

# Identification des modes de contrôle des fournisseurs dans le cadre du management de la supply chain

**Valérie FERNANDES**

Enseignant-chercheur

ESC Bretagne Brest, 2 avenue de Provence, CS 23812, 29238 Brest Cedex 3,

02 98 34 44 78 et 02 98 34 44 69

valerie.fernandes@esc-bretagne-brest.com

## Résumé

La recherche porte sur les modes de contrôle inter-organisationnels et sur l'identification des variables explicatives dans le contexte particulier du management de la supply chain. Les hypothèses émises reposent sur la théorie des coûts de transaction et le courant des ressources. Il est testé empiriquement sur l'entreprise EUROCOPTER, par une monographie quantitative de la supply chain de ce groupe aéronautique. Cinq modes de contrôle inter-organisationnels sont alors mis à jour grâce à une analyse typologique, et varient du contrôle social au contrôle formel. La dimension des transactions, la confiance et le type d'intégration se révèlent être des variables explicatives de ces modes de contrôle.

**MOTS CLES :** modes de contrôle inter-organisationnels, coûts de transaction, courant des ressources, entreprise transactionnelle, management de la supply chain.

## INTRODUCTION

Les pratiques concurrentielles se sont intensifiées au cours des années quatre-vingt-dix sous l'impact du phénomène de la mondialisation des marchés. Les entreprises se recentrent alors sur leurs compétences clés afin d'accroître leur efficacité. Les démarches d'externalisation et de reengineering se multiplient pour répondre aux puissantes contraintes environnementales. Les années 2000 voient se développer des stratégies d'entreprises centrées sur la maîtrise du temps et de l'innovation et favorisées par un contexte de forte diffusion et utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces stratégies nécessitent des organisations en réseau qui, comme le soulignent Barringer et Harrison (2000), émergent dans des contextes de forte incertitude et donc complexes. Ainsi, les entreprises recherchent à travers ces structures réticulaires la flexibilité et l'agilité nécessaire leur permettant de développer des avantages concurrentiels durables. Le management de la supply chain repose sur un réseau d'entreprises de nature verticale qui permet de répondre aux impératifs évoqués. Il introduit de nouvelles formes concurrentielles : en effet, les entreprises ne se concurrencent plus aujourd'hui comme des entités autonomes mais sur la base de supply chains comme le soulignent Lambert, Cooper et Pagh (1998). Alternative à l'intégration verticale, le management de la supply chain se présente alors comme une forme innovante visant à répondre à un environnement concurrentiel changeant (Christopher et Towill, 2002). La firme peut alors agir comme un entrepreneur qui coordonne différents acteurs sur la chaîne de valeur et qui se repose sur des accords externes plutôt que sur une gestion interne de l'ensemble des activités. Par exemple, l'entreprise Nike contrôle et possède son principal actif clé - sa marque -, elle organise la production et la logistique de distribution avec ses fournisseurs et ses prestataires logistiques (1). Dans le cadre du management de la supply chain, nous sommes en présence d'une coordination verticale d'organisations qui ont des buts spécifiques mais qui partagent une finalité commune sur la chaîne de valeur : la satisfaction du client final (Walters et Lancaster, 2000). La gestion des fournisseurs est alors fondamentale pour assurer l'atteinte des objectifs. Ceci a pour conséquence que l'entreprise a intérêt à développer des relations adéquates avec ses fournisseurs pour satisfaire les besoins de ses clients.

Pour Lysons et Gillingham (2003), le management des fournisseurs consiste à rationaliser la base des fournisseurs et à sélectionner, coordonner et évaluer la performance et le développement du potentiel de ces derniers. Il s'agit d'un des aspects les plus fondamentaux du management de la supply chain puisqu'il permet d'optimiser des flux de produits de haute

qualité (composants, matériaux par exemple) à un bon rapport qualité/prix grâce à un ensemble de fournisseurs innovants (Goffin, Szejczewski et New, 1997). L'entreprise a donc tendance à privilégier un nombre réduit de fournisseurs –dits de premier rang - avec qui elle établit des relations plus étroites. Le rôle des fournisseurs devient donc critique : ils exercent dorénavant une influence majeure sur le succès ou l'échec d'une entreprise. En effet, ils ont la capacité d'affecter positivement ou négativement des facteurs d'appréciation tels que les coûts, la qualité, le taux d'introduction de nouveaux produits, la rapidité et la fiabilité des livraisons, le design des produits et la technologie.

Dans le cadre du management de la supply chain, la gestion de la relation avec les fournisseurs est donc stratégique. Ainsi que le précisent Colin et Paché (2000), « alors que la logistique met uniquement l'accent sur l'existence de relations fonctionnelles intra et inter entreprises, le SCM visualise la nécessité d'intégrer l'ensemble des opérations transverses aux flux de produits et d'informations associées, en repérant quels en sont les principaux acteurs, entre qui il est capital d'établir des liens durables et quels processus permettent d'y parvenir ». Une question essentielle se pose : comment contrôler les fournisseurs de façon efficiente compte tenu des objectifs de l'entreprise ? Suite à l'analyse de la littérature menée dans le domaine du management de la supply chain, Novack et Simco (1991) remarquent que la question du contrôle est peu abordée. Son traitement est alors laissé au domaine comptable. Or le contrôle des fournisseurs doit couvrir un champ bien plus large. Il est en effet nécessaire de développer des systèmes de contrôle qui assurent la bonne réalisation de la transaction, conforme aux prévisions et assurant la satisfaction pleine et entière des demandeurs.

Peu de travaux traitent explicitement des modes de contrôle inter-organisationnels et de leurs mécanismes. Le contrôle soulève pourtant l'intérêt des chercheurs dans les champs du marketing - notamment dans le cadre des relations entre producteurs et distributeurs (2)-, de la stratégie (par exemple dans le domaine des différentes formes d'alliances stratégiques) ou plus spécifiquement du management de la supply chain (Joshi et Stump (1999), Morh, Fisher et Nevin (1996)). Nous remarquons que le contrôle inter-organisationnel est abordé sous l'angle principal de la réduction et de la prévention des risques liés à la relation (Ring et Van de Ven (1992), Zsidisin et Ellram (2003), Lassar et Kerr (1996)).

Ce constat justifie notre intérêt pour l'identification des modes de contrôle dans le domaine du management de la supply chain, et plus particulièrement dans le cadre des relations entre producteurs et fournisseurs. L'objet de cette recherche est de construire une typologie sur la base des mécanismes de contrôle. Une analyse purement descriptive des modes de contrôle

ne saurait rendre compte des enjeux managériaux induits par leur utilisation. Nous nous attachons donc à mettre aussi en évidence les facteurs qui influencent la mise en place d'une stratégie de contrôle. Nous formulons ainsi notre question de recherche : quels modes de contrôle dans les supply chains peut-on identifier et quelles en sont les variables explicatives? Trois parties structurent cet article. La première porte sur la recherche exploratoire et la conceptualisation. La seconde est consacrée à l'étude empirique, à travers le cas de la supply chain du groupe EUROCOPTER. Enfin, la troisième partie s'attache à présenter les portées et les limites de la recherche.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1. ENCADREMENT THÉORIQUE**

Pour conceptualiser notre problème de recherche, deux axes théoriques sont mobilisés : la théorie des coûts de transaction et le courant des ressources.

