier automobile que des fournisseurs en relation commerciale avec eux. Nous avons ainsi pu prendre en compte le discours des deux parties de la dyade et opérer un premier niveau de triangulation des données. Lors des entretiens, nous avons présenté notre travail comme étant une étude sur les relations entre clients et fournisseurs. Nous ne voulions pas que le terme de contrôle limite le champ de réflexion des personnes interrogées. « Il y a parfois intérêt à ne pas poser directement dans la consigne le thème qui fait l'objet de la recherche, mais un thème plus large [ex : les relations client – fournisseur] ce qui présente plusieurs avantages.[...] Cette manière de faire permet de saisir des attitudes et des représentations plus générales, le discours du sujet n'étant pas sur ce point influencé par une

représentation trop étroite qu'il pourrait se faire des attentes de l'enquêteur. » (Ghiglione et Matalon, 1998, p. 83).

Nous avons construit des guides d'entretien pour les acheteurs et les vendeurs sur le même modèle. Après avoir demandé à chaque acheteur d'identifier des catégories de fournisseurs en fonction de leur importance⁵, nous avons évoqué pour chacune des catégories des thèmes ayant trait aux attentes des clients, aux moyens de suivi de la coopération et de l'évaluation des performances, ainsi qu'au comportement des partenaires commerciaux. Nous avons ensuite interrogé des vendeurs sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients en général et l'équipementier de référence en particulier (les attentes des clients, les outils de suivi, l'évaluation de leur performance, le contexte relationnel).

Au cours d'un deuxième entretien avec les acheteurs, nous avons pu confirmer les résultats de notre recherche.

Par ailleurs, nous avons pu consulter des manuels de référence pour les acheteurs tels que « sélectionner les fournisseurs », « faire progresser les fournisseurs » ou encore « intégrer les fournisseurs dans le fonctionnement quotidien ». L'étude de ces ouvrages nous a permis d'une part d'opérer un deuxième niveau de triangulation des données et d'autre part de distinguer le discours formel des personnes interrogées du discours plus personnel sur les pratiques relationnelles des acheteurs avec leurs fournisseurs.

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 d'une analyse de la littérature. Nous avons ainsi identifié quatre phases dans le processus de contrôle entre clients et fournisseurs directement issus des travaux de recherche antérieurs : la sélection, la finalisation, le pilotage et la post-évaluation (Bouquin, 2001). La littérature nous renseigne également sur des types de contrôle (sur les résultats, les règles et procédures, les comportements, la culture) (Chiappello, 1996). En ce qui concerne les types de relation, nous n'avons pas déterminé *a priori* un mode de classement. La distinction des différents types de relation en fonction du rapport de pouvoir – dépendance entre le client et ses fournisseurs a très vite émergé de l'analyse du discours des acheteurs.

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. Cette analyse de chaque entretien a fait émerger de nouvelles catégories, notamment des thèmes ayant trait aux relations interpersonnelles entre les individus. Nous avons ensuite codé les entretiens selon les trois catégories déjà évoquées : la phase du processus, le type de contrôle et le type de relation.

Pour l'analyse des différents modes de relations clients-fournisseurs, nous avons opéré deux traitements : nous avons d'une part identifié des types de contrôle liés aux différentes phases du processus, puis nous avons croisé les thèmes liés au contrôle à ceux liés aux types de

⁵ C'était aux acheteurs de définir ce qu'ils entendaient par importance. Nous ne leur avons pas proposé d'axes de classification plus précis.

relation ; ce qui nous a permis d'observer des occurrences entre les types de contrôle et les types de relation.

3. Interprétation des résultats : des interactions entre les types de relation et les modes de contrôle

Nous proposons d'interpréter les résultats en deux temps. Nous analyserons comment le processus de contrôle s'organise, puis nous identifierons des modes de contrôle liés à des types de relation déterminés.

3.1. Le processus de contrôle

Bouquin (2001) identifie trois moments dans le contrôle organisationnel : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Notre analyse s'attachera à distinguer ces trois moments du contrôle. Etant donné que notre étude porte sur la relation client - fournisseur, nous étudierons également une quatrième phase en amont : la sélection.

