

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/278813273>

Contrôle des relations client-fournisseur : Actualité et prospective

Article · May 2012

CITATIONS

0

READS

54

1 author:



[Natacha Trehan](#)

Université Grenoble Alpes

11 PUBLICATIONS 11 CITATIONS

SEE PROFILE

Contrôle des relations client–fournisseur :

Actualité et prospective

Natacha TREHAN - Maître de Conférences IAE de Grenoble - Chercheur au CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) - natacha.trehan@univ-grenoble-alpes.fr



33^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité

21 au 23 mai 2012 Grenoble France

Résumé : L'article présente les résultats d'une recherche sur le contrôle client-fournisseur. L'ancrage théorique est celui des modes de contrôle interorganisationnel contractuels et relationnels. L'objectif de cette recherche est d'identifier les modes de contrôle prépondérants et leurs facteurs explicatifs dans les relations client-fournisseur sur la période actuelle et à horizon 2025. Y aura-t-il une continuité ou une évolution des modes de contrôle des relations client-fournisseur ? Quels sont et seront les principaux facteurs explicatifs des modes de contrôle ? Pour répondre à ces interrogations, une étude inductive générale est menée auprès de 33 dirigeants d'organisations clientes concernant la période actuelle. Pour la période future, nous avons recours à la méthode prospective PM.

Mots clés : Contrôle interorganisationnel, Gouvernance contractuelle et relationnelle, Relation client-fournisseur, Prospective

Abstract : This article presents the results of a research on buyer-supplier control. The theoretical background is based on formal contract and relational governance as interorganisational modes of control. The objective of this research is to identify the main modes of control and their explanatory factors in the buyer-supplier relationship on the current period and in the future (2025). Will the buyer-supplier modes of control be on the same trend or will they evolve? What are and what will be the main factors which explain the modes of control? To answer, a general inductive approach is used with 33 managers of customer organization on the current period. Concerning the future, the PM prospective method is used.

Key words : interorganisational control, relational governance, contractual governance, buyer-supplier relationship, prospective

Introduction

Le 8 septembre 2011 une rupture d'approvisionnement en vis a provoqué l'immobilisation des deux lignes de production de l'usine PSA Poissy et mis 6.000 salariés en chômage technique (l'Usine Nouvelle). Un quart des composants de l'Iphone 4 sont fournis par Samsung qui s'avère être aussi être le principal concurrent d'Apple (Enjeux Les Echos janvier 2012)... ces exemples montrent que les enjeux des relations client-fournisseur sont considérables et complexes. Lorsqu'il s'agit d'assurer le bon déroulement des relations client-fournisseur deux problèmes se posent : celui de la coopération et celui de la coordination. Un contrôle interorganisationnel est mis en place pour permettre d'aligner les intérêts des parties, de favoriser la coopération, mais aussi, de coordonner des activités indépendantes. Le contrôle est défini par Chiapello (1996) comme une influence créatrice d'ordre visant l'atteinte des objectifs. Cette approche englobe en fait deux types de contrôles :

- Celui mis au point par le management, contrôle formel,
- Celui qui émerge des interactions, des influences pesant sur les comportements, contrôle informel ou « invisible » selon la terminologie de Bouquin (2006)

Les recherches analysant le contrôle dans les relations client-fournisseur s'inscrivent principalement dans cette perspective formelle versus informelle (Guibert et Dupuy 1997 ; Dyer et Singh 1998 ; Fernandès 2007) ou contractuelle versus relationnelle (Poppo et Zenger 2002 ; Nogatchewsky 2003 ; Philippart 2005 ; Donada et Notgatchewsky 2008). La majorité de ces travaux propose de nouvelles typologies de contrôle, teste l'influence de certaines variables mais aucun n'appréhende le contrôle interorganisationnel dans une perspective holistique et dans une logique d'évolution : approche prospective versus actuelle.

Comme l'avenir se comprend mieux en le mettant en perspective avec le présent (Scouarnec 2008), nos objectifs sont d'identifier les modes de contrôle prépondérants des relations client-fournisseur sur la période actuelle puis future (à horizon 2025). Y aura-t-il une continuité ou une évolution des modes de contrôle des relations client-fournisseur ? Quels sont et seront les principaux facteurs explicatifs de ces modes de contrôle ? Les deux approches dominantes dans la littérature sur le contrôle interorganisationnel, l'approche contractuelle et l'approche relationnelle, seront-elles toujours adaptées à horizon 2025 pour appréhender le contrôle client-fournisseur ? Nous visons à une quête non seulement des formes mais aussi des difficultés, ambiguïtés, impasses... du contrôle interorganisationnel.

Compte tenu de notre ambition, nous privilégions une étude qualitative pour répondre à ces interrogations. Comme le souligne Bouquin (1999, p.8), la complexité des modes de contrôle et des processus d'interaction entre stratégies et contrôles « conduit à renoncer à une méthodologie fondée sur le test de relations binaires et à opter pour une démarche qualitative ».

Concernant l'étude de la période actuelle, une analyse inductive générale est menée auprès de 33 dirigeants d'organisations clientes. Cette méthode est choisie car elle vise à passer du spécifique au général en identifiant des catégories centrales.

Concernant la période future, nous avons recours, auprès du même échantillon, à la méthode PM (Prospective Métier) qui est une méthode d'experts visant une approche holistique.

Les principaux apports de cette recherche sont d'appréhender les modes de contrôle dans leur globalité, de mettre en avant la diversité de leurs facteurs d'influence (environnementaux, politiques, économiques, organisationnels, comportementaux...) et d'identifier un renouveau des modes de contrôle client-fournisseur à venir. Dans la continuité des travaux de Berland et al. (2005) nous observons que les systèmes de contrôle client-fournisseur migrent d'outils de contrôle et de reporting vers des supports au dialogue et des aides au pilotage. Ce renouveau passe par une réflexion stratégique pour mieux prendre en compte les souhaits des fournisseurs. Le contrôle se caractérise alors par un échange bidirectionnel et non plus unidirectionnel, du client vers le fournisseur, comme cela est dominant à l'heure actuelle.

L'article est structuré en trois parties. La première dresse le cadre théorique et empirique de la recherche. La seconde présente les résultats de l'étude inductive sur l'actualité du phénomène, la troisième les résultats de l'étude prospective.

1. Cadre de la recherche

1.1. Les modes de contrôle interorganisationnel

Dans la littérature sur le contrôle interorganisationnel, deux approches majeures peuvent être identifiées : l'approche par les contrats fondée sur les théories des coûts de transaction, de l'incitation et de l'agence ou l'approche par la qualité des relations.

1.1.1 Le contrôle interorganisationnel par le contrat :

Selon la Théorie des Coûts de Transaction (TCT), les managers vont choisir une structure de gouvernance minimisant les coûts de transactions et les coûts de production de l'actif sous-jacent à la transaction. La spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions vont déterminer les structures de gouvernance efficaces auxquelles sont associées différents type de contrats (Williamson 1985). La spécificité des actifs transforme la transaction d'une logique de contractualisation classique (contrat complet, détaillé) dans laquelle l'identité des parties n'est pas pertinente (structure de marché) en une logique de contractualisation néo-classique dans laquelle l'identité des parties est critique (structure hybride). Face à la menace d'une rupture contractuelle, les parties pourraient chercher à s'approprier une part de la valeur de ces actifs spécifiques qui est normalement la propriété de l'autre. La durée de la relation devient cruciale pour son efficacité. Pour se prémunir de cette menace de « hold-up », les managers adoptent donc des contrats néo-classiques de long terme, incluant le recours à l'arbitrage d'un tiers afin de gérer les conflits en cours d'exécution du contrat. Lorsque ces contrats deviennent trop coûteux à réaliser et à faire appliquer, ce qui est principalement lié à l'augmentation de la spécificité des actifs, les managers choisissent l'intégration verticale. La transaction est retirée du marché et organisée au sein de la firme (structure hiérarchique) pour être soumise à une relation d'autorité (le *fiat*).

Dans la continuité de la TCT, Baudry (1995), montre que le contrat à moyen ou long terme, ses perspectives de reconduction, peuvent être considérés comme une « procédure incitative à coopérer » par rapport à une commande ouverte répétitive débouchant sur la situation de dilemme du prisonnier. « Le contrat de partenariat représente une prime à la non tricherie, à la

coopération, si l'on considère que pour le vendeur, il est susceptible de fournir des gains futurs qui seront perdus si la tricherie est détectée, le contrat n'étant pas reconduit » (p.76).

Enfin, dans la logique des relations d'agence, caractérisées par une asymétrie d'information et des divergences entre le principal et l'agent (Jensen et Meckling 1976), deux types de contrats peuvent être distingués :

- le contrat sur le comportement, par lequel l'agent s'engage sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal.
- le contrat sur le résultat, par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal.