#### **1.1.1. Une approche transactionnelle du management de la supply chain**

Les travaux référents dans le domaine des modes de contrôle, en particulier ceux de Ouchi, se fondent essentiellement sur la théorie des coûts de transaction et justifient ainsi son utilisation. Par ailleurs cette théorie nous semble particulièrement adaptée à l'étude des formes inter-organisationnelles verticales développées par le management de la supply chain. En effet, selon Rumelt R., Schendel D. et Teece D. (1991), en raison d'un intérêt commun pour les formes organisationnelles, la théorie des coûts de transaction est celle qui présente le plus d'affinités avec le management stratégique. Pour les auteurs, elle s'avère être un bon champ d'investigation eu égard aux recherches effectuées dans des domaines comme les relations verticales fournisseurs-clients, la structure des entreprises multinationales, l'organisation des forces de ventes, la constitution des joint ventures et des franchises. La théorie des coûts de transaction s'impose alors pour encadrer le management de la supply chain. Comme le soulignent Ellram et Feitzinger (1997), son application aux formes de supply chains aide l'organisation dans son processus de prise de décision. En effet, le niveau des coûts de transaction influence les choix d'organisation en terme d'internalisation ou d'externalisation des activités (Williamson, 1996, p.101). Alors, en tant que forme hybride, le management de la supply chain se révèle être un moyen viable de bénéficier des avantages d'une intégration verticale sans en supporter les risques. En outre, Ellram (1991) affirme que la théorie des coûts de transaction permet d'encadrer de manière satisfaisante le management

de la supply chain dont les bases théoriques sont limitées. Cooper, Ellram, Gardner et Hanks (1997) justifient-ils ainsi la création de partenariats verticaux.

### **1.1.2. Le courant des ressources**

Le courant des ressources est le second cadre théorique utilisé. Son exploitation nous permet de compléter notre approche exploratoire par l'introduction de variables peu ou pas traitées par la théorie des coûts de transaction. Ainsi, le courant des ressources nous fournit-il d'une part une vision différente dans la formation des relations inter-organisationnelles de type supply chain et d'autre part considère-t-il la notion de confiance, peu explicite dans la théorie des coûts de transaction.

Il est lié à la théorie des coûts de transaction car la combinaison des ressources est influencée par la minimisation des coûts de transaction : son analyse doit aider au choix de la structure de gouvernance (Mahoney et Pandian, 1992). Ring et Van de Ven (1992, op. cit.) soulignent que l'on ne doit pas ignorer la variable de confiance, dans la mesure où elle peut permettre de réduire le risque et d'expliquer les structures de gouvernance.

Dyer (1997) s'intéresse aux collaborations inter-organisationnelles verticales dans le domaine de l'industrie automobile et réalise une comparaison entre les constructeurs américains et les constructeurs japonais. Il remarque que les modes de contrôle liés aux structures de gouvernance diffèrent. Si les mécanismes de contrôle mis en place ont pour objet de réduire le risque d'opportunisme, leur importance n'est pas la même. Dans nos économies occidentales, le mécanisme du contrat est très utilisé. Plus la spécificité des actifs échangés est forte, plus le contrat devient complexe ; plus les coûts de transaction sont élevés et plus la hiérarchie devient alors la structure de gouvernance la plus adaptée. Chez les constructeurs japonais, le même degré de spécificité engendre des coûts de transactions plus bas. Ceci s'explique d'une part par les modes de contrôle choisis qui intègrent des dimensions autres que le seul contrat et d'autre part par la prise en compte de la confiance. Cette recherche met en exergue deux points : l'intérêt d'intégrer le rôle de la confiance - apports de la théorie des coûts de transaction et du courant des ressources - et l'importance des modes de contrôle dans les structures de gouvernance inter-organisationnelles.

### **1.1.3. Le contrôle inter-organisationnel**

Ouchi (1977 et 1979) a développé dès la fin des années 1970 une théorie du contrôle. Au départ centrée sur l'organisation, puis ensuite appliquée au contexte inter-organisationnel, il présente trois stratégies de contrôle : le contrôle par le marché où le prix est le principal

mécanisme, le contrôle bureaucratique qui repose sur les règles et qui se rapproche de la gouvernance hiérarchique et le contrôle par la culture, dont le fonctionnement repose sur un ensemble de valeurs partagées par les acteurs et qui permet à ces derniers de se coordonner pour atteindre les objectifs fixés. Le contrôle porte alors sur les résultats, les comportements ou les rituels. Pour Lebas et Weigenstein (1986), les modes de contrôle sont sensibles aux dimensions culturelles et l'objet du contrôle à la taille de l'entreprise. Plus tard s'appuyant sur les travaux de Ouchi, Das et Teng (1998) proposent deux modes de contrôle inter-organisationnels : le contrôle formel, qui intègre les contrôles sur les résultats et sur les comportements, et le contrôle social, qui se rapproche du contrôle par la culture. Ils considèrent la notion de confiance comme modératrice des mécanismes de contrôle : le contrôle formel agit négativement sur le sentiment de confiance entre les acteurs, car limitant l'autonomie de la partie contrôlée, alors que le contrôle social est positivement lié à la confiance car il engendre des relations à long-terme et plus informelles. Si la confiance n'est pas un mode de contrôle, elle joue pourtant un rôle sur les mécanismes développés (Ring et Van de Ven, 1992 op. cit. et Das et Teng 2001). Un autre facteur influençant le contrôle est le type d'intégration des fournisseurs que l'entreprise pivot décide de mener comme alternative à l'intégration financière (Fréry 1996 et 1997). Il s'agit de l'intégration logistique - qui repose sur la maîtrise des flux -, de l'intégration médiatique - qui utilise la marque comme une ressource stratégique empêchant les acteurs de développer des comportements opportunistes - et de l'intégration culturelle - qui utilise l'appartenance des acteurs à une même origine géographique, familiale ou autre pour s'assurer d'un comportement satisfaisant par rapport aux objectifs fixés -.

## **1.2 PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES**

La première hypothèse repose sur l'identification des modes de contrôle que l'entreprise focale applique à ses fournisseurs. Ces derniers ne sont pas équivalents, tant sur les produits et services qu'ils proposent, que sur l'importance qu'ils représentent dans la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise focale. Les modes de contrôle déployés sur la supply chain sont alors multiples et différenciés selon les fournisseurs, les différentes recherches consacrées au contrôle inter-organisationnel appuyant cette affirmation.

Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 – L'entreprise focale applique des modes de contrôle sur sa supply chain se rapprochant des trois stratégies génériques que sont le marché, la bureaucratie et le clan.