3.1.1. La sélection, un premier contrôle : le respect des critères

Les critères de sélection sont clairement identifiés dans un manuel de l'équipementier étudié. Au-delà de la compétitivité prix, ils concernent la qualité de l'organisation du fournisseur ainsi que sa capacité technologique (contrôlées par un audit systématique), sa solidité financière, la dépendance réciproque ainsi que la taille de l'entreprise. Ces critères peuvent se classer en deux catégories. Les premiers concernent le fournisseur en lui-même, et ont pour but de s'assurer de sa compétitivité en termes de qualité, coûts, délais (QCD), de sa capacité d'innovation, de sa pérennité financière. Les seconds visent la relation et portent sur le rapport de force entre le client et son fournisseur potentiel (taille, dépendance réciproque). Ce mode de sélection s'inscrit à la croisée du modèle de marketing achat présenté par Bruel (1992) qui consiste à mettre les fournisseurs en concurrence sur des critères élargis et du modèle européen de Shapiro (1986), puisque le client cherche à profiter des meilleures innovations technologiques tout en évitant l'engagement à long terme qu'impose un avantage du rapport de force du fournisseur.

Il est intéressant de noter que certains acheteurs interrogés ont énoncé des critères personnels dans leurs choix de fournisseurs, qui sont moins formels, tels que l'attitude du partenaire commercial, sa volonté de coopérer, sa transparence. Dès la phase de contact, des éléments sociaux s'insèrent dans la relation économique ; ce qui tend à confirmer les propositions de Granovetter (1985) sur l'encastrement des relations personnelles dans les transactions économiques.

3.1.2. La finalisation

Les termes de l'accord portent essentiellement sur les trois éléments QCD (Qualité Coûts Délais), ainsi que sur les volumes. La négociation de ces objectifs est généralement annuelle (comme le budget), mais elle peut également intervenir dès qu'un fait nouveau se présente (variation des prix des matières premières, concurrent nouveau...). Si le budget est la

traduction et la déclinaison des objectifs pour un contrôle organisationnel interne, le contrat est, entre autres, le pendant du budget pour les relations interorganisationnelles.

Le contrat n'est paradoxalement pas vu dans la perspective de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979) comme un instrument de contrôle. Il a principalement deux fonctions :

- un rôle de formalisation des objectifs (un rôle de mémoire)⁶ ;
- une démonstration bilatérale de la volonté de s'engager⁷.

Le système de motivation qui prévoit « des mécanismes incitant les personnes à agir et des indicateurs permettant de vérifier que les actions ont été conformes aux attentes et / ou qu'elles ont produit le résultat attendu. » (Bouquin, 2001, p. 48) reste dans la relation client – fournisseur très basique. Comme le dit un acheteur :

« Avec tous les fournisseurs, je développe une politique par objectifs. Je leur donne mes objectifs. On en discute. Je donne des objectifs supérieurs à ce que j'attends. Je lui laisse la parole. Je l'écoute. Parfois, je revois mes objectifs à la baisse si ça reste dans mes objectifs planchers. En revanche, je donne toujours des objectifs à atteindre dans le temps, je l'informe de l'évolution avec mes remarques. Dès le départ, il sait que si les objectifs ne sont pas atteints, je reste libre de tout choix : ou bien continuer, ou bien le virer. »

3.1.3. Le pilotage

Le tableau suivant présente l'ensemble des outils de suivi évoqués par nos interlocuteurs.

Type de contrôle	Objet du contrôle	Outil
Contrôle des résultats	Qualité des produits	Taux de PPM (taux de rebuts)
	Prix	- Concurrence - Analyse de coûts - Base de données renseignée par le reporting achats mensuel
	Délais	Reporting hebdomadaire et mensuel
Contrôle des procédés de travail	Qualité du système	- Audits qualité réalisés par l'entreprise - Certification par un organisme externe
	Qualité du process	Audit process
	Productivité	- TRS (Taux de Rendement Synthétique) ⁸ - Temps de changement de série
Contrôle des comportements	Implication	Nombre de suggestions de productivité
	Cadre de travail	Propreté, démarche SMED
	Honnêteté	Croisement des informations

Tab. 1 : Les types, objets et outils de contrôle

⁶ Macaulay (1963) souligne également le rôle de communication interne du contrat.

⁷ On se situe donc bien dans la perspective de Dwyer et al.(1987) pour qui les relations clients - fournisseurs s'apparentent au mariage dans lequel les deux parties doivent montrer leur volonté de s'engager.