Selon Ouchi (1979), le choix de l'un ou de l'autre dépendra de la connaissance du processus de transformation et de la disponibilité des mesures d'output. La difficulté pour mesurer la performance des fournisseurs, que ce soit sur le résultat ou sur leurs comportements et la spécificité des actifs sont les deux principaux facteurs engendrant, selon Poppo et Zenger (2002), une plus grande complexité contractuelle. Pour Andaleeb (1995) le niveau de formalisation contractuelle est lié au contexte de confiance dans la relation : dans un contexte de forte confiance, la tendance à la formalisation contractuelle est comparativement moins forte que dans un contexte de faible confiance

Pour les tenants de l'approche relationnelle, ce facteur confiance diminue la complexité contractuelle, voire se substitue à elle.

1.1.2. Le contrôle interorganisationnel par la qualité des relations

Dans l'approche relationnelle, plus les partenaires utilisent des mécanismes d'autorégulation informels (basés sur la confiance, la solidarité, la réputation et favorisant l'échange d'informations) plutôt que des systèmes de gouvernance formelle, tels que les contrats, plus la rente relationnelle sera importante (Dyer et Singh 1998). « La confiance évite les coûts de contractualisation, diminue les besoins de contrôle et facilite l'adaptation contractuelle. La confiance neutralise la peur des comportements opportunistes et ainsi est susceptible de limiter les coûts de transaction associés à l'échange... En d'autres termes, la confiance peut se substituer à des contrats dans de nombreux échanges » (Gulati 1995, p.93). Selon Ring et Van de Ven (1994, p.95), elle favorise les interactions individuelles et organisationnelles au cours desquelles des « contrats informels, psychologiques sont, de manière croissante, substitués aux contrats juridiques formels [...] parce que les parties se font confiance ... ». Pour Ghoshal et Moran (1996), l'utilisation de contrats formels signale même qu'il y a un manque de confiance et, par conséquent, encourage plutôt les comportements opportunistes. Dans une économie de la qualité, décrite par Karpik (1989) (par exemple les relations entre les avocats et leurs clients), le contrat ne peut garantir que les promesses qui y sont inscrites se concrétiseront. Les acteurs doivent alors s'en remettre à un « jugement » dont la validité dépend des échanges dans les réseaux (recommandation, réputation) et de la confiance. Enfin, selon Dyer et Singh (1998), les contrats sont un mode de gouvernance plus facilement imitable que les garanties informelles, complexes socialement et idiosyncratiques à la relation. Par conséquent, il est peu probable que les contrats créent un avantage concurrentiel qui, pour être soutenable, doit, par essence, être difficilement imitable.

1.1.3. Contrat et confiance : modes de contrôle substituables ?

Tous les chercheurs n'opposent pas gouvernance relationnelle et contrats formels. Selon la théorie du contrat social de MacNeil (1980), ces deux types de gouvernance s'appréhendent plutôt le long d'un continuum allant du contrat formel classique au contrat relationnel pour lequel il n'y a pas forcément de lien entre la complétude des clauses contractuelles et la force de la relation. Pour Guibert et Dupuy (1997), la formalisation contractuelle peut contribuer à créer, puis entretenir le climat de confiance, ne serait-ce qu'en clarifiant les règles du jeu. Leur étude empirique montre qu'il n'existe pas de lien significatif entre degré de confiance et niveau de formalisation contractuelle. Selon Poppo et Zenger (2002), il y a complémentarité et non substitution entre gouvernance relationnelle et contractuelle : le fait d'élaborer des contrats complexes favorise le développement des relations sociales qui à leur tour facilitent le raffinement des contrats. La familiarité et la confiance, dues à l'antériorité des échanges, permettent de supplanter les limites adaptatives des contrats, quand les conflits apparaissent, en facilitant la continuité des relations. Dans son étude empirique, Philippart (2005) montre que contrat et confiance constituent des modes de régulation complémentaires des alliances. Ils s'inscrivent plutôt dans une logique de co-construction réciproque plutôt que d'opposition. Qu'il y ait complémentarité ou substitution, cela signifie que confiance et contrat interagissent, il est alors légitime de s'interroger sur l'existence d'autres facteurs influençant ces modes de contrôle.

1.1.4. Autres facteurs influençant les modes de contrôle interorganisationnel

Trois principaux facteurs récurrents sont identifiés dans la littérature

- (1) La culture : Selon les travaux de Hofstede (1994) et D'Iribane (1989), la culture nationale influence le niveau d'acceptation des règles formalisées, du risque de la relation entre performance et sanctions... et donc du niveau de contractualisation. Philippart (2005, p.181) note « si le recours au contrat est plus systématique dans les sociétés anglo-saxonnes en raison de l'autorité du système judiciaire, la confiance est plus fréquemment utilisée en l'Asie de l'Est, eu égard à l'importance des relations interpersonnelles, et « l'otage » est largement pratiqué dans les pays de l'Europe de l'Est et les pays en voie de développement pour suppléer à la fois à l'absence de système judiciaire fiable et au faible niveau de confiance».
- (2) Le niveau de « dépendance à l'environnement » en référence aux travaux séminaux de Pfeffer et Salancik (1978) : De nombreuses recherches étudient le lien entre niveau de dépendance client-fournisseur (*interdépendance symbiotique* au sens de Pfeffer et Salancik 1978) et type de contrôle interorganisationnel (Heide 1994 ; Fernandes 2007 ; Donada, Nogatchewsky 2008). Si l'influence de l'environnement au sens large (influence des clients finaux, de la législation, de la menace de nouveaux entrants, de *l'interdépendance concurrentielle* ...) est prise en compte dans le contrôle organisationnel (Berland et De Rongé 2011), en revanche elle est peu étudiée dans le contrôle interorganisationnel, en particulier entre client-fournisseur. Notons l'étude empirique sur l'industrie du vêtement de Wathne et Heide (2004). Ils montrent que la volatilité des goûts des consommateurs finaux nécessite de la flexibilité de la part des distributeurs ce qui au final conditionne les modes de gouvernance entre le fabricant de vêtements et ses fournisseurs.

- (3) Le niveau de risque perçu : Selon Guilbert et Dupuy (1997), la formalisation contractuelle a pour finalité générale de réduire les incertitudes technologiques, logistiques, économiques... liées au développement des relations de coopération. Pour Das et Teng (2001), le niveau de risque dans les relations interentreprises peut être réduit par une combinaison de confiance et contrôle qu'il soit formel (contrôle du comportement ou du résultat) ou informel (contrôle social). A partir de 5 études de cas, De Man et Roijackers (2009) observent que dans les relations interentreprises avec un niveau de risque élevé, le contrôle et la confiance sont utilisés de façon complémentaire, alors que dans les situations de risque faible ou intermédiaire, contrôle et confiance se substituent l'un à l'autre.

En synthèse, les modes de contrôle interorganisationnel sont étudiés selon deux grandes approches dominantes : l'approche contractuelle et relationnelle. Le débat quant à savoir s'ils sont complémentaires ou substituables est toujours présent. La prise en compte des facteurs influençant une approche plutôt que l'autre permettrait de préciser l'analyse. Comme notre objectif est d'identifier, actuellement et dans le futur, quelles sont/seront les modes de contrôle des relations client-fournisseur, deux méthodologies différentes sont utilisées pour chaque période.

1.2. Méthodologies de la recherche

« Si la prospective est construction des futurs possibles et/ou probables, elle nécessite une bonne appréhension de l'existant » (Scouarnec 2008, p. 181). Aussi, notre première approche consiste à décrire la réalité actuelle des modes de contrôle client-fournisseur.

1.2.1 Méthode de description de la réalité actuelle

Notre approche est qualitative dans un souci de mieux comprendre la complexité, l'ambiguïté des modes de contrôle dans une logique holistique. Contrôle et stratégie étant interconnectés, nous avons choisi d'interroger des Directeurs ou Responsables Achats (DA), Supply Chain (DSC), Industriels (DI) et des Présidents Directeurs Généraux (PDG) ou Directeurs Généraux (DG) parce qu'ils sont directement impliqués dans l'élaboration des stratégies. En référence à Blais et Martineau (2006) notre analyse est inductive générale, elle vise à passer du spécifique vers le général et à donner du sens à des données brutes. Des entretiens semi directifs ont tout d'abord été réalisés avec 33 acteurs : 23 Directeurs ou Responsables Achats, Supply Chain, Industriels, 8 Directeurs Généraux, 2 Présidents Directeurs Généraux. Les dirigeants sont amenés à parler de leurs expériences actuelles à partir d'un questionnaire ouvert abordant 7 grands thèmes : (1) les relations avec leurs fournisseurs, (2) les modes de contrôle mis en place, (3) les facteurs influençant leur mise en place, (4) la mesure de la performance fournisseur, (5) l'organisation de la fonction achats, (6) les compétences des acheteurs, (7) la mesure de performance des acheteurs. Compte tenu de notre objectif, il est recommandé que l'échantillon, bien que restreint, soit suffisamment diversifié, incluant aussi bien des cas typiques qu'atypiques (Blais et Martineau 2006). Aussi, nous avons de très grands groupes tout comme des PME (de 43 milliards à 23 millions de CA), des entreprises publiques et privées dans 22 secteurs différents, dont la part achats varie de 18% à 85% du CA (tableau 2). La taille de notre échantillon a été obtenue par saturation théorique c'est-à-dire, lorsqu'aucune donnée suffisamment nouvelle ne ressort des derniers entretiens pour justifier une

augmentation du matériel empirique (Thiétart 2003). Les entretiens (en moyenne 2H30) ont fait l'objet d'une analyse de contenu s'appuyant sur les méthodes et les formats de présentation des données préconisées par Huberman et Miles (1991). Elle s'articule en 3 phases : la condensation des données (réduction et codage de 254 pages de notes d'entretien), la présentation des données, la formulation et vérification des conclusions. Une logique itérative a été privilégiée par opposition à une logique linéaire et séquentielle. L'aller et retour entre la cueillette des données et leur analyse permet selon Mukamurera et al (2006) :

- de détecter à temps les données manquantes : une seconde collecte a été réalisée (entre 35 à 60 minutes d'entretien) pour préciser certains points, recouper des analyses,
- d'avoir une meilleure intelligibilité du discours,
- de s'assurer de la saturation des données.