Selon les théories du contrôle exposées, la forme de gouvernance et le mode de contrôle sont liés. Les différentes dimensions qui gouvernent les transactions influent alors sur le mode de contrôle. Il s'agit de la spécificité des actifs, de la fréquence des transactions, de l'incertitude et de l'asymétrie informationnelle. Par exemple, nous pouvons supposer qu'un fournisseur possédant des actifs hautement spécifiques bénéficiera d'une relation collaborative, de type hybride, et donc d'un mode de contrôle éloigné de celui du marché. Développer plus avant les propos tient de la conjecture. En effet, le contrôle est-il alors de type bureaucratique ou clanique ? Comment les autres dimensions influent-elles sur le mode de contrôle et son objet ?

Ces interrogations nous amènent alors à présenter la seconde hypothèse :

Hypothèse 2 - La typologie des modes de contrôle est liée à la dimension des transactions.

La confiance n'est pas un mode de contrôle, selon les travaux traitant ce sujet elle joue un rôle modérateur sur le contrôle opéré. Ignorer ce rôle confèrerait un caractère très incomplet à la recherche menée sur les variables explicatives des modes de contrôle.

Si nous nous référons à la typologie des modes de contrôle proposée par Das et Teng (1998, op. cit.), le contrôle formel (qui inclut le contrôle sur les résultats et le comportement) et le contrôle social (qui est à rapprocher de la culture) ne nécessitent pas le même niveau de confiance. Ainsi, il semblerait que plus la relation développée entre l'entreprise focale et son fournisseur repose sur la confiance, plus le mode de contrôle est à rapprocher du mode de contrôle social.

Nous présentons alors la troisième hypothèse :

Hypothèse 3 - Le niveau de confiance influe sur le mode de contrôle : plus le niveau de confiance est élevé, plus la dimension sociale du mode de contrôle prédomine.

Dimension des transactions et niveau de confiance sont les deux premiers groupes de variables potentiellement explicatives des modes de contrôle. La nature de la relation développée avec le fournisseur, et plus précisément le type d'intégration opérée (intégration financière, médiatique et culturelle) compose le troisième et dernier groupe de variables explicatives du mode de contrôle appliqué. On peut penser que le type de contrôle et le type d'intégration sont liés, d'où la quatrième et dernière hypothèse :

Hypothèse 4 - Plus l'intégration est de nature logistique, plus le mode de contrôle est de nature formelle. Plus l'intégration est de nature médiatique ou culturelle, plus le mode de contrôle est de nature sociale.

## 2. ETUDE EMPIRIQUE : LE CAS DU GROUPE EUROCOPTER

### 2.1. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

De nature hypothético-déductive, la méthodologie choisie pour valider les hypothèses de recherche consiste à combiner les approches qualitative et quantitative. Le groupe EUROCOPTER, filiale du groupe EADS, a été étudié lors d'une précédente recherche (Fernandes, 2004). Ce n'est pas tant l'entreprise qui porte l'originalité de la démarche mais la volonté de réaliser une monographie quantitative de sa supply chain. Il nous semble en effet peu cohérent et peu fiable de réaliser une enquête quantitative par questionnaire auprès d'un grand nombre de donneurs d'ordres en raison de la complexité des modes de contrôle déployés auprès des fournisseurs : un seul questionnaire ne peut révéler l'intégralité des modes de contrôle utilisés sur l'ensemble de la supply chain. Il nous faut donc opérer auprès d'une seule entreprise et recueillir l'information liée aux modes de contrôle pour chacun de ses fournisseurs. Nous acceptons le reproche implicite qui peut nous être adressé concernant l'éventuelle contingence sectorielle pour toute volonté de généralisation des résultats. Mais la revue de littérature nous permet de constater que nombre de mécanismes et techniques déployées par l'industrie aéronautique existent dans d'autres domaines industriels comme l'automobile, les hautes technologies ou bien encore l'agro-alimentaire ce qui nous permet de penser que notre méthodologie est celle qui correspond à l'objet de recherche : identifier une typologie des modes de contrôle au sein d'une supply chain et mettre en évidence le rôle éventuellement explicatif de certaines variables.

Une monographie quantitative de la supply chain de l'entreprise a été réalisée. 78 fournisseurs aéronautiques ont ainsi été étudiés sur la base d'un questionnaire rempli par le service achat de EUROCOPTER. L'échantillon est quasi-exhaustif.

Le groupe EUROCOPTER est donc notre unique terrain de recherche empirique. L'aéronautique en général nous semble le champ d'étude adéquat, en effet il est amené à développer ou à introduire les meilleures pratiques managériales de par les fortes contraintes technologiques, financières et commerciales qu'il doit surmonter. Les entreprises de ce secteur, en particulier EUROCOPTER, ont adopté le management de la supply chain. Filiale du groupe EADS depuis juillet 2000, EUROCOPTER est leader mondial sur le marché civil et parapublic des hélicoptères avec 49% de part de marché et sur le marché militaire avec 38%

de part de marché et connaît une activité croissante. Elle emploie directement 10 000 personnes dans le monde, dont environ 5000 au siège social à Marignane, lieu de notre étude.

Une étude qualitative est d'abord menée auprès du siège de EUROCOPTER situé à Marignane dans les Bouches du Rhône en France, sous la forme d'entretiens d'expert, traités selon la méthode de l'analyse thématique.

L'entreprise, impliquée depuis de nombreuses années dans un processus de recentrage autour de ses compétences clés (la conception et l'assemblage des appareils ainsi que la gestion de la relation avec ses clients), est résolument engagée dans le management de sa supply chain. Ce dernier est d'ailleurs considéré comme stratégique, en raison de l'impact très important que les fournisseurs ont sur la bonne performance de l'entreprise (qualité du produit fini et des services associés et respect des délais). Le contrôle de la supply chain est donc au cœur des réflexions menées sur le sujet. Différents mécanismes de contrôle sont alors identifiés. Les mécanismes ex-ante reposent sur le processus de sélection des fournisseurs, le type de contrat établi et l'utilisation d'otages. Les mécanismes de contrôle ex-post portent sur l'évaluation de la transaction (notamment sur les critères de prix et de qualité) et sur la réalisation d'audits. Des mécanismes visant à s'assurer du bon comportement des fournisseurs sont développés tels que les réunions inter-organisationnelles, le partage d'information - via notamment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication -, et la mise en place de démarches préventives.

De cette étude qualitative ressortent deux apports principaux. Tout d'abord, les résultats confortent les hypothèses élaborées suite à la revue de littérature. Ensuite, grâce à cette démarche, le recueil de l'information nécessaire à l'étude quantitative est réalisé : l'échantillon de même que le questionnaire sont alors constitués. Le service achats de l'entreprise a donc traité chaque fournisseur aéronautique sur la base du questionnaire établi.

## **2.2. ANALYSE DES RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES**

### **2.2.1 Présentation de la population étudiée**

L'échantillon est composé principalement d'équipementiers (43,6%), de sous-traitants majeurs (17,9%) et de façonniers (17,9%)(voir notes 3 et 4). 36% des entreprises étudiées ont de larges effectifs (supérieurs à 1000 employés), 24,4% sont de petites entreprises (moins de 100 salariés). Les moyennes entreprises totalisent 23,1% des fournisseurs (entre 100 et 499 salariés) et enfin les grandes-moyennes entreprises représentent 14,1% du total (entre

500 et 999 salariés). 74.4% des fournisseurs sont de nationalité française, 10.3% sont américains et 9% européens. Les autres nationalités sont très faiblement représentées.