⁸ Le TRS (Taux de Rendement Synthétique) correspond au nombre de biens destinés à la vente produits pendant le temps d'ouverture.

On peut distinguer dans ce tableau trois types de contrôles. Les contrôles sur la qualité des produits, sur le prix ou sur le délai concernent le contrôle des résultats. Les contrôles des process et de la productivité ont pour objet les procédés de travail. Enfin, contrôler l'implication du fournisseur, son cadre de travail ainsi que l'honnêteté des interlocuteurs revient à contrôler les comportements. On retrouve ici les deux premières stratégies d'Ouchi (contrôle par le marché et contrôle par la bureaucratie).

Alors que les contrôles sur les résultats et sur les procédés de travail sont principalement formels, le contrôle des comportements est plus implicite ou informel. Nous avons largement observé la complémentarité entre le contrôle formel et informel pour la construction d'un climat de confiance dans un souci de cohésion organisationnel (Guibert et Dupuy, 1997). Nos interlocuteurs ont d'ailleurs accordé une grande importance à la confiance, au respect des engagements, à la transparence. Le développement des relations personnelles apparaît comme un des moyens pour créer ce climat de confiance.

3.1.4. La post-évaluation

La post-évaluation est une phase assez ambiguë, diffuse dans le cas de la relation client – fournisseur. Elle se traduit en fait par la mise en œuvre de sanctions (de simples pénalités de retard au transfert de la production chez un autre fournisseur si possible) et de récompenses (octroi de nouveaux marchés, proposition de faire partie du panel de fournisseurs privilégiés, de co-développer de futurs produits). L'évaluation du fournisseur jalonne en fait les différentes étapes du développement de la relation plus qu'elle ne constitue une phase de feedback dans un processus de contrôle.

3.2. Des modes de contrôle pour des types de relation

Les différents types de relation identifiés se distinguent en fonction du **niveau de risque commercial et technique pour le client**, et de **l'existence de leviers d'actions du client sur son fournisseur**. Ces deux axes de classification peuvent s'interpréter en termes de dépendance du client d'une part et dépendance du fournisseur perçue par le client d'autre part. Nous avons toutefois préféré respecter l'appellation des personnes interrogées car elle reflète mieux la réalité de leurs perceptions.

Les risques techniques sont liés à la spécificité, à la durée de vie du produit, à la technologie du process ou du produit. Les risques commerciaux peuvent être identifiés par le degré de concentration du secteur des fournisseurs, la volatilité des prix, les relations commerciales d'un fournisseur avec un concurrent, l'existence de marchés compensatoires...

Le concept de levier d'action est plus dynamique que celui de pouvoir ou de rapport de force. Il traduit bien la recherche continue d'un avantage sur l'autre partie. Le client a des leviers d'action s'il représente un important chiffre d'affaires actuel ou potentiel chez son fournisseur, s'il est réputé⁹ sur son marché ou s'il peut faire progresser le fournisseur dans ses méthodes d'organisation de la production.

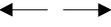
⁹ On retrouve ici la réputation qu'Oliver (1990) identifie comme étant un élément expliquant le développement des relations inter organisationnelles.

La figure ci-dessous présente les résultats de l'étude de situation et vise à faire correspondre des modes de contrôle à des types de relation déterminés.

	Pouvoir du client	Partenariat
leviers (1)	 contrôle sur les résultats, sur les procédés prédominance du contrôle formel, éventuellement contrôle informel	 contrôle sur les comportements, sur les résultats, sur les procédés et éventuellement sur la culture complémentarité contrôle formel et informel
pas de leviers	 contrôle sur les résultats, sur les procédés prédominance du contrôle formel	 éventuellement contrôle sur les résultats, peu de contrôle sur les comportements peu de contrôle formel,, éventuellement contrôle informel
	Risque faible	Risque fort

(1) le client a des leviers d'actions sur le fournisseur

 Logique du curseur (Fiol, 1994) : la relation est considérée en terme de rapport de force entre le client et son fournisseur. Ce rapport de force permet de déterminer la bonne position du curseur le long d'un continuum entre domination et soumission.

 Logique de l'extenseur (Fiol, 1994) : la relation passe par l'intégration des points de vue. Cette intégration permet de considérer la relation comme étant gagnante pour les deux parties. Les gains issus de la relation sont proportionnels aux enjeux financiers.