Afin d'accroître la validité de notre construit, nous avons mobilisé plusieurs types de données dans un souci de triangulation : secondaires (entretiens) et primaires internes (tableaux de performance fournisseurs, tableaux de bord achats et enquêtes de satisfaction fournisseurs). Enfin, nous avons effectué un contrôle auprès de 11 acteurs « les personnes interviewées ou observées constituent une des sources les plus logiques de corroboration » (Huberman et Miles, 1991, p.442).

1.2.2. Méthode prospective

Concernant la partie prospective, notre objectif est de proposer « une analyse en terme de rupture », selon les propos de Scouarnec (2008, p.172). On notera ainsi la différence entre l'exploration prospective et la prévision. La prospective est de l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'attitude prospective consiste, selon Berger (1964) à « voir loin, voir large, analyser en profondeur ». En tant qu'étude des phénomènes de long terme, elle est considérée comme globale, pluridisciplinaire et d'inspiration systémique (De Jouvenel 1993, Godet 2001).

Selon Thiétart et Bergadaa (1990), les méthodes prospectives traditionnelles n'intègrent pas suffisamment le rôle des experts en tant qu'acteurs du changement. Comme le souligne Hatem (1996), « l'une des difficultés de la prospective tient à ce que l'on est souvent amené à travailler sur des matériaux flous [...] cette situation rend fréquemment nécessaire le recours au dire d'expert comme moyen d'étayer une démonstration, de quantifier une relation causale [...] l'un des principes fondamentaux de la discipline repose sur la recherche d'un dialogue et si possible d'un consensus au sein d'un groupe de travail plus ou moins large sur les défis à affronter et les solutions envisageables ». Selon Godet (2001) « Face à l'avenir, le jugement personnel est souvent le seul élément d'information accessible pour prendre en compte les événements qui pourraient survenir [...] Aussi les méthodes d'experts sont-elles très précieuses pour réduire l'incertitude et pour confronter le point de vue d'un groupe à celui d'autres groupes ». Dans la littérature (Thiétart et Bergadaa 1990, Bergadaa 1999, Godet 2001, Scouarnec 2008) trois méthodes d'experts sont répertoriées (tableau 1).

Tableau 1 : Comparaison des méthodes d'experts

DELPHI	PRODIN	PM
1. Enonce du problème	1. Enoncé du sujet, choix des experts, rédaction d'un questionnaire ouvert, réalisation des entretiens	1. Etat de l'art, choix des experts, rédaction d'un questionnaire ouvert, réalisation des entretiens
2. Choix des experts	2. Analyse transversale de contenu, structuration du phénomène	2. Analyse de contenu, structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire de synthèse des analyses de contenu
3. Envoi du questionnaire aux experts	3. Journée de travail de groupe : présentation de la structuration du phénomène aux sous-groupes, analyse intergroupes, séance plénière, synthèse	3. Envoi du questionnaire de synthèse aux experts.
4. Réponse au questionnaire par les experts (plusieurs itérations)	4. Elaboration d'un questionnaire structuré sur les faits prospectifs, réponse des acteurs experts	4. Journée de travail de groupe : réflexion collective en sous-groupe. analyse intergroupes
5. Envoi de l'analyse des réponses sous forme d'un nouveau questionnaire, réévaluation, synthèse finale	5. Analyse des questionnaires, mesure des consensus et des divergences	5. Synthèse des résultats des groupes, formulation des « futuribles » Etape complémentaire possible : enquête en extension

Nous observons que les trois sont très proches dans leur méthodologie. PRODIN et PM s'inspirent toutes les deux de la méthode d'experts originelle DELPHI développée au sein de la *Rand Corporation*. DELPHI est aujourd'hui peu utilisée du fait de la longueur de son processus d'itérations multiples. Notre choix se porte sur PM, car PRODIN est utilisée pour de la prospective stratégique intra-entreprise (Thiétart et Bergada 1990) alors que PM est utilisée pour de la prospective interentreprises, intersectorielle sur un champ disciplinaire spécifique (Scouarnec 2008).

Concernant le choix des experts, c'est leur proximité avec le sujet qui importe. Selon Roubelat (1999), il est possible de distinguer deux types d'experts : l'expert consulté en raison de son rôle dans le processus de décision lié à la problématique (dans notre cas les DG, PDG et Directeurs achats), l'expert consulté en raison de sa connaissance directe ou indirecte du sujet (dans notre cas les Directeurs et Responsables achats, supply chain, industriel). Pour Scouarnec (2008) « l'expert est une personne qui, de par ses expériences actuelles ou passées, sa connaissance du sujet et du milieu, ses compétences pointues (ce qui est bien le cas des Directeurs et Responsables achats, supply chain, industriel), tant techniques que relationnelles, est le plus à même de pouvoir s'exprimer sur l'ensemble des possibles, les ruptures, les signaux faibles... ». Il est aussi recommandé une diversité des origines et/ou des profils afin de pouvoir collecter des visions différenciées autant que des tendances lourdes. Notre échantillon de 33 acteurs (tableau 2) répond bien aux impératifs de connaissance du sujet, de diversité des origines (entreprises publiques et privées, PME et grands groupes dans 22 secteurs différents) et de profils.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Titre	Entreprise	Secteur	Chiffre d'affaire	Montant Achats	% Achats/ CA	Nb personnes au service Achats
Directeur Achats	A. Raymond France	Equipementier automobile	110 millions	53 millions	48%	8 en France
Directeur Général	A. Raymond France	Equipementier automobile	110 millions	53 millions	48%	38 dans le monde
Directrice Achats BU Combustible Sud Europe	Aréva	Nucléaire	CA BU 1,16 milliards	207 millions	18%	50
Directeur Général	Armor Lux	Habillement	80 millions	32 millions	40%	7
Directeur Général Adjoint	BCA Expertise	Expertise véhicules	100 millions	20 millions	20%	4
Directrice Achats	BioMérieux	Pharmacie	1,4 milliards	500 millions	35,7%	52
Directeur Général	BioMérieux	Pharmacie	1,4 milliards	500 millions	35,7%	52
Président Directeur Général	Bourbon	Equipementier automobile	220 millions	110 millions	50%	14
Directeur Central des Achats	Bouygues Construction	Construction	9,5 milliards	7 milliards	73,7%	300
Directeur Achats & Logistique Groupe	Club Méditerranée	Tourisme et Loisirs	1,36 milliards	1 milliard	73,5%	64
Directeur Général	Club Méditerranée	Tourisme et loisir	1,36 milliards	1 milliard	73,5%	64
Directeur Achats	Essilor International	Verres correcteurs	3,9 milliards	1,6 milliards	41%	60
Chief Purchasing Officer	FCI	Connectique	1,4 milliards	750 millions	53,6%	120

Titre	Entreprise	Secteur	Chiffre d'affaire	Montant Achats	% Achats/ CA	Nb personnes au service Achats
Directeur de la Transformation & Performance Fournisseur	France Télécom Orange	Opérateur télécom	43 milliards	18 milliards	42%	1200 (60 en direct)
Vice President Global Sourcing & Procurement	GlaxoSmithKline Biologicals	Pharmacie	nc	nc	nc	nc
Président Directeur Général	Groupe ABEO	Equipements sportifs & loisirs	50 millions	25 millions	50%	10
Directeur Achats & Produits Nouveaux	Haulotte Group	Matériels d'élévation	250 millions (650 en 2007 //crise)	50 millions (320 en 2007)	20% (49% en 2007)	20
Directeur des Achats France	Heineken	Agro-alimentaire	1 milliard en France	400 millions en France	40%	25
Directeur Achats	Imerys TC	Matériaux de construction	400 millions	220 millions	55%	20
Directeur Achats Groupe	La Poste	Courrier, colis	20 milliards	5,5 milliards	27,5%	60 en hiérarchique 650 en fonctionnel
Directeur Achats et Industriel	Lamberet	Véhicule frigorifique	100 millions (240 en 2007 // crise)	65 millions	65%	4
Directeur Général	Maty	Bijouterie	110 millions	58 millions	53%	15
Responsable Achats	Minitubes	Métallurgie	23 millions	9 millions	39%	6 (dont 4 approv.)
Corporate Purchasing Deputy Vice President	Nexans	Cables	7 milliards	5,95 milliards	85%	300 (achats + approv.)