### **2.2.2. Analyse typologique : méthode retenue**

Les huit variables quantitatives (5) destinées à l'analyse typologique se sont révélées corrélées à des degrés divers. Ce constat nous amène alors à réaliser une analyse en composantes principales afin d'utiliser ces dernières pour effectuer le traitement typologique, moyen efficace pour contourner cet obstacle (Chandon et Pinson, 1980). En effet, « on évite de cette façon les difficultés dues aux corrélations entre les variables (qui est un des gros problèmes de la typologie), puisque, par construction, les facteurs sont indépendants » (Evrard, Pras et Roux, 1993). Cinq composantes principales ou dimensions restituant 95,98% de l'information sont alors retenues : la dimension « autonomie dans le contrôle », la dimension « projet », la dimension « collaborative » du contrôle, la dimension « médiatique » du contrôle et la dimension « flexibilité ». Elles sont alors utilisées en lieu et place des variables initiales pour mener le traitement typologique.

Une analyse typologique ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward et utilisant la distance euclidienne au carré a été réalisée sur les cinq facteurs issus de l'analyse factorielle en composantes principales. La fiabilité et la validité externe de la méthode retenue ont été testées. Ainsi, cinq analyses typologiques complémentaires ont-elle été réalisées. Les trois premières sont issues des méthodes hiérarchiques et les deux dernières de méthodes non hiérarchiques (les nuées dynamiques). Les différentes classes obtenues sont alors comparées avec celles de la méthode de Ward et leur dépendance étudiée par le test du Chi 2. Les classes des cinq autres méthodes se révèlent dépendantes de celles issues de la méthode de Ward : le test de robustesse de la typologie s'avère donc positif. S'il n'existe pas de réels tests pour s'assurer de la validité externe d'une typologie, on peut néanmoins réaliser des tests de dépendance (Chi2 ou variance) entre les classes obtenues et des variables dites « passives », c'est-à-dire non utilisées dans la construction de la typologie : si les tests s'avèrent positifs, la validité de la typologie est renforcée (Chandon et Pinson, 1980, op.cit.; Donada et Mbengue, 1999). Ces tests ont été effectués entre les classes issues de la typologie (selon la méthode de Ward) et les variables « passives » du thème lié au contrôle (c'est-à-dire non utilisées dans le traitement typologique). Ces variables étant toutes de nature qualitative, le test de dépendance utilisé est celui du Chi2. Ces tests permettent donc d'attester de la validité des classes obtenues, puisque quatre variables sur six sont fortement liées à la variable typologique : les

classes ainsi obtenues ne sont pas aléatoires et portent donc une signification qu'il convient maintenant d'explicitier.

### **2.2.3. Analyse typologique : validation de l'hypothèse 1**

Cinq modes de contrôle ont été identifiés qui sont déployés par EUROCOPTER sur ses 78 fournisseurs : le contrôle social, le contrôle formel orienté sur les comportements, le contrôle formel mutant, le contrôle formel sur les résultats volontaire et le contrôle formel sur les résultats imposé. Nous les détaillons ci-après.

19 entreprises bénéficient d'un mode de contrôle social. Ce dernier se caractérise par un fort niveau d'engagement entre les deux parties (commandes fermes à moyen-terme, projets à long-terme), une formalisation de la relation, une autonomie des acteurs (par exemple, la délégation du contrôle qualité) et des relations collaboratives (comme les actions de co-développement). 90% des fournisseurs ont un contrat à long terme. Au sein de ce groupe, on note une prédominance des équipementiers (près de 70%). 80% des entreprises sont de nationalité française et 20% européenne. 74% comptent plus de 500 salariés.

25 entreprises sont contrôlées formellement sur les comportements. Elles bénéficient de peu d'autonomie de la part du donneur d'ordres et sont peu impliquées dans des projets inter-organisationnels. En revanche, leurs relations sont collaboratives et flexibles. La dimension médiatique est assez présente (c'est-à-dire que l'image de marque de EUROCOPTER est importante pour les fournisseurs). 92% des fournisseurs ont une durée de contrat à moyen terme. Environ 60% sont français et 24% états-uniens. Les équipementiers sont moins prédominants que dans le groupe précédent (44%) et on remarque une forte présence des sous-traitants majeurs (32%). La taille des entreprises est ici majoritairement de moins de 500 salariés (60%) avec une légère domination des entreprises dites moyennes (entre 100 et 499 salariés).

Le contrôle formel mutant est appliqué à 16 entreprises. Il s'agit d'un contrôle qui évolue du contrôle sur les comportements au contrôle social. Leurs relations avec EUROCOPTER sont fondées sur l'autonomie et la collaboration. En revanche, elles sont peu flexibles et peu orientées « projet ». On note une dimension médiatique moyenne. On observe une durée de contrat équivalente à celle de la population de base avec près de 69% de contrats à moyen terme. Ce groupe est en majorité constitué d'équipementiers et de sous-traitants majeurs

(62.5% et 12.5% respectivement). Ils sont pour la plupart localisés en France (75%) et de nationalité française (environ 70%) ou européenne (Grande-Bretagne y compris – avec 25%). On note une légère dominance des entreprises de plus de 500 salariés (environ 56%).

4 entreprises sont contrôlées volontairement sur les résultats. Ce mode de contrôle se caractérise de la façon suivante : très forte autonomie des fournisseurs, pas de dimension collaborative ni de flexibilité dans la relation et une dimension moyennement médiatique. Les contrats sont à durée moyenne. Néanmoins, les faibles effectifs limitent la portée des commentaires. Ce groupe est exclusivement composé de semi-équipementiers (au nombre de 7), localisés en France et de nationalité française. 3 des 4 entreprises ont plus de 250 salariés.

Le contrôle formel sur les résultats est imposé à 14 entreprises. Il est marqué très fortement par l'absence d'autonomie, de collaboration, d'orientation projet, de dimension médiatique et par une faible flexibilité de la relation. Le contrat est à moyen terme pour la totalité de ces entreprises. Ce groupe est composé à 100% de façonniers. Localisés en France, 36% d'entre eux sont implantés en région PACA et sont toutes de nationalité française. 61% d'entre eux environ ont des effectifs inférieurs à 250 : c'est le groupe qui comporte le plus de PME.

Cette typologie nous apparaît d'une part cohérente avec le modèle conceptuel développé et d'autre part solide en raison des traitements statistiques pratiqués dans l'optique de vérifier sa robustesse. La première hypothèse est donc validée : il existe bien une typologie des modes de contrôle, variant du formel au social.

#### **2.2.4 Dimension des transactions et modes de contrôle : hypothèse 2**

Des analyses de variance et des tests du Chi 2 ont été effectués entre la variable de typologie et les variables liées à la dimension des transactions (annexe 1). Ces variables, au nombre de huit, portent sur la spécificité des actifs, l'incertitude et la complexité.

Cinq variables illustrent la spécificité des actifs. Elles s'expriment par l'interchangeabilité du fournisseur, la substituabilité des compétences du fournisseur, la qualification du personnel, la localisation géographique et la réputation du fournisseur.