Tab. 2 : Typologie des modes de contrôle interorganisationnels

3.2.1. Lorsque le risque est faible

Dans une situation peu risquée pour le client, le contrôle s'exerce principalement sur les résultats en termes de prix, qualité, délais, en mettant l'accent sur le prix. La sanction est forte. Le client n'hésite pas à transférer la production chez un autre fournisseur si les résultats attendus ne sont pas là. Le contrôle est principalement formel.

On peut toutefois distinguer deux formes de relations distinctes en fonction de l'existence de leviers d'actions du client sur son fournisseur : la mise en concurrence et la domination du client.

- le client n'a pas de leviers d'action sur son fournisseur : la mise en concurrence

La « mise en concurrence » peut s'identifier à la forme de gouvernance par le marché (Williamson, 1979) dans laquelle le contrôle s'effectue par les prix. La substituabilité des co-contractants protège chaque partie de l'opportunisme de l'autre. La divergence d'intérêts est gérée par la transaction. Cette forme de relation se traduit par la recherche d'un compromis permanent ; les clients offrent un chiffre d'affaires aux fournisseurs, en contre partie de prix intéressants.

- le client a des leviers d'action sur son fournisseur : la domination du client

Le rapport de force favorable au client lui permet d'obtenir un grand nombre d'informations sur les résultats, les procédés de travail. Les alternatives disponibles sur le marché ne rendent pas nécessaire la mise en place d'un contrôle très complet. Le pouvoir du client lui permet d'exercer une pression sur son fournisseur, qui d'après les acheteurs, peut même conduire à la disparition de ce dernier. Toutefois, plus le fournisseur est dépendant du client, plus il cherche à communiquer avec lui, à entretenir des relations personnelles avec l'acheteur afin de susciter si ce n'est l'amitié, au moins la bienveillance. C'est pourquoi le pouvoir du client ne se traduit pas automatiquement par la mise en œuvre d'une influence coercitive. L'explication de ce résultat nous est peut-être donnée par le directeur achats qui nous a confié :

« Dans de nombreuses sociétés, la réduction du nombre de fournisseurs est très difficile car elle se heurte aux relations personnelles créées par l'acheteur qui le plus souvent reste attaché à certains fournisseurs. Quand vous voyez l'énergie dépensée par le management pour essayer de réduire le nombre de fournisseurs et comment ça patine... Dès qu'on a un levier, une nouvelle relation se crée, soit consciemment, soit inconsciemment. Si on a un levier fort sur le fournisseur, son commercial va œuvrer pour que ce levier soit le moins fort possible, et essayer à travers les relations personnelles de minimiser l'impact de leviers trop puissants. Le client fera la même chose s'il est soumis. Plus il y a une relation personnelle, subjective, personnalisée, plus il y a une réticence à éliminer le fournisseur. »

Ceci rejoint l'analyse sociologique de Granovetter (1985), pour qui des satisfactions sociales émergent des relations économiques. Paradoxalement, ce n'est pas lorsque le rapport de force économique est explicitement en faveur du client que l'influence est la plus coercitive, mais lorsque les deux parties sont faiblement dépendantes et que le contrôle est davantage institutionnel. La relation personnelle permet aux individus de développer de part et d'autre des mécanismes de contrôle informel qui s'inscrivent au sein du contrôle formel et temporent les préoccupations purement économiques.

3.2.2. Lorsque le risque est fort

Dans une situation risquée pour le client, on observe deux cas de figures :

- le client a des leviers d'actions sur son fournisseur : le partenariat

Réservé aux fournisseurs concepteurs, le partenariat n'est possible que lorsque le rapport de force est équilibré. Mettant la relation au premier plan, les partenaires reconnaissent que l'intérêt individuel passe par la réalisation de l'intérêt mutuel. Concrètement, le partenariat se traduit par le co-développement, la mise en commun de certaines compétences (au niveau des

bureaux d'études par exemple), la mise en place de chantiers de types Hoshin¹⁰ (analyse de process) avec partage des gains de productivité, ainsi que par le développement des suggestions de la part des fournisseurs pour améliorer le process, le produit. Alors que cette stratégie gagnante pour les deux parties est à long terme le meilleur moyen d'assurer la coordination des activités (Follett, 1960), le partenariat semble, pour les acheteurs interrogés, n'être qu'un pis-aller lorsque le rapport de force équilibré ne permet pas de tirer le meilleur parti de l'échange à court terme. Dans ce cas, la confiance, prônée par les acheteurs, reste d'après les vendeurs relativement limitée.