Titre	Entreprise	Secteur	Chiffre d'affaire	Montant Achats	% Achats/ CA	Nb personnes au service Achats
Executive Vice President Purchasing Division	PSA	Automobile	40 milliards (branche auto)	24,5 milliards En direct 20 = achats de prod.	61,25%	1150 en direct
Supply Chain Director	SABCA	Aéronautique	135 millions	59 millions	44%	25 en SC / 6 en achats
Directeur Général	SABCA	Aéronautique	135 millions	59 millions	44%	25 en SC / 6 en achats
Vice President Chief Purchasing Officer	Sanofi Aventis	Pharmacie	34 milliards	14 milliards	41,2%	1180
Chief Purchasing Officer Group	Schneider Electric	Gestion de l'énergie	19,7 milliards	10,3 milliards	52%	1500
Vice President Purchasing	Seb Groupe	Electroménager	3,6 milliards	2,4 milliards	70,6%	250
Directeur Général Adjoint et Industriel	Seb Groupe	Electroménager	3,6 milliards	2,4 milliards	70,6%	250
Directeur Achats + Président Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France	SNCF	Transport	30 milliards	12,5 milliards (8 dans l'EPIC)	41,7%	700 dans l'EPIC
Senior Vice President Purchasing	Volvo 3P	Camions	21 milliards Volvo Group Truck operation	15 milliards (Volvo 3P = 5)	71%	720 (Volvo 3P)

2. Actualité du contrôle de la relation client-fournisseur

Afin de mieux cerner les modes de contrôle de la relation client-fournisseur, il convient, tout d'abord, de déterminer quels sont, actuellement, les objectifs prioritaires de cette relation *a fortiori* les facteurs impactant le choix des modes de gouvernance.

2.1. La priorité actuelle du management des relations client-fournisseur : la gestion des risques.

Tous les dirigeants de l'échantillon, sans exception, citent la gestion des risques comme la principale priorité actuelle. Deux explications majeures sont proposées.

Premièrement, le développement des facteurs de risque est la contrepartie de la recherche d'une meilleure efficacité et efficacité de la part des entreprises. L'externalisation d'activités de production, logistique, maintenance... font que désormais des opérations clés sont gérées par des prestataires externes dont le contrôle est déterminant. La recherche d'économies d'échelle, l'implémentation de démarche de qualité totale, de juste à temps, le souci de s'approvisionner en sous-ensembles et non plus en pièces, la recherche de prestations globales... ont engendré des réductions significatives de panels fournisseurs. « Avant on avait 800 fournisseurs, aujourd'hui on en a 250 et 20 partenaires » (DA FCI). Le corolaire de la réduction des panels est l'apparition d'un nouveau facteur de risque : la dépendance fournisseur. « Minimiser la dépendance avec certains fournisseurs est déterminant » (DA BioMérieux). Le souci d'amélioration des besoins en fonds de roulement, par le biais de la réduction des stocks et la recherche du meilleur prix sur l'ensemble de la planète ont complexifié les *supply chains* et amplifié les risques de leur rupture. « Pérenniser, sécuriser la Supply Chain est une des missions essentielles de la fonction Achats » (DG Club Med).

La seconde explication est liée à l'environnement. Les dirigeants notent tous qu'il est structurellement plus volatil, incertain, complexe. « Les relations interentreprises sont de plus en plus complexes : demain un concurrent peut être un allié » (DG SABCA). A l'inverse « les fournisseurs des pays à bas coûts deviennent nos concurrent » (DA Iméry TC). « Les risques géopolitiques sont de plus en plus importants » (DA GlaxoSmithKline).

En synthèse, les propos du DA de FCI résument bien le sentiment général des dirigeants : « le management du risque doit faire partie de l'ADN de l'acheteur ».

2.2. Un contrôle présent à chaque étape du modèle rationnel général

La recherche prioritaire de sécurisation des risques achats s'accompagne d'un processus de contrôle systématique lors des trois phases du modèle cybernétique, décrit par Bouquin (2006) :

1. Dans la phase de **finalisation**, toutes les entreprises de notre échantillon définissent les trois objectifs coûts, qualité, délais (CQD) avec la fréquence de la mesure, le type de mesure et sa révision éventuelle, en particulier, pour le prix. Les conditions de règlement, les obligations réciproques *a fortiori* les niveaux de responsabilité sont les autres points

les plus précisés. L'ensemble de ces éléments est le plus souvent formalisé dans un cadre contractuel ou, pour le moins, dans des conditions générales d'achats. L'importance des contrats et leur niveau de formalisation sont détaillés par la suite. Le seul point dans l'étude où nous ne parvenons pas à saturation des données concerne la définition du système de motivation. Il y a ceux qui ne croient en l'impact ni des pénalités ni des bonus sur l'atteinte des objectifs. « L'atteinte des objectifs se fait plus parce qu'il y a un souci de pérennité de la relation des 2 côtés » (PDG ABEO). Selon le DA de PSA « un choix fournisseur nous engage mutuellement sur 20 ans, c'est l'interdépendance des 2 côtés qui favorise l'atteinte des objectifs. La carotte ou le bâton n'ont aucune influence ». Pour certains les pénalités ont même un effet pervers : « elles sont des facteurs de stress et de déresponsabilisation et non des facteurs de progrès. Sans pénalité, les fournisseurs nous communiquent plus les problèmes qu'ils rencontrent et ils se prennent moins de marges de sécurité, en particulier sur les délais de livraisons, qui au final nous nuisent » (DA A. Raymond). A l'opposé, d'autres croient à l'effet bénéfique des récompenses « comme moyen pour motiver les fournisseurs » (DA d'Aréva Combustible). « On met de plus en plus en place des bonus en cas de surperformance des fournisseurs. Notre juge de paix est la satisfaction des clients internes » (DA de La Poste). Si les résultats sont très contrastés sur l'intérêt ou non des pénalités/bonus, en revanche, tous s'accordent sur la nécessité d'une mesure de performance non ambiguë, incontestable qui doit être validée des deux côtés dans cette phase de finalisation.

2. Lors de la phase de **pilotage**, quelles que soient les caractéristiques de l'achat, les dirigeants mettent tous en place des « suivis CQD ». Leur fréquence et la profondeur de l'analyse varient selon l'importance de l'achat. Lorsque l'achat est stratégique ou critique des « revues d'activités », « des audits process, systèmes ou industrialisation » sont implémentés, si besoin des « plans de progrès » dans des logiques d'interventions correctives.
3. Un contrôle **postévaluation** des résultats est systématiquement réalisé dans un souci de retour d'expérience pour des renégociations futures, mais aussi pour faire le point sur les éventuelles sanctions/récompenses. De nouveau, les caractéristiques de l'achat vont influencer la profondeur de l'analyse mais aussi sa nature plus ou moins quantitative (maîtrise des économies, du budget, des évolutions de prix, des délais...) ou qualitative (satisfaction des clients internes, contribution du fournisseur à l'innovation...).

Contrairement aux observations d'Ouchi (1979), la connaissance du processus de transformation et la disponibilité des mesures d'outputs ne favorise pas davantage un contrôle des comportements ou des résultats. Dans un souci prioritaire de sécurisation, les deux types de contrôle sont systématiquement implémentés. La concomitance de ces deux modes de contrôle apparaissait aussi dans l'étude empirique de Notgatchewsky (2003). Quelles que soient les phases, nous sommes plutôt au cœur d'un système de contrôle diagnostique (en référence à Simons 1994) où les informations sont utilisées pour surveiller la performance de l'organisation fournisseur et corriger les déviations par rapport aux standards définis.

Cette recherche prioritaire de sécurisation a comme autre corollaire l'importance des contrats.

2.3. Une prépondérance des contrats et une augmentation de leur niveau de formalisation

La recherche de limitation des risques dans les relations client-fournisseur est à l'origine de l'activité contractuelle importante à l'heure actuelle. « Il y a 5 ans, on n'avait pas de contrat type. Aujourd'hui, 98% de nos fournisseurs sont sous contrat, l'objectif est 100%. C'est une demande forte de nos investisseurs pour limiter le risque et l'incertitude. Nos fournisseurs demandent aussi de plus en plus que les engagements de volume, de taux de change, d'évolution du coût des matières... soient contractualisés dans un souci de prévisibilité » (DA Volvo). Chez Aréva ou chez PSA, tout est contractualisé. « Le contrat chez PSA se fait au moment du choix du fournisseur, or il s'écoule 2 à 3 ans avant que la pièce soit produite. On a donc besoin de figer les paramètres qui ont permis de déterminer le prix au moment du choix du fournisseur, sans quoi il serait impossible de démêler les écarts de coûts à l'arrivée » (DA PSA). Le Directeur de la Transformation d'Orange note aussi que « la contractualisation est de plus en plus forte du fait de l'évolution des business models où les enjeux de partages de revenus et de propriété intellectuelle sont de plus en plus importants ». Selon les DG d'A. Raymond, de la SABCA ou encore d'Armor Lux, les conditions imposées par leurs clients finaux sont à l'origine de l'augmentation de l'activité contractuelle vis-à-vis de leurs propres fournisseurs, dans une logique de chaîne de garanties. Cette observation corrobore l'intérêt d'intégrer l'environnement au sens large afin de mieux comprendre les modes de contrôle interorganisationnel, dans la continuité des travaux de Wathne et Heide (2004).