L'interchangeabilité est fonction du mode de contrôle. Ainsi, les fournisseurs contrôlés sur les résultats (imposé ou volontaire) sont considérés par EUROCOPTER comme très fortement interchangeables (moyenne de 6 sur 7 à l'unanimité), contrairement à ceux contrôlés socialement ou sur les comportements ( les moyennes variant de 1.63/7 à 1.69/7).

Ainsi, plus le mode de contrôle est social ou orienté sur les comportements, plus l'interchangeabilité est faible.

La substituabilité des compétences évolue aussi en fonction des modes de contrôle : pour EUROCOPTER, plus le mode de contrôle est social, plus la substituabilité des compétences du fournisseur est difficilement réalisable (moyenne de 6,21 sur 7 pour le contrôle social et de 5,69 sur 7 pour le contrôle mutant). Plus le mode de contrôle est centré sur les résultats, plus les compétences du fournisseur sont jugées comme facilement substituables par EUROCOPTER (moyenne de 1 sur 7 à l'unanimité). Elles sont considérées comme moyennement substituables dans le cadre d'un contrôle sur le comportement (4,76 sur 7).

La qualification du personnel, qui illustre la spécificité des actifs humains, est très liée aux modes de contrôle. Ainsi, la qualification du personnel est perçue comme un avantage réellement spécifique pour des fournisseurs dont le mode de contrôle est soit social soit orienté sur les comportements. Plus précisément, le groupe contrôlé sur les résultats voit la qualification de son personnel considérée à 100% comme non spécifique par EUROCOPTER. A l'inverse, la qualification des entreprises contrôlées socialement est perçue par EUROCOPTER comme hautement spécifique (pour 100% des fournisseurs de ce groupe), idem pour les groupes au contrôle mutant ou sur les comportements.

La localisation géographique n'est pas utilisée pour l'analyse en raison de la très faible dispersion des réponses : en effet, EUROCOPTER considère que 90% de ses fournisseurs ne présentent pas d'avantages liés à leur localisation géographique.

La réputation du fournisseur, dernière variable utilisée dans le cadre de la spécificité de marque, n'est pas ici prise en compte eu égard au fait que EUROCOPTER considère qu'elle n'est pas particulièrement caractéristique pour 91% de ses fournisseurs.

La notion d'incertitude et de complexité est déclinée par trois variables que sont la fréquence des flux d'information, la complexité du marché et le caractère stratégique de la prestation offerte par le fournisseur.

La fréquence des flux d'information et les modes de contrôle sont faiblement liés.

En revanche, la complexité du marché sur lequel est situé le fournisseur est dépendante des modes de contrôle. Ainsi, les fournisseurs contrôlés formellement sur les résultats sont ceux pour qui la complexité du marché est la moins élevée (note de 3/7 à l'unanimité). A l'opposé, les groupes au sein desquels les modes de contrôle développés sont respectivement le contrôle social, le contrôle sur le comportement et le contrôle mutant évoluent sur des marchés plus complexes.

Quant au caractère stratégique pour EUROCOPTER de la prestation offerte par le fournisseur, aucune dépendance n'est mise en avant avec les modes de contrôle.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer qu'il existe bien un lien entre la spécificité des actifs et les modes de contrôle ainsi qu'entre l'incertitude et la complexité et les modes de contrôle (même si la force du lien est moins intense que pour la spécificité des actifs). L'hypothèse 2 est donc validée : la typologie des modes de contrôle est liée à la dimension des transactions.

### **2.2.5 Niveau de confiance et modes de contrôle : hypothèse 3**

La confiance est mesurée par six variables quantitatives qui portent sur le niveau d'engagement d'EUROCOPTER vis à vis de ses fournisseurs, le caractère procédurier ou flexible de la relation, le niveau de délégation du contrôle qualité, l'autonomie dans la réalisation de la transaction et le degré de confiance que le fournisseur partagera les risques. L'autonomie des fournisseurs dans la réalisation des transactions n'est pas retenue car, dans l'étude des tris à plat effectués sur la population globale, 97.4% des fournisseurs se sont révélés très autonomes (moyenne de 5.92 sur 7). Cette variable n'est donc pas discriminante.

Les cinq variables restantes se révèlent dépendantes des modes de contrôle (annexe 1).

Tout d'abord, le niveau d'engagement de EUROCOPTER vis à vis de ses fournisseurs est dépendant du niveau de contrôle opéré. Ainsi, les fournisseurs contrôlés socialement bénéficient d'un très fort niveau d'engagement de la part de EUROCOPTER de type « opportunity sharing » (6) avec une moyenne de 6.89 sur 7. Le groupe pour lequel le mode de contrôle porte sur les résultats, présente un niveau d'engagement de nature « risk sharing » (moyenne de 3.07 sur 7). Les fournisseurs au mode mutant du contrôle sur le comportement vers le contrôle social, affichent un niveau d'engagement moyen (4.75/7), comme dans une moindre mesure ceux qui sont contrôlés sur les comportements (moyenne de 3.80 sur 7). Quant au groupe spécifique contrôlé volontairement sur les résultats, il bénéficie d'un fort niveau d'engagement (6/7).

Le caractère procédurier ou flexible de la relation est lié aux modes de contrôle déployés. Ainsi, le contrôle social est illustré par la flexibilité des relations (moyenne de 4.53 sur 7). A l'opposé, le contrôle sur les résultats impose des relations très procédurières avec une moyenne de 1.86 sur 7. Il est remarquable de noter que les relations sont très procédurières dans le cadre du contrôle mutant puisque l'ensemble des fournisseurs de ce groupe se voit attribuer la note de 1 sur 7. Le contrôle sur les comportements est associé à des relations moyennement flexibles (puisque la moyenne du groupe est de 4.24 sur 7). Quant au groupe

contrôlé volontairement sur les résultats, les relations sont très procédurières (note de 2 sur 7 à l'unanimité).

Une dépendance est mise en évidence entre le niveau de délégation du contrôle qualité et les modes de contrôle. L'analyse des résultats indique que les modes de contrôle social, orienté sur les comportement ou mutant sont liés à un haut niveau de délégation du contrôle qualité (5.53 sur 7, 5.40 sur 7 et 5.56 sur 7 respectivement pour chacun) alors que le groupe contrôlé sur les résultats bénéficie d'une faible délégation (note de 3/7). La délégation est très forte pour le groupe contrôlé volontairement sur les résultats.

Le degré de confiance dans le partage des risques et les modes de contrôle sont assez faiblement liés. Néanmoins, on remarque nettement un degré de confiance qui s'amenuise quand on évolue du contrôle social (5.40 sur 7) vers le contrôle formel sur les résultats (3.50 sur 7 pour le groupe 5), en passant par le contrôle sur les comportements (4.48 sur 7 et 4.50 sur 7 pour les groupes 2 et 3).

Ainsi, la confiance est liée aux modes de contrôle comme les éléments théoriques nous l'annonçaient : plus le contrôle est social, plus la confiance est présente dans les relations entre les acteurs. L'hypothèse 3 est validée : le niveau de confiance influe sur le mode de contrôle - plus le niveau de confiance est élevé, plus la dimension sociale du mode de contrôle prédomine.