Dans une relation partenariale, le contrôle paraît plus complet, s'exerçant à la fois sur les résultats (qualité, coûts, délais), sur les procédés de travail et sur les comportements. Le contrôle des comportements s'explique par la longévité de la relation, et par les enjeux qu'elle recouvre. La pression sur les résultats est moins vive que lorsque la situation est peu risquée pour le client. Le contrôle formel et le contrôle informel (notamment par les nombreuses relations personnelles) sont développés simultanément et apparaissent comme étant complémentaires pour assurer la cohésion des deux firmes et la coordination de leurs activités. Nous retrouvons ici les mécanismes d'ajustement mutuel prônés par Thompson (1967) lorsque l'interdépendance des tâches est forte.

- le client n'a pas de leviers d'action sur son fournisseur, il est dominé

Dans une relation où le client est dans un rapport de force qui lui est défavorable, un contrôle sur les résultats peut avoir lieu si le client sait les mesurer, mais la sanction est difficile à appliquer (surtout dans le cas des fournisseurs monopolistiques). La transparence n'existe pas. La confiance est difficile à accorder. Les acheteurs recherchent tout type d'information sur ces fournisseurs, et tentent de développer des relations informelles, voire affectives, afin de gagner les faveurs du fournisseur ou de limiter l'exercice de son pouvoir. Le contrôle informel est le mode de contrôle privilégié par les acheteurs dans des relations qu'ils essaient de rendre personnelles, encadrées.

Considérant un rapport de force qui leur est défavorable, les acheteurs souhaitent soit renverser le rapport de force en cherchant d'autres fournisseurs, ou en homologuant d'autres techniques ou d'autres produits, ce qui les ramènerait dans une situation moins risquée, soit équilibrer le rapport de force, en devenant eux-mêmes importants pour leurs fournisseurs. Cette dernière solution se traduit concrètement par l'offre de chantiers de productivité, de promesses de nouveaux contrats. Les alternatives recherchées sont donc la mise en concurrence ou le partenariat.

Au-delà de la volonté des parties de faire évoluer la relation, il arrive que l'évolution des marchés et des besoins se modifie, et donc que la relation soit amenée à changer de type. Alors que l'équipementier automobile dominait ses fournisseurs de matières plastiques entre

¹⁰Les chantiers de productivité tout comme les suggestions techniques des fournisseurs permettent aux clients d'obtenir des baisses de prix, sans sacrifier la marge commerciale des fournisseurs. Les intérêts des deux parties sont préservés.

1995 et 1999, la situation s'est renversée avec l'accroissement important de la demande. L'entretien avec un de ces fournisseurs nous a permis d'observer ce changement :

Vendeur de matières plastiques : « On a menacé d'arrêter de livrer nos clients qui refusaient les hausses de prix. J'en ai trois qui résistent. Je vais bloquer les livraisons début juin. [...] Cela faisait cinq ans qu'on acceptait tous leurs désirs. [...] Aujourd'hui, on fait des hausses à la hussarde. »

Cette citation nous renvoie à Follett (1960, p. 345), selon laquelle : « L'insatisfaction travaille sous le manteau, s'accroît et peut surgir à tout moment, à l'endroit qu'on désire le moins la voir, à l'endroit qui nous donne plus de difficultés que si on l'avait gérée dès le départ. »

Cette réflexion invite à repenser les relations client – fournisseur comme des relations de long terme et non comme la succession d'épisodes disjoints.

Au-delà de l'étude des modes de contrôle, notre recherche nous permet de faire émerger une hypothèse ignorée de la littérature qui mériterait d'être testée dans un contexte plus large. Plus l'amplitude de l'interdépendance est élevée, plus les individus communiquent ; ce qui permet de développer des relations interpersonnelles de proximité et d'engager des relations de confiance fondées sur la bienveillance.