Les deux cas spécifiques où les contrats ne sont pas systématiquement utilisés sont :

1. les relations avec les PME, cas qui, à notre connaissance, est très peu souligné dans d'autres études empiriques : Ainsi, le DA de FCI explique : « Certes, il faut une trame légale, mais je pousse surtout à contractualiser avec les grands fournisseurs, avec les petits on évite de les engluier dans des contrats ». De la même façon, le PDG d'ABEO souligne que le contrat peut faire peur aux PME.
2. selon la culture d'origine des fournisseurs, conformément aux travaux de Hofstede (1994) et D'Iribane (1989) : Comme l'explique le DA de SEB : « Un contrat n'a pas la même valeur selon la zone géographique. Aux USA, le contrat calme la relation, la planifie. En Europe, le contrat est un enjeu de discussions régulières, mais il est reconnu. En Asie, il n'a pas beaucoup de valeur, ils le signent facilement... Mais cela ne veut pas dire que la relation sera plus simple ! ».

Hormis ces deux cas particuliers, les 33 dirigeants notent une prédominance des contrats et une très forte formalisation¹. Pour autant, ils émettent des réserves sur l'intérêt d'une formalisation poussée eu égard aux ressources mobilisées et au retour sur investissement. Le principal problème soulevé est celui de l'incomplétude des contrats : « Le juridique nous pousse vers des contractualisations de plus en plus précises. Or, on n'est pas si bien protégé que ça en cas de problème : on ne recouvre jamais la totalité du préjudice au regard de l'impact client. Le bénéfice n'est jamais à la hauteur de l'effort et de la charge de travail »

¹ En référence aux travaux de Guibert et Dupuy (1997), Poppo et Zenger (2002), nous caractérisons le niveau de formalisation par le nombre de clauses, leur détail et le nombre de pages des contrats

(DA PSA). « Il est impossible de tout prévoir dans un contrat. Au final la réponse juridique n'est jamais à la hauteur de nos attentes » (PDG ABEO).

Dans 31 des 33 cas étudiés, le niveau de confiance, l'antériorité de la relation ou la qualité des échanges interpersonnels n'influent pas sur ce degré de formalisation, contrairement aux observations d'Andeleeb (1995). L'unique facteur qui accroît systématiquement la formalisation contractuelle est la spécificité des actifs en jeu. Dans notre étude, la spécificité des actifs est essentiellement liée au fait que le fournisseur maîtrise certaines technologies et/ou compétences distinctives pour l'acheteur ou qu'il est engagé dans du co-développement, de la co-conception dédiée. Nos résultats rejoignent ici ceux de Guibert et Dupuy (1997) et Poppo et Zenger (2002). Le niveau d'engagement financier n'impacte pas nécessairement le degré de formalisation : « On peut avoir des montants très élevés et pour autant utiliser des contrats standards dès lors qu'il s'agit de produits basiques en grandes quantités ». (DT Orange). En résumé, l'activité contractuelle est prépondérante et sa formalisation poussée pour autant les acteurs dénoncent son incomplétude. Quel est alors le rôle du contrat ?

2.4. Rôle du contrat dans la relation client-fournisseur

Dans notre étude, le contrat apparaît en premier comme un outil de **clarification de la relation**. Selon le DG de BCA : « le contrat est conçu comme un moyen pour cadrer les choses ». Les termes les plus utilisés pour le qualifier sont « une base de référence », un « cadrage », un « garde-fou ». Nos observations rejoignent le rôle du contrat social de Macneil (1980) dont la fonction n'est pas tant de contrôler que d'explicitier la coordination et de favoriser à terme la renégociation. Dans son étude empirique Nogatchewsky (2003) parvenait aux mêmes conclusions.

Contrairement aux travaux de Ghoshal et Moran (1996), dénonçant les effets pervers des modes de gouvernance formels sur la coopération, nous observons que la formalisation contractuelle, en clarifiant les règles du jeu, renforce la confiance et la coopération. « Un contrat clair favorise la vie des affaires, laisser un flou intentionnel n'est pas bon pour la qualité de la relation » (DA Schneider). « Le contrat sert à rassurer les parties, il favorise ainsi la coopération » (DA Nexans). Si le contrat soutient la confiance, nous observons également l'inverse : les dirigeants considèrent que la confiance est aussi un préalable à la contractualisation. Selon eux, les affaires se font, au départ, entre personnes. C'est dans ce sens qu'apparaît le second rôle du contrat : il doit permettre de **garantir une continuité dans la relation au-delà des personnes qui l'ont initié**. Le DG de Maty explique : « Je suis sensible à la qualité des relations bâties sur la confiance mais le contrat est aussi là pour dépasser le lien personnel car les individus changent ». Dans notre étude, les dirigeants doutent de la transmission spontanée de la confiance du niveau interindividuel au niveau interorganisationnel, même s'ils reconnaissent l'existence d'un maillage entre leur entreprise et celle du fournisseur. Nos observations rejoignent celles de Nooteboom et *al.* (1997) : dès lors qu'un changement d'individu risque d'anéantir la confiance entre les entreprises, cela fragilise considérablement les fondements du contrôle par la confiance.

Le dernier rôle du contrat le plus cité est celui d'un **outil de communication** aussi bien en interne qu'en externe. Ainsi, selon le DA de SEB « lorsque le contrat est signé au niveau de la

direction achats groupe et qu'il concerne plusieurs filiales, il a un rôle informationnel essentiel au sein de l'entreprise, mais aussi au sein du fournisseur vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Il permet d'aligner les comportements ». Le DA de la SABCA ajoute : « le contrat est un bon moyen pour diffuser auprès des autres départements la vision que l'on a du fournisseur ».

En synthèse, la recherche de limitation des risques dans les relations client-fournisseur est à l'origine de l'activité contractuelle importante à l'heure actuelle et de sa formalisation poussée. La confiance constitue, selon les acteurs un préalable à la contractualisation ; contractualisation qui renforce elle-même la confiance. Dans cette logique, le contrat est appréhendé comme un outil de clarification et de communication au sein de la relation permettant de garantir une continuité au-delà des personnes qui l'ont initié. Certes importante, la confiance n'apparaît pour autant pas prépondérante et le niveau de confiance n'influence pas le degré de formalisation contractuel. Le contrat va-t-il demeurer prépondérant à l'avenir ? Comment les modes de contrôle client-fournisseurs vont-ils évoluer ?

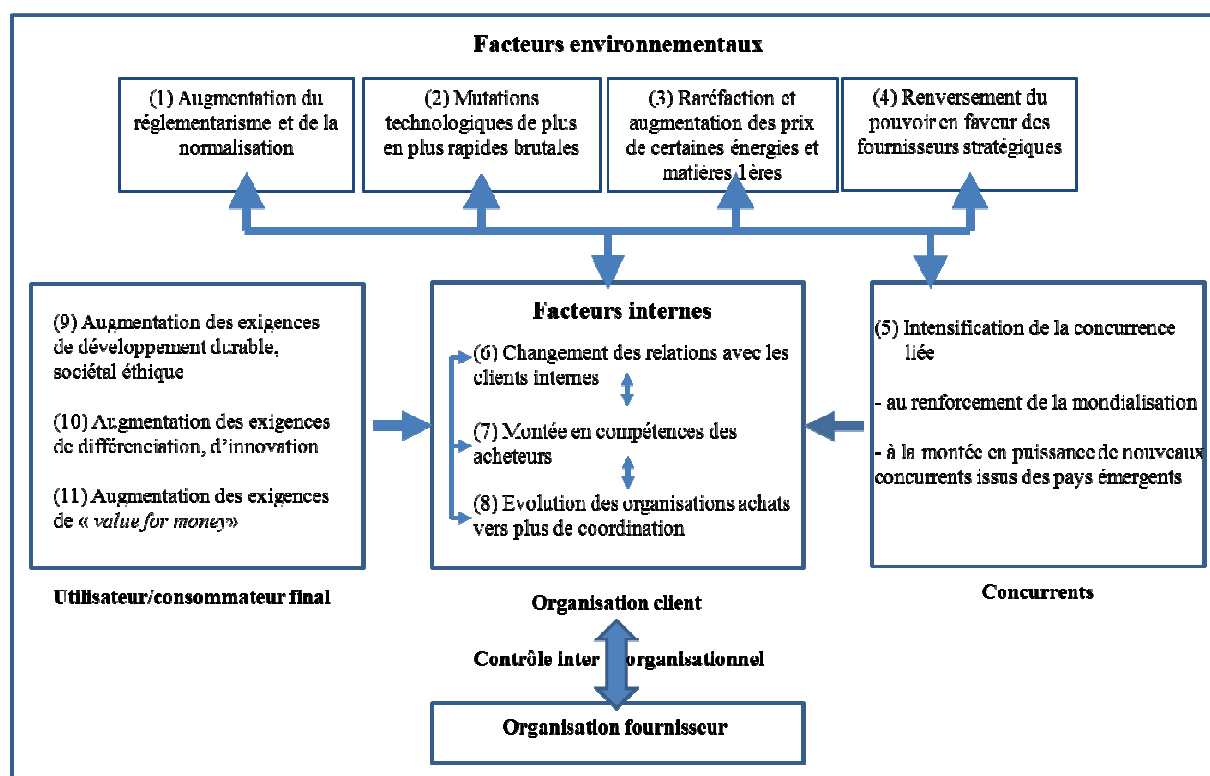
3. L'avenir du contrôle des relations client-fournisseur

La Méthode PM est utilisée dans cette partie pour identifier les facteurs structurant le phénomène et déterminer les « futuribles » au sens de De Jouvenel (1993).