#### **2.2.6. Niveau d'intégration et modes de contrôle : hypothèse 4**

Des quatre variables illustrant le thème de l'intégration, deux ne sont pas retenues car elles sont très homogènes sur l'ensemble de la population. Il s'agit de la variable traitant de la synchronisation des flux (non pratiquée par EUROCOPTER pour 94.9% de ses fournisseurs), et de la variable portant sur la maîtrise des temps de réapprovisionnement (EUROCOPTER ne maîtrise aucun temps de réapprovisionnement de ses fournisseurs).

La connaissance par EUROCOPTER des coûts de production de ses fournisseurs est très liée au mode de contrôle. Ainsi, les fournisseurs dont les coûts de production sont maîtrisés par EUROCOPTER font tous partie du groupe contrôlé par les résultats. Le contrôle sur les résultats suppose donc de la part du donneur d'ordres une connaissance des coûts de production, ce qui n'est pas le cas pour les autres modes de contrôle.

La variable portant sur les actions de co-développement avec EUROCOPTER est fortement liée aux modes de contrôle. Seul le mode de contrôle social est très largement associé aux

actions de co-développement : au sein de ce groupe, près de 90% des fournisseurs sont engagés dans de tels projets. Dans le groupe au contrôle mutant, 31% des fournisseurs sont engagés, contre 0% pour le groupe contrôlé sur les résultats et 8% pour le groupe contrôlé sur les comportements.

L'hypothèse 4 est partiellement validée. En effet, les trois dimensions de l'intégration (logistique, médiatique et culturelle) n'ont pas pu toutes être utilisées pour l'analyse. Ainsi, la question qui illustre la dimension médiatique présente des résultats trop homogènes et ne peut donc être discriminante en fonction des modes de contrôle. La dimension culturelle n'a pu être mesurée à travers le questionnaire. Seule la dimension logistique est donc ici prise en compte. L'influence du mode de contrôle est indéniable. Plus l'intégration est collaborative - la nature collaborative est mesurée par les actions de co-développement -, plus le mode de contrôle est social. Plus l'intégration est coercitive - la coercition est mesurée par la connaissance des coûts de production- , plus le mode de contrôle est basé sur les résultats.

Le tableau ci-dessous (tableau 1) récapitule les principaux résultats obtenus à l'issue de l'analyse statistique. Les cinq modes de contrôle identifiés sont donc mis en relation avec les dimensions des transactions, le niveau de confiance et le type d'intégration.

**Tableau 1 – Récapitulatif des résultats**

	Contrôle social	Contrôle mutant (du comportement vers le social)	Contrôle sur les comportements	Contrôle sur les résultats volontaire (4 entreprises)	Contrôle sur les résultats imposés
Spécificité des actifs	<b>Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
Complexité du marché des fournisseurs	<b>Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
Degré de confiance inter-organisationnelle	<b>Très fort</b>	<b>Fort</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>	<b>Faible</b>

Type d'intégration logistique	Coopératif	Coopératif	Coercitif	Coercitif	Coercitif
-------------------------------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------

### 3. IMPLICATIONS ET CONCLUSION

La recherche menée permet aux responsables d'entreprises d'identifier les modes de contrôle existants ainsi que d'expliquer ces modes de contrôle par les caractéristiques des fournisseurs (notamment transactionnelles) et enfin d'aider à la gestion de la relation fournisseur.

Le questionnaire, facilement adaptable au contexte particulier de chaque entreprise, permet assez aisément de recueillir l'information utile à la détermination des modes de contrôle. Il devient alors un outil d'aide à la structuration des données existantes dans l'entreprise.

L'utilisation de la dimension transactionnelle sert à identifier efficacement les caractéristiques des fournisseurs à travers la spécificité des actifs et l'incertitude liée à l'environnement. Le décideur peut ainsi, d'une part, analyser son portefeuille fournisseur selon des critères génériques pour rendre compte de sa diversité et, d'autre part, assurer la cohérence de la gestion de la relation fournisseur.

Un outil d'aide à la gestion de ces relations peut donc être construit (voir figure 1). Il repose sur le constat suivant : les modes de contrôle sont évolutifs. En effet, la relation se construit dans le temps tout comme la confiance et elle doit être dirigée par des considérations liées à la nature de la prestation recherchée et aux caractéristiques du fournisseur.

La nature de la prestation recherchée inclut divers éléments comme le niveau de technicité requis, le degré d'intégration de processus clés (comme la production, la gestion de la relation client), l'immédiateté des résultats ou la recherche d'une collaboration, l'aspect innovant ou non de la prestation (par exemple, l'acquisition d'une nouvelle ressource) ou bien encore le montant financier de l'investissement lié à la transaction (coût d'achat mais aussi coûts d'investissement en matériel, en formation ...).

Les caractéristiques du fournisseur sont déterminées par la spécificité de ses actifs, sa proximité culturelle avec l'entreprise focale, son degré d'engagement dans la relation et le risque qu'il représente pour l'entreprise focale.

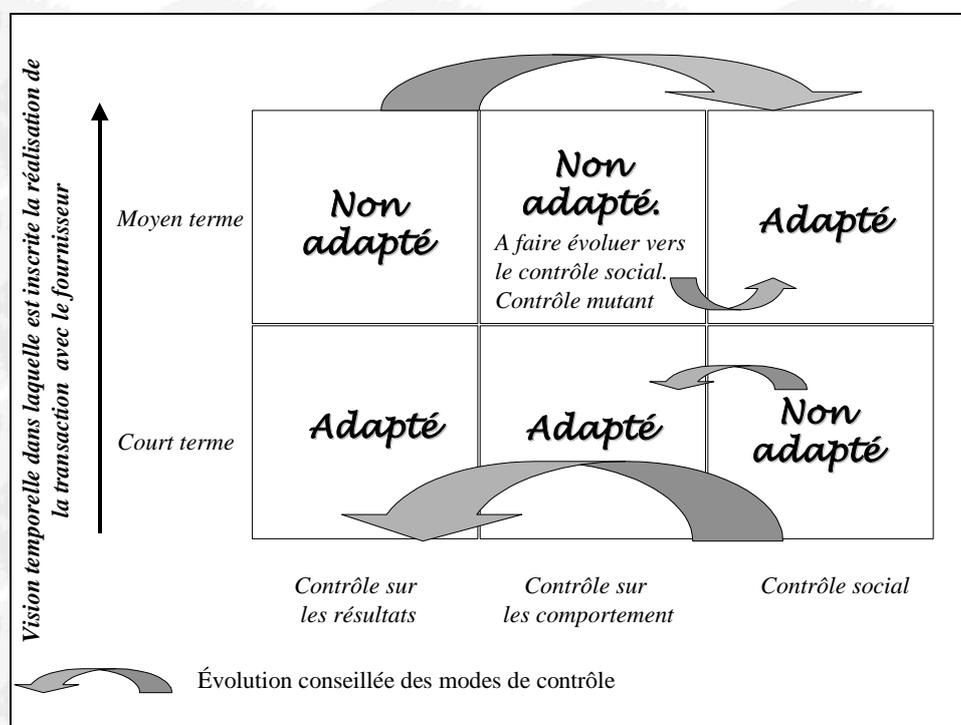
Le mode de contrôle du fournisseur est ainsi lié à la prestation recherchée ainsi qu'au fournisseur et aux objectifs visés (qualité, innovation par exemple) qui peuvent engendrer des degrés relativement élevés d'intégration de processus. Il doit alors être approprié aux attentes de l'entreprise focale vis-à-vis de ses fournisseurs. C'est en cela que la recherche ici réalisée

peut aider les décideurs à identifier les modes de contrôle actuellement déployés, mais aussi, par l'étude des caractéristiques des fournisseurs, à détecter les éventuelles incohérences et surtout à préparer l'évolution des modes de contrôle en adéquation avec les objectifs désirés (à court terme ou à moyen terme).