CONCLUSION :

Les résultats de cette recherche sont de deux ordres. D'une part, nous avons mis en évidence que les relations entre clients et fournisseurs s'organisent autour d'un processus de contrôle qui peut se comprendre en quatre étapes : la sélection, la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Au cours de la phase de sélection, le client s'attache non seulement à vérifier que le fournisseur a les compétences requises pour réaliser le bien ou le service demandé, mais également à évaluer le rapport de force qu'il serait amené à entretenir avec le fournisseur potentiel. La finalisation consiste en la définition des objectifs et des moyens. Cette phase est souvent sanctionnée par la signature du contrat qui a davantage un rôle de formalisation et de mémoire de la coopération que de protection contre l'opportunisme du partenaire commercial. L'étude montre qu'en phase de pilotage, le client utilise conjointement ou séparément trois types de contrôle : sur les résultats (en termes de qualité, coûts, délais), sur les procédés de travail et sur les comportements (volonté de s'impliquer, honnêteté). Ces trois types de contrôle sont plus ou moins utilisés en fonction du rapport de pouvoir et de dépendance des parties. Dès lors, la relation client – fournisseur n'est pas que la succession de transactions isolées mais elle s'inscrit dans une relation avec une histoire passée, présente et future.

D'autre part, nous avons identifié différents types de relation entre clients et fournisseurs, déterminés à partir du niveau de risque (commercial et technique), et de l'existence ou non de leviers d'actions du client sur le fournisseur. A ces types de relation correspondent des modes de contrôle. Le contrôle mis en place par le client dépend de ses attentes vis à vis de son fournisseur et du rapport de force qu'il entretient avec lui. Un des apports principaux de cette recherche réside dans la reconnaissance de l'importance des relations interpersonnelles pour contrer les effets négatifs d'un rapport de force défavorable. La partie dominée cherche à exercer un contrôle qualifié d'affectif en développant des relations proches, voire amicales ;

ce qui lui permet d'obtenir des informations et d'exercer un contrôle informel sur celui qui a le pouvoir. L'encastrement des relations sociales dans les transactions économiques apparaît dès lors comme une stratégie d'acteurs dominés.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de cette recherche.

	Comportement du client (1)	Stratégie du client	Contrôle	Effets pervers
Domination du client	Imposition	Maintenir sa domination	Sur les résultats et sur les procédés de travail Contrôle formel dominant	Stratégie d'évitement ou d'adaptation de la part du fournisseur
Rapport de force équilibré	Intégration	Maintenir un rapport de force équilibré et se développer ensemble	Sur les comportements, les résultats, les procédés de travail, et éventuellement sur la culture	Dépendance mutuelle qui s'accroît d'où risque d'opportunisme
	Transaction	Dominer	Complémentarité entre contrôle formel et informel	Évitement ou adaptation du fournisseur
Domination du fournisseur	Soumission	Équilibrer ou renverser le rapport de force Stratégie d'adaptation ou d'évitement	Éventuellement contrôle sur les résultats Peu de contrôle formel, développement du contrôle informel	

(1) Pour gérer les divergences d'intérêts avec son fournisseur

Tab. 3 : Synthèse de la recherche : des modes de contrôle pour des types de relation

La principale limite de cette recherche qualitative concerne la validité externe. Notre étude de situations se base sur l'observation des relations qu'un équipementier automobile entretient avec certains de ses fournisseurs. Ceci nous conduit à être prudente sur les modalités de généralisation de nos résultats théoriques. Dans le cas d'une approche qualitative, le mode de généralisation ne peut être statistique, il est analytique (Yin, 1990). Pour pouvoir conforter ou infirmer nos résultats, il faudrait sans doute tenir compte des spécificités de ce travail (en particulier celles de l'entreprise étudiée, entreprise multinationale, qui a une culture très forte, et qui considère les achats comme étant un domaine stratégique), et s'attacher à comparer ce qui peut l'être.

Les résultats de cette recherche ayant été confirmés par les interlocuteurs que nous avons rencontrés, il serait intéressant de tester nos résultats dans un contexte plus large. Dans le cas de l'équipementier automobile, la technologie de masse crée peut-être des besoins de contrôle spécifiques, que l'on ne retrouverait pas tels quels dans les technologies continues ou artisanales (Woodward, 1965). Tester ces hypothèses dans des contextes technologiques différents pourrait montrer dans quelle mesure le contrôle interorganisationnel entre clients et fournisseurs est contingent.