3.1. Les facteurs structurant les modes de contrôle des relations client-fournisseur

Sur la base du même échantillon que pour l'analyse inductive générale, la méthode PM en 4 parties est appliquée. Dans la partie 1, des entretiens sont réalisés avec les 33 experts. Le questionnaire ouvert reprend les 7 mêmes grands thèmes que dans l'analyse inductive générale. Mais, on leur demande ici de se projeter à horizon 2025 sur chacun des thèmes : (1) l'avenir des relations avec leurs fournisseurs, (2) leurs modes de contrôle, (3) les mutations internes et externes influençant ces modes de contrôle à l'avenir, (4) l'évolution de la mesure de performance fournisseur, (5) les futures organisations achats, (6) les nouvelles compétences des acheteurs, (7) l'évolution de la mesure de performance des acheteurs. Une analyse transversale de contenu est réalisée afin de structurer et catégoriser le phénomène (partie 2 méthode PM) : 11 facteurs structurant sont identifiés comme impactant le contrôle des relations client-fournisseur (Schéma 1). Conformément aux recommandations en prospective, ces facteurs sont bien pluridisciplinaires : ils concernent l'économie, la politique, (contraintes légales, normalisatrices), la technologie, les comportements... et ils interagissent les uns avec les autres.

Schéma 1 : Facteurs structurant le contrôle des relations client-fournisseur



A partir de ce travail de structuration, une fiche de synthèse est construite sous forme de questionnaire d'opinions, d'affirmations sur des possibles. Elle est envoyée aux experts une semaine avant la journée de travail en groupe, afin de favoriser leurs réactions lors de cette journée (partie 3 méthode PM). Deux sous-groupes de 12 et 11 experts sont réalisés (partie 4 méthode PM). La diversité des avis est d'abord recherchée, puis les participants, par la confrontation des opinions, aboutissent à des consensus autour de possibles. La partie 5 de PM consiste à synthétiser ces possibles, proposer un modèle général. Au global, 4 grands « futuribles » ressortent.

1. La priorité future de la relation client-fournisseur sera la création de valeur pour les clients finaux et avec elle l'évolution vers une gouvernance relationnelle
2. Les relations avec les fournisseurs stratégiques verront les rapports de pouvoir s'inverser en faveur de ces fournisseurs ce qui nécessitera de repenser les modes de contrôle
3. Le contrôle interne de l'organisation cliente conditionnera le contrôle de l'organisation fournisseur.
4. L'évolution des modes de contrôle passera par l'acquisition de nouvelles compétences pour les acheteurs.

Nous nous proposons de détailler ces 4 grands futuribles résultant de la méthode PM.

3.2. La priorité future de la relation client-fournisseur sera la création de valeur pour les clients finaux et avec elle l'évolution vers une gouvernance relationnelle

Selon les experts, la relation fournisseur devra être un vecteur puissant de création de valeur pour les clients finaux, *a fortiori* pour les actionnaires, prioritairement sur trois axes :

1. Elle devra constituer une source de différenciation durable de l'offre : « les logiques pures de mises en concurrence et de recherche de prix avec les fournisseurs sont dépassées, les partenariats fournisseurs devront nous permettre de fournir une offre qualitative différenciée » (DG Club Med). « Notre priorité est de créer pour nos clients les produits du futur en s'appuyant sur notre management de la relation fournisseur » (DA Nexans). L'intégration de critères de développement durable dans l'offre du futur fait consensus. L'actionnariat est aussi considéré : « pour favoriser l'innovation dans des écosystèmes de plus en plus complexes, on va s'intéresser avec nos fournisseurs aux capitaux à investir ensemble. Nos interrogations seront : Quel va être le retour sur capitaux employés côté client côté fournisseur ? Comment rémunèrera-t-on nos actionnaires mutuellement ? » (DA Sanofi)
2. Elle devra permettre l'adaptabilité, l'agilité de l'entreprise : tous les experts s'accordent sur l'impératif d'avoir à l'avenir des *supply chains* très flexibles, capables de se reconfigurer rapidement dans le cadre de changements brusques de technologies voire de *business models*.
3. Enfin, la relation fournisseur devra aussi contribuer à la réduction des délais de mise sur le marché.

Ces priorités d'innovation, de réactivité, flexibilité dans la relation client-fournisseur font apparaître un nouveau dilemme : comment contrôler le fournisseur tout en favorisant sa créativité, son adaptabilité ? Nous sommes au cœur du management des paradoxes souligné par Bouquin (1999, 2006). Les experts sont conscients de ce dilemme et des risques associés, le principal étant une perte de l'avantage concurrentiel soulignée par Bouquin (2006, p.88) « Les organisations reposent sur le contrôle mais leur pérennité sur ses défauts ». Ainsi, pour le DA de Seb « l'enjeu est de gérer la contradiction entre notre souci de contrôle et notre besoin de flexibilité. Par exemple, les fournisseurs innovants de demain seront plus des petites structures qui auront du mal à passer nos règles de qualification. Avec nos fournisseurs historiques, nos systèmes de contrôles formels risqueront de les rendre lents et plus chers... » Pour contrebalancer les risques du contrôle formel, les experts privilégient tous à l'avenir une augmentation du relationnel comme moyen pour atteindre leurs objectifs de création de valeur avec leurs fournisseurs.

Cette montée en puissance du relationnel se traduira par plus « d'intimité » avec les fournisseurs selon les propos du DA du Club Med ou par une « intégration virtuelle » des fournisseurs selon la DA de BioMérieux, « où la transparence, la communication des visions réciproques vont devenir essentielles ». « Il faut aller au-delà de la simple relation acheteur-vendeur pour créer de la valeur » (DA Bouygues Construction). La finalité est que le fournisseur internalise les objectifs de l'organisation cliente et qu'il se comporte alors de manière à atteindre ces buts. Par la gouvernance relationnelle le client souhaite parvenir à une congruence stratégique et organisationnelle avec le fournisseur. On est au cœur des logiques de contrôle social ou contrôle par le clan selon la terminologie d'Ouchi (1979).

Si le relationnel deviendra de plus en plus déterminant à l'avenir, les experts ne le dissocient pas pour autant des modes de gouvernance formelle. En effet, tous s'accordent aussi sur un haut niveau d'activité contractuelle et de formalisation à l'avenir, dans la continuité du phénomène actuel. Compte tenu du rôle qu'ils assignent au contrat, les deux modes de gouvernance co-existeront, selon eux, dans une logique complémentaire, complémentarité déjà notée dans les analyses de Guibert et Dupuy (1997), Poppo et Zenger (2002) ou Philippart (2005). Mais, dans quelle mesure le renversement du pouvoir avec les fournisseurs stratégiques nécessitera-t-il de repenser les modes de contrôle mis en place jusqu'à présent ?

3.3. Le renversement à venir du pouvoir avec les fournisseurs stratégiques : vecteur d'un renouveau des modes de contrôle utilisés jusqu'à présent

Le futurible « renversement du pouvoir avec les fournisseurs stratégiques » a émergé, avec un fort consensus au sein des sous-groupes. Il est la résultante de plusieurs facteurs :

- les ruptures technologiques de plus en plus inopinées et brutales. L'exemple donné par le DT de Orange est explicite : « L'opérateur T-Mobile USA, parce qu'il n'a pas pu se procurer l'innovation technologique du fournisseur de terminaux Apple (les Iphones), a vu sa rentabilité baisser de façon si significative qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une acquisition... On voit qu'une rupture technologique renverse complétement la relation traditionnelle client-fournisseur. Demain, un fournisseur pourra faire basculer le *business model* de tout un secteur »
- la raréfaction à venir de certaines matières premières et énergies et donc une intensification de la concurrence à l'achat
- l'héritage du passé : la crise a rendu les fournisseurs plus sélectifs dans le choix de leurs clients. Les comportements opportunistes, centrés court terme de nombreux acheteurs pendant la crise se voient sanctionnés aujourd'hui. Compte tenu de l'incertitude croissante de l'environnement, les experts pensent que cette sélectivité va se renforcer à l'avenir
- les exigences vis-à-vis des fournisseurs étant de plus en plus nombreuses et élevées (exigences liées au respect de la normalisation et aux principes de développement durables, à leurs performances opérationnelles, managériales, à leur capacité d'innovations, leur santé financière...), seuls quelques fournisseurs seront capables de répondre à l'ensemble de ces exigences et contribueront réellement à la création de valeur pour leur client. Mais ces fournisseurs « *best-in-class* » seront aussi en situation de choisir les clients avec lesquels ils auront envie de travailler. Les propos du DA d'Essilor sont symptomatiques : « Demain ce seront les fournisseurs *best-in-class* qui nous choisiront ».