La vision temporelle dans laquelle est inscrite la réalisation de la transaction doit être en accord avec le mode de contrôle appliqué. Elle englobe non seulement la durée du contrat, mais aussi le niveau d'engagement des acteurs dans la relation, qui peut s'illustrer par des investissements spécifiques, des actions communes et des prises de risques et de bénéfices partagés.

La matrice ci-après (figure 1) permet de déterminer le mode de contrôle adapté à la situation du fournisseur.

**Figure 1 - Evolution conseillée des modes de contrôle**



Le contrôle social est le mode qui nous semble le plus adapté à des relations dont la temporalité est à moyen terme car il intègre dans son fonctionnement la notion de proximité entre les deux protagonistes que sont l'entreprise focale et son fournisseur : relations soutenues, échanges intensifs d'information, de personnel ou de compétences, objectifs communs, système établi de partage des risques et des bénéfices.

L'étendue de la relation avec le fournisseur est plus restreinte dans le cadre du contrôle sur les comportements ou sur les résultats. En effet, la durée de la transaction est courte et l'évaluation de la relation est alors presque instantanée (puisque les contrats sont à court

terme) et binaire : correcte ou incorrecte, satisfaisante ou non satisfaisante, en particulier dans le cadre du contrôle sur les résultats. Les modes de contrôle formel sont alors incompatibles avec des relations fournisseurs inscrites dans un horizon temporel plus large.

Un mode de contrôle inadapté est alors une source d'échec de la relation. En outre, les modes de contrôle génèrent des coûts de transaction qui doivent correspondre aux objectifs de la relation avec le fournisseur. Plus la situation nécessite l'acquisition de compétences stratégiques pour l'entreprise, plus le contrôle social se révèle être un mode adéquat pour assurer un niveau des coûts de transaction qui soit acceptable.

Quant à la confiance, elle n'est pas un mode de contrôle. Mais elle partage avec le contrôle social la notion de construction de la relation et de son évolution dans le temps : elle est concomitante. Considérer la confiance comme unique mode de gestion de la relation signifie l'absence totale de contrôle de celle-ci de la part de l'entreprise focale : la confiance est un facilitateur, un accompagnateur, un co-constructeur de la relation avec le fournisseur indispensable dans le cadre du contrôle social mais elle ne gère pas cette relation.

Les limites de la recherche portent essentiellement sur les points suivants, qui se révèlent être autant de pistes pour une recherche ultérieure.

Tout d'abord, au niveau méthodologique, le choix de la monographie quantitative pose le problème de la généralisation des résultats. Tester notre cadre conceptuel et les outils développés sur un autre terrain permettrait d'une part de renforcer la méthodologie utilisée et en particulier le questionnaire et, d'autre part, de rendre notre modèle plus robuste.

La seconde limite concerne les difficultés que nous avons rencontrées à encadrer la notion de confiance et surtout à la mesurer. Ce concept s'est heurté à des réticences sur notre terrain de recherche, particulièrement dans le domaine de la confiance inter-personnelle. Ainsi, un second axe de recherche future consisterait à étudier plus en profondeur la relation dyadique entre la confiance et les modes de contrôle, en attachant une importance toute particulière aux différentes dimensions qui sous-tendent le concept de confiance.

Enfin, il nous semble pertinent d'introduire des indicateurs de mesure de performance de la relation entre l'entreprise et chacun de ses fournisseurs pour construire un modèle causal, de type LISREL. Il serait alors possible de proposer un cadre intégrateur des modes de contrôle.

## Notes

(1) Cet exemple est cité par Walters et Lancaster (2000).

(2) Bucklin (1973) est un auteur majeur dans l'étude des relations développées dans le canal de distribution. Il intègre le contrôle à travers deux construits : la rémunération de l'intermédiaire, c'est à dire le profit gagné en acceptant de se soumettre au contrôle du producteur, et la fonction de tolérance, qui porte sur la capacité à supporter les charges relatives au contrôle. Une stratégie du contrôle doit alors être développée en tenant compte de son efficacité attendue, et des coûts et des risques associés.

(3) Les équipementiers ont la complète maîtrise des produits et services qu'ils proposent à leurs clients, à la différence des sous-traitants majeurs. Quant aux façonniers, ils ne possèdent en général ni bureau d'études ni service qualité très étoffés et sont de simples exécutants.

Les semi-équipementiers, contrairement aux équipementiers, fournissent des pièces standards.

(4) Le reste de l'échantillon est composé de fournisseurs qui cumulent les qualifications (par exemple, équipementier et sous-traitant majeur, ou bien semi-équipementier).

(5) Les échelles d'intervalles ont été introduites sous la forme d'échelles à sémantique différentielle (échelles bipolaires en sept points qui opposent des notions antinomiques).

(6) Ce type de relations appelées « risk sharing partnership » se développe au sein de la société EUROCOPTER. Cette tendance s'inscrit dans une volonté de consolider la supply chain. Plus précisément, EUROCOPTER accepte une certaine dépendance avec ce type de fournisseurs, en échange de prestations à la qualité assurée. Cette pratique vise à ne pas payer au fournisseur les non recurring costs, c'est à dire les coûts d'investissements supportés par le fournisseur comme ceux liés à la recherche et au développement. En contre-partie, le contrôle sur les prix est moins important. A l'opposé se trouve un autre type de relations : l'«opportunity sharing ». Il s'agit d'un mode plus collaboratif que le précédent car le fournisseur et sa compétence sont cités dans le catalogue de vente de EUROCOPTER. Les commandes passées au fournisseur peuvent alors être fermes sur un horizon temporel qualifié de moyen terme.

## Bibliographie

Barringer B.R. et Harrison J.S. (2000), «Walking a tightrope : creating value through interorganizational relationships», *Journal of Management*, vol.26 n°3, pp.367-403.

Bucklin L.P. (1973), « A theory of channel control », *Journal of marketing*, vol.37, pp.39-47.

Chandon J.L et Pinson S. (1980), Analyse typologique : théories et applications, Masson.

Christopher M. et Towill D. (2002), «Developing market specific supply chain strategies», *The international journal of logistics management*, vol. 13, n°1, pp.1-14.