Par ailleurs, la relation client – fournisseur est aussi bien une relation institutionnelle que personnelle (entre les différents individus en interaction). Le client délègue la responsabilité de cette relation à l'acheteur qui est investi du rôle d'interface avec le fournisseur (Ring et Van de Ven, 1994). Le client met en place des modes de contrôle internes afin de s'assurer que les actions des acheteurs sont conformes aux intérêts de l'entreprise. Dans cette perspective, il pourrait être intéressant d'étudier dans quelle mesure les modes de contrôle internes à l'entreprise cliente affectent les modes de contrôle du client sur son fournisseur.

Enfin, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) modifient les relations client – fournisseur. Par exemple, des places de marché en ligne existent aujourd'hui à l'initiative des grands constructeurs (automobiles, aéronautiques...). Ces places de marché concernent pour l'instant les situations où le risque est faible pour le client (produits standards, beaucoup de fournisseurs potentiels). Or, nous avons mis en évidence l'importance des relations interindividuelles comme moyen de contrôle informel pour la partie dominée. Dès lors, il pourrait être intéressant de s'intéresser à l'influence du développement des NTIC et par exemple d'internet sur les relations de contrôle entre clients et fournisseurs.

Références bibliographiques

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Bonoma T.V., Johnston W.J. (1978), « The Social Psychology of Industrial Buying and Selling », *Industrial Marketing Management*, vol. 17, pp. 213-224.

Bouquin H. (2001), *Le Contrôle de Gestion*, Gestion PUF, 5^e édition mise à jour, Paris.

Bruel O. (1992), *Le partenariat et les relations clients-fournisseurs*, Les Cahiers de Recherche HEC, 433.

Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, septembre, tome 2, vol.2, pp 51-74.

Das T.K., Teng B.-S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, pp. 491-512.

Donada C. (1998), *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs : une étude empirique des relations clients-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès Sciences de Gestion, HEC.

Dumoulin R. (1996), *Les Configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels – Une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat IAE de Lille.

- 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.
- Fiol M. (1994), *Le curseur et l'extenseur : deux métaphores du management*, Communication présentée à la Biennale de l'Education et de la Formation, Paris La Sorbonne, 9-12 avril.
- Flamholtz E. (1996), « Effective organizational control : a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol. 14, n°6, pp. 596-611.
- Follett M.P. (1932), « The process of Control », pp 161-169 in Gulick L. et Urwick L. (Ed.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937.
- Follett M.P. (1960), « Coordination », in Merrill H.P. (Ed.), *Classics in Management*, The American Management Inc., pp. 337-352.
- Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, April.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Structure : the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, vol. 1, pp. 39-52.
- Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an Interaction Approach*, IMP Group, John Wiley&Sons, Chicester.
- Hopwood A. (1974), *Accounting and Human Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Joshi A.W., Arnold S.I. (1997), « The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships : The Moderating Role of Relational Norms », *Psychology and Marketing*, vol. 14, décembre, pp. 823-845.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Letourneur (1994), « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, vol. 2, pp. 123-142.
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Merchant K.A. (1982), « The Control Function of Management », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Midler C. (1994), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation des entreprises*, InterEdition, Paris.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Miles R.E., Snow C.C. (1984), « Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Management Review*, n°3.
- Morgan R., Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.

- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990), « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 80-93.
- Oliver C. (1990), « Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, pp. 241-265.
- Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n°1, pp. 95-113.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp 129-141.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers, New York.
- Powell W.W. (1990), « Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.
- 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.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- Shapiro R.D. (1986), « Gérez vos relations avec vos fournisseurs », *Harvard L'Expansion*, hiver, pp. 31-47.
- Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W. (1992), « Cooperation in Supplier-Dealer Relations », *Journal of Retailing*, vol. 62, n°2, pp. 173-193.
- Spekle R.F. (2001), « Explaining management control structure variety : a transaction cost economics perspective », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 419-441.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in action*, New York, Mc Graw Hill Inc.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- Williamson O.E. (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).
- Williamson O.E. (1996), *The Mechanism of Governance*, New York, Oxford University Press.
- Woodward J. (Ed.) (1965), *Industrial Organization : Behavior and Control*, Oxford University Press, Londres.
- Yin R. (1990), *Case study research designs and methods*, Sage Publication, 5è ed.