Face à ce nouveau dilemme, les experts comptent à nouveau renforcer la gouvernance relationnelle. Mais la philosophie et le vocable ne sont plus les mêmes. Avec leur objectif de création de valeur par la relation fournisseur, ils mettent en avant l'intimité, la proximité, l'engagement réciproque... Avec ce nouvel enjeu de rééquilibrage du rapport de force, la priorité devient : comment influencer le fournisseur pour que mon organisation soit client cible ? Développer son attractivité devient l'ultime recours comme moyen d'influencer et donc de contrôler le fournisseur. Au-delà des échanges d'informations, de visions

bidirectionnels, base de la gouvernance relationnelle, le consensus apparaît sur la nécessité d'instaurer à l'avenir, de plus en plus de contrôle bidirectionnel, au-delà du contrôle dominant unidirectionnel du client vers le fournisseur. Les 33 experts envisagent des évaluations inversées des fournisseurs. Ce n'est plus l'organisation cliente qui juge la performance de son fournisseur mais l'organisation fournisseur qui juge la performance de son client, sur la qualité des informations transmises, sur son respect des engagements, sur sa capacité à organiser l'interface... Ceci à l'initiative du service achats de l'organisation cliente. Au sein de notre panel, ces démarches de *reverse evaluation* ont déjà été initiées par Schneider, A. Raymond, PSA, Bouygues Construction... L'objectif de ces évaluations inversées est avant tout d'envoyer un signal aux fournisseurs comme quoi l'organisation cliente est ouverte au dialogue, à la recherche de nouvelles solutions, à l'apprentissage si le fournisseur n'est pas satisfait de la relation existante. Par l'utilisation de cet outil interactif les organisations clientes espèrent favoriser l'émergence de nouvelles stratégies relationnelles qui leur permettront de garantir leur statut de client préférentiel vis-à-vis des fournisseurs stratégiques. Nous sommes au cœur d'une logique de contrôle interactif en référence à Simons (1994) où la finalité est d'instaurer le dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies et favoriser l'émergence de nouvelles stratégies.

Ce n'est pas tant l'outil qui compte (dans notre cas la *reverse evaluation*) mais la manière de l'utiliser (Berland et De Rongé 2011) pour faire émerger ici une nouvelle stratégie relationnelle. Dans la continuité des travaux de Berland *et al.*(2005), ces observations nous incite à penser que le renouveau du contrôle des relations client-fournisseur passera par une réflexion stratégique pour mieux prendre en compte les souhaits des fournisseurs. Le renouveau stratégique du contrôle client-fournisseur, tout comme pour le renouveau du contrôle de gestion, amène à considérer « les systèmes de contrôle non plus comme des outils de contrôle mais comme des supports au dialogue » et à les utiliser « non plus en terme de *reporting* mais plutôt en terme de pilotage » (Berland *et al.* 2005 p.10).

En parallèle, les experts sont aussi majoritairement convaincus que, l'évolution des organisations achats et de leurs relations avec leurs clients internes vers plus de coordination, contribuera à accroître leur attractivité vis-à-vis du fournisseur et impactera la qualité de la relation. En d'autres termes, le contrôle interne de l'organisation cliente conditionnera le contrôle du fournisseur.

3.4. Le contrôle interne de l'organisation cliente : facteur contingent du contrôle fournisseur

Par le contrôle de sa propre organisation, le client va augmenter son attractivité et son influence sur le fournisseur pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, dans une entreprise multi-sites ou avec différentes filiales, être capable d'unifier, de coordonner les besoins signifie une puissance d'achat plus importante et donc un attrait plus grand auprès du fournisseur. Certaines entreprises de l'échantillon se sont déjà organisées dans cette logique : la direction achats de La Poste est devenue un Centre de Service Partagé (CSP). Elle propose des contrats d'adhésion auprès des différentes filiales afin qu'elles bénéficient des conditions négociées pour l'ensemble des adhérents. Elle devient ainsi l'interlocuteur unique du fournisseur. Chez Bouygues Construction, l'organisation achat est structurée en Groupement d'Intérêt Economique. Cela permet d'apporter la coordination

nécessaire en interne entre les différents chantiers et de peser davantage dans la relation fournisseur. Au-delà de ces deux exemples, les experts envisagent à l'avenir une évolution des organisations achats vers plus de coordination, voire même vers plus de centralisation. Des nouveaux postes de *Key Supplier Manager* (pendant du *Key Account Manager* côté vente) pour gérer et être l'interface unique des fournisseurs stratégiques se multiplieront.

Ensuite, contrôler l'application en interne des contrats, permet de mieux contrôler l'exécution du fournisseur et de renforcer sa crédibilité et son influence sur lui. Le Directeur de la Transformation d'Orange souligne : « le contrôle du fournisseur est facilité lorsqu'il observe que l'ensemble du groupe parle d'une seule et même voix et que l'acheteur contrôle bien l'application du contrat en interne auprès des prescripteurs et des filiales ».

Enfin, être capable d'encadrer le rôle et le pouvoir décisionnel des différents acteurs internes auprès du fournisseur permet de limiter son influence. En s'adressant directement auprès des fournisseurs, certains acteurs internes privent l'entreprise de la possibilité d'actionner des leviers achats de redéfinition des besoins, de standardisation, de centralisation... Si l'acheteur est capable d'orchestrer les échanges entre les acteurs de son organisation et de celle du fournisseur, alors le contrôle du fournisseur sera facilité. Contrôler ne signifie pas limiter les échanges : « Les achats n'ont pas l'exclusivité de la relation, ils sont les animateurs de cette relation » insiste le DA de PSA. Nogatchewsky (2003) parvenait à la conclusion suivante dans l'automobile: pour les acheteurs la maîtrise de leur propre organisation est au moins aussi importante et plus délicate que la maîtrise du fournisseur.

A l'avenir, selon les experts, clients internes et acheteurs devront avoir un discours cohérent vis-à-vis des fournisseurs, parler d'une seule et même voix afin de renforcer la crédibilité de l'entreprise et donc son influence. Compte tenu des enjeux à venir concernant l'attractivité vis-à-vis des fournisseurs stratégiques, les experts pensent que la coordination avec les clients internes se fera sous l'impulsion des Directions Générales. Pour autant, elle ne pourra être réussie sans une montée en compétences des acheteurs en termes de savoir-être et de comportement.

3.5. L'évolution des modes de contrôle passera par l'acquisition de nouvelles compétences pour les acheteurs

Les experts considèrent que les savoirs-être seront de plus en plus développés comparativement aux savoirs et savoir-faire. « L'acheteur va devoir faire preuve d'intelligence cognitive et émotionnelle, il devra savoir influencer en interne. Notre fonctionnement est similaire à celui d'un réseau social » explique le DA de Bouygues Construction. Selon le DA de SABCA « comme on va revenir à une situation où les relations humaines priment, le développement personnel, l'intelligence émotionnelle feront la différence ». « Le principal obstacle demain dans la transformation des relations avec les fournisseurs sera la maîtrise des *soft skills* par les acheteurs » insiste la DA de BioMérieux. Le DI de Lamberet ajoute : « que ce soit avec les clients internes ou avec les fournisseurs, l'acheteur doit faire preuve de leadership ». Deux compétences sont systématiquement citées par les experts : le leadership et l'intelligence émotionnelle. Selon Blanchard et Johnson (1982), la clef du pouvoir des managers réside dans l'influence et non plus dans l'autorité. C'est dans ce sens que le leadership devient déterminant pour influencer, en particulier, les clients internes alors que l'acheteur n'a aucun pouvoir hiérarchique sur eux. Quant à

l'intelligence émotionnelle elle facilite, selon Goleman (1997) la gestion des relations, c'est-à-dire la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits. Ces deux compétences en favorisant l'influence sont directement reliées au contrôle tel qu'il est défini par Chiapello (1996). Dans cette logique, les experts parviennent tous aux deux consensus suivants : non seulement l'acheteur de demain devra maîtriser plus de savoir-être, mais sa mesure de performance intégrera, dans le futur, une dimension comportementale. Si, comme l'explique Bouquin (1986), « évaluer la performance des managers, c'est pondérer la mesure de leurs résultats et l'appréciation de leurs comportements » (p. 312), on observe, à l'heure actuelle, que la mesure des résultats est encore prépondérante dans l'évaluation des acheteurs. Repenser les systèmes d'incitation des managers achats fait partie des objectifs futurs des experts. Il s'agit du second point de renouveau du contrôle souligné par Berland *et al.* (2005) : le renouveau du contrôle « invite à reconstruire un véritable alignement entre les objectifs de l'entreprise et les indicateurs de performance mobilisés pour rémunérer les managers » (p.10).