Colin J. et Paché G. (2000), « Recherche et applications en logistique : des questions d’hier, d’aujourd’hui et de demain », Faire de la recherche en logistique et distribution ?, coordonné par Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G., Vuibert Fnege.

Cooper M.C., Ellram L.M., Gardner J.T. et Hanks A. (1997), « Supply Chain Management : more than a new name for logistics », *The International Journal of Logistics Management*, vol.8 n°1, pp.1-14.

Das T.K. et Teng B.S. (1998), «Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliance», *Academy of management review*, vol.23 n°3, pp.491-513.

Das T.K. et Teng B.S. (2001), «Trust, control and risk in strategic alliances : an integrated framework», *Organization studies*, vol.22 n°2, pp.251-283.

Donada C. et Mbengue A. (1999), « Méthodes de classification et de structuration », Méthodes de recherche en management, dirigé par Thiétart R.A., Dunod, pp.373-396.

Dyer J.H. (1997), «Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value», *Strategic management journal*, vol.18 n°7, pp.535-556.

Ellram L.M. et Feitzinger E. (1997), « Using total profit analysis to model supply chain decision », *Journal of cost management*, vol.11 n°4, pp.12-22.

Ellram L.M. (1991), «Supply chain management : the industrial organisation perspective», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.21 n°1, pp.13-22.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), Market, Nathan.

Fernandes V. (2004), «Le contrôle de la supply chain : identification des modes de gestion des fournisseurs et des variables explicatives», Thèse en sciences de gestion, Université de Corse.

Fréry F. (1996), «L'entreprise transactionnelle», *Annales des Mines Gérer et comprendre*, Septembre, pp.66-78.

Fréry F. (1997), «Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée», *Actes de l'AIMS*.

Goffin K., Szejczewski M. et New C. (1997), « Managing suppliers : when fewer can mean more », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.27 n°7, pp.422-436.

Joshi A.W. et Stump R.L. (1999), «Determinants of commitments and opportunism : integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory», *Canadian journal of administrative science*, vol.16 n°4, pp.334-352.

Lambert D.M., Cooper M.C. et Pagh J.D. (1998), « Supply Chain Management : implementation issues and research opportunities », *The International Journal of Logistics*

Lassar W.M. et Kerr J.L. (1996), «Strategy and control in supplier-distributor relationships : an agency theory», *Strategic management journal*, vol.17 n°8, pp.613-632.

Lebas M. et Weigenstein J. (1986), «Management control : the roles of rules, markets et culture», *Journal of management studies*, vol.23 n°3, pp. 259-272.

Lysons K. et Gillingham M. (2003), Purchasing and supply chain management, Prentice Hall Financial Times, 6ème édition, p.6.

Mahoney J.T. et Pandian J.R.(1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management» , Strategic Management Journal, vol.13 n°5, pp.363-380.

Morh J.J., Fisher R.J. et Nevin J.R. (1996), « Collaborative communication in interfirm relationships : moderating effects of integration and control », Journal of marketing, vol.60 n°3, pp.103-115.

Novack R.A. et Simco S.W. (1991), « The industrial procurement process : a supply chain perspective », Journal of Business Logistics, vol.12 n°1, pp.145-167.

Ouchi W.G (1977), «The relationship between organizational structure and organizational control», Administrative science quarterly, vol.22, pp.95-113.

Ouchi W.G. (1979), «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», Management science, vol.25 n°9, pp.833-847.

Ring P. et Van de Ven A.H. (1992), «Structuring cooperative relationships between organizations», Strategic Management Journal, vol.13 n°7, pp.483-498.

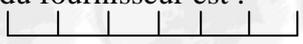
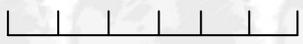
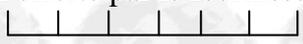
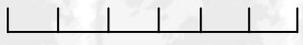
Rumelt R., Schendel D. et Teece D. (1991), «Strategic management and economics», Strategic Management Journal, vol.12, pp.5-29.

Walters D. et Lancaster G. (2000), « Implementing value strategy through the value chain », Management science, vol.38 n°3, pp.160-178.

Williamson O.E. (1996),The mechanisms of governance, Oxford University Press, New York.

Zsidisin G.A. et Ellram L.M. (2003), «An agency theory investigation of supply risk management », Journal of supply chain management, vol.39 n°3, pp.15-27.

## Annexe 1 - Récapitulatif des analyses bivariées entre la variable de typologie et les variables explicatives

Variables explicatives	Résultat l'analyse
<b>Dimension des transactions (Hypothèse 2)</b>	
L'interchangeabilité du fournisseur est :  Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très Forte	F-calculé = 45,084. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45.
La substituabilité des compétences du fournisseur est :  Très facile 1 2 3 4 5 6 7 Très difficile	F-calculé = 53,080. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45.
La qualification du personnel est un avantage pour EUROCOPTER <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Chi2 calculé = 71.819. Chi 2 théorique (avec 4 degré de liberté et 5% de risque)= 9.488. $\Phi = 0.960$ .
La fréquence des flux d'information provenant du fournisseur est :  Très insuffisante 1 2 3 4 5 6 7 Très suffisante	F-calculé = 3.949. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45. $\eta^2 = 0.18$ .
Le marché sur lequel est situé le fournisseur est :  Très peu complexe 1 2 3 4 5 6 7 Très complexe	F-calculé = 18.139. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45. $\eta^2 = 0.50$ .
La prestation offerte par le fournisseur est :  Très peu stratégique 1 2 3 4 5 6 7 Très stratégique	F-calculé = 1.564. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45.
<b>Niveau de confiance (Hypothèse 3)</b>	
Le niveau d'engagement de EUROCOPTER vis à vis de ses fournisseurs est : Risk  Opportunity sharing	F-calculé = 44.575. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45. $\eta^2 = 0.71$ .
Le caractère procédurier ou flexible de la relation :  Très procédurière 1 2 3 4 5 6 7 Très flexible	F-calculé = 55.79. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45. $\eta^2 = 0.75$ .
Le niveau de délégation du contrôle qualité.  Aucun 1 2 3 4 5 6 7 Total	F-calculé = 47.101. F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45. $\eta^2 = 0.72$ .

<p>Le degré de confiance dans le partage des risques.</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;">Faible      1   2   3   4   5   6   7      Elevé</p>	<p>F-calculé = 4.277.  F-théorique (avec 4 et 7 degrés de liberté pour 5% de risque) = 2,45.  <math>\eta^2 = 0.21</math>.</p>
<b>Niveau d'intégration (hypothèse 4)</b>	
<p>La connaissance par EUROCOPTER des coûts de production de ses fournisseurs :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui                      <input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Chi2 calculé = 71.901.  Chi 2 théorique (avec 4 degré de liberté et 5% de risque)= 9.488.  <math>\Phi = 0.960</math>.</p>
<p>Engagement des fournisseurs dans des actions de co-développement avec EUROCOPTER.</p> <p><input type="checkbox"/> Oui                      <input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Chi2 calculé = 44.824.  Chi 2 théorique (avec 4 degré de liberté et 5% de risque)= 9.488.  <math>\Phi = 0.758</math>.</p>