Conclusion

Le premier apport de cette recherche est d'identifier les modes de contrôle prépondérants des relations client-fournisseurs et leurs facteurs explicatifs sur la période actuelle et future (à horizon 2025), d'analyser leur évolution et de proposer, en conséquence, des pistes de réflexion pour un renouveau du contrôle des relations client-fournisseur.

Tout d'abord, quelles que soient les périodes, nous observons qu'il n'y a pas substitution entre contrat et confiance, ils coexistent et sont complémentaires. Cela corrobore les travaux de Guibert et Dupuy (1998), Poppo et Zenger (2002), Philippart (2005) ou Donada et Notgatchewsky (2008). Ce résultat s'explique essentiellement par le rôle assigné au contrat. Il apparaît plus comme un outil de clarification de la relation, de communication, de démonstration d'une volonté de continuité au-delà des personnes qui l'ont initié... que comme un outil de contrôle au sens strict.

Ensuite, la période actuelle se caractérise par une prédominance des contrats avec un haut niveau de formalisation alors que sur la période future les modes de gouvernance relationnelle deviendront prépondérants. Cette évolution se comprend par les finalités au cœur de la relation fournisseur qui ne sont plus les mêmes. Actuellement l'objectif prioritaire est la sécurisation de la *supply chain* alors qu'à l'avenir la priorité devient : comment m'appuyer sur mon fournisseur pour qu'il m'aide à créer de la valeur pour mon client final ? Le relationnel, tel qu'il est décrit par Dyer et Singh (1998) ou Gulati (1995), à savoir, la confiance, l'échange d'information, l'intimité dans la relation...est appréhendé comme une solution pour atteindre cette objectif de création de valeur. Mais, ce type de relationnel risque de ne plus être suffisant lorsque le pouvoir dans la relation bascule du côté du fournisseur stratégique. Ce renversement des rapports de force constitue un des « futuribles » de l'étude. Les enjeux deviennent alors : comment être attractif auprès du fournisseur stratégique ? Comment l'influencer ? Selon les experts, le contrôle de sa propre organisation interne conditionne son niveau d'influence sur l'organisation fournisseur. Par ailleurs, il convient d'instaurer un dialogue (dans notre étude par le biais d'un outil de *reverse evaluation*) afin de faire émerger de nouvelles stratégies relationnelles co-construite avec le fournisseur. Autant la période

actuelle se caractérise par la prédominance d'un système diagnostique (Simons 1994) pour surveiller les résultats et corriger les déviations, autant le futur s'inscrit dans une logique interactive pour stimuler le dialogue avec le fournisseur et idéalement trouver une nouvelle stratégie relationnelle créative permettant de garantir à l'entreprise cliente un statut de « client préférentiel ». Notre étude souligne que ces différents facteurs d'influence sont dépendants des compétences des animateurs de la relation, à savoir, les acheteurs.

Sur la base de ces observations, nous pensons que le renouveau du contrôle de la relation client-fournisseur passera par une réflexion stratégique pour mieux prendre en compte les souhaits des fournisseurs. Tout comme Berland et *al.* (2005) le soulignent, il conviendrait d'appréhender les systèmes de contrôle non plus comme des outils de contrôle mais comme des supports au dialogue et à les utiliser non plus en terme de *reporting* mais plutôt en terme de pilotage. Le renouveau du contrôle de la relation client-fournisseur passera également par une refonte des indicateurs de performance des acheteurs dans un souci d'alignement avec les objectifs de l'entreprise.

Le second apport de cette recherche est méthodologique. La complexité des liens entre stratégie et contrôle organisationnel est reconnue et de nombreux travaux appréhendent le contrôle organisationnel dans toutes ses dimensions stratégiques et managériales (Berland et De Rongé 2011). Concernant les recherches sur le contrôle client-fournisseur, très peu appréhendent dans leur globalité les facteurs externes de l'environnement concurrentiel (au sens de Porter) mais aussi les facteurs internes (structure d'organisation, comportement...) sur les modes de contrôle. L'analyse inductive générale et la méthode PM favorisent les analyses holistiques et ont permis de mieux appréhender la complexité du phénomène, son ambiguïté et la diversité des facteurs le structurant.

D'un point de vue managérial, la recherche montre qu'il est essentiel de vérifier la cohérence du contrôle avec la stratégie. Le contrôle de la relation fournisseur doit être conçu pour articuler la stratégie de l'entreprise et l'action quotidienne de tous les *stakeholders*. Cette logique s'inscrit au cœur d'une approche par les processus où les liens de causalités et la transversalité sont essentiels.

Les limites de cette recherche sont principalement liées à la partie empirique. L'analyse du discours et des représentations des dirigeants d'organisations fournisseurs permettrait d'enrichir une approche fondée uniquement sur la vision du client. Confronter les visions des deux parties serait riche d'enseignement. De même, compléter notre approche qualitative par une approche quantitative permettrait d'augmenter sa validité externe².

Bibliographie

- Andaleeb, S. (1995). Dependence Relations and the Moderating Role of Trust : Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels. *International journal of Research in Marketing*, 2 :157-172
- Baudry, B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Paris : Ed. La Découverte

² Néanmoins, selon Thiétart (2003), une recherche qualitative d'au moins 30 unités peut prétendre à une validité externe (p. 284)

- Bergadaa M. (1999) « Strategic decisions and implementation : PRODIN, a Prospective Dialectic Interpersonal Method » *Journal of Business Research* No. 45, p. 211-220
- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et Prospective*. PUF.
- Blais, M., Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives* 26 (2) : 1-18.
- Blanchard, K., Johnson, S. (1982). *The One Minute Manager*. William Morrow & Co.
- Berland, N., Ponsard, J.P., Saulpic, O. (2005). *Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons*. Cahier de recherche n°2005-24. Ecole Polytechnique.
- Berland, N., De Rongé, Y. (2011). *Contrôle de gestion Perspectives stratégiques et managériales*. Pearson
- Bouquin, H. (1999). *Contrôle et stratégie*. Cahiers de recherche du CREFIGE.
- Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion*. 7^{ème} édition, Presses Universitaires de France.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle – Audit* 2 (2) : 51-74.
- De Jouvenel, B. (1993). Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique. *Futuribles* 179 : 51-69
- De Man, A., Roijakkers, N. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning* 42 : 75-95
- Das, T.K., Teng, B.S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances : An Integrated Framework. *Organization Studies*. 22(2) : 251-283
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur. *Comptabilité - Contrôle – Audit* 14 (1) : 145-168.
- D'Iribane, P. (1989). *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris Edition du Seuil.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4) : 660-679.
- Fernandès, V. (2007). Gestion de la relation fournisseurs : étude des relations entre les modes de contrôle et les dimensions des transactions *Comptabilité - Contrôle – Audit* 13 (2) : 53-74.
- Ghoshal, S., Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21 (1) : 13-47.
- Godet, M. (2001). *Manuel de prospective stratégique*. Dunod.
- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. R. Laffont Paris.
- Guibert, N., Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité - Contrôle – Audit* 3(1): 39-52.

- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38 (1) : 85–112.
- Hatem, F. (1996). *Introduction à la Prospective*. Economica.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing* 58 (1) : 71-85
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel ; comprendre nos programmations mentales*. Paris, Editions d'Organisation.
- Huberman, A.M., Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4) : 306-360.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue Française de sociologie* 30 : 187-210.
- Macneil, I. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations* Yale University Press
- Mukamurera, J., Lacourse, F., Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives* 26(1) : 110-138.
- Nogatchewsky, G. (2003). L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue Française de Gestion* 29 (147) : 173-184.
- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal* 40 (2) : 308-338.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25(9) : 833-848
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The external control of organization : A Ressource-Dependance Perspective*. New York: Harper & Row
- Philippart, P. (2005). La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l'industrie automobile. *Finance – Contrôle – Stratégie* 8 (4) : 177-203.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ? *Strategic Management Journal* 23 : 707-725.
- Ring, P., Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19(1) : 90-118
- Roubelat, F. (1999). *Décision Prospective Auto-organisation*. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne. Dunod
- Scouarnec, A. (2008). Plaidoyer pour un renouveau de la prospective, *Revue Management & Avenir* 19 : 171-186

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal
Strategic Management Journal 15 (1) : 169-189

Thiétart, R.A., Bergadaa, M. (1990). Experts s'abstenir Harvard L'Expansion été : 98-105

Thiétart, R.A. (2003). *Méthodes de recherche management*. Dunod

Wathne, K.H. et Heide, J.B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network.
Journal of Marketing 68(1) : 73-89

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* New York The Free Press. Traduction française (1994). *Les institutions de l'économie*. InterEditions.