

Seigneurie, vassalité, partenariat et marché dans les relations client-fournisseur

Nogatchewsky Gwenaëlle

ATER

CREFIGE – DRM - Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris Cedex 16 – nogatchewsky@yahoo.fr

Résumé :

L'externalisation croissante des activités stratégiques des entreprises pose le problème de la gouvernance des relations client-fournisseur. L'article présente les résultats d'une recherche sur le sujet à partir de six études de cas d'entreprises industrielles. Quatre configurations de gouvernance de ces clients vis-à-vis de leurs fournisseurs sont proposées : le marché (gouvernance transactionnelle), la seigneurie (gouvernance souveraine), le partenariat (gouvernance organisationnelle) et la vassalité (gouvernance relationnelle). Ainsi, le client-marché cherche à saisir les meilleures opportunités du marché, ce qui le conduit à multiplier les appels d'offres et à mettre les différents fournisseurs en concurrence ; le client-seigneur s'attache à exercer son pouvoir ; il a aussi bien recours au marché qu'à une gouvernance quasi-hiérarchique qui le conduit à s'immiscer au sein des fournisseurs pour tout maîtriser (résultats, process, innovations, comportements relationnels) ; le client-partenaire cherche à assurer une cohérence et une cohésion entre les équipes des deux entreprises ; les nombreux dispositifs organisationnels mis en place (évaluations, audits, revues de performance) sont des moyens de s'assurer de la compétence des fournisseurs (compétitivité, capacité d'innovation, d'industrialisation) et d'influencer leurs choix stratégiques ; leur mise en œuvre implique la multiplication des interactions, ce réduit l'asymétrie d'information ; en outre, la coopération entre les équipes projet favorise le développement de la confiance et des normes relationnelles qui contribuent au renforcement de la cohésion inter-organisationnelle ; enfin, le client-vassal cherche à réduire son incertitude ; ne pouvant imposer des contrats à ses fournisseurs, il privilégie une gouvernance relationnelle par le développement de bonnes relations personnelles avec les individus des entreprises fournisseurs.

Mots clés : gouvernance inter-organisationnelle, relation client-fournisseur, pouvoir, dépendance

INTRODUCTION

Depuis vingt ans, les entreprises externalisent massivement des pans entiers de leurs activités pour se recentrer sur leurs compétences clés. Il est aujourd'hui largement reconnu que les relations client-fournisseur offrent des opportunités aux firmes pour créer des avantages stratégiques et réaliser des gains financiers importants (Jap, 1999). Encore faut-il que les entreprises sachent tirer le meilleur parti des échanges, c'est-à-dire qu'elles soient en mesure de développer des innovations avec leurs fournisseurs et d'assurer la qualité de leur approvisionnement à moindre coût. La gouvernance des échanges avec leurs fournisseurs est ainsi au centre des préoccupations des entreprises. A l'instar de Heide (1994), nous considérons la gouvernance inter-firme comme un phénomène englobant les différentes phases de la coopération entre deux parties (initiation, développement) et intégrant tous les dispositifs (qu'ils soient formels ou informels, visibles ou invisibles) visant à structurer l'échange. La gouvernance se comprend ainsi comme une conception très large du contrôle¹. Dans cette recherche, nous nous proposons d'étudier les modes de gouvernance des clients sur leurs fournisseurs.

Les travaux sur la gouvernance inter-organisationnelle se sont multipliés ces dernières années. Un grand nombre de chercheurs ont proposé des typologies de gouvernance selon les caractéristiques des transactions, de l'environnement ou des parties (Dumoulin, 1997 ; Heide, 1994 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000.). La théorie des coûts de transaction qui propose un modèle bipolaire de gouvernance des transactions (marché, hiérarchie) est souvent aux fondements de ces travaux. Toutefois, cette théorie a reçu un certain nombre de critiques quant à sa focalisation sur les notions d'opportunisme et de minimisation des coûts de transaction, à son incapacité à expliquer la diversité des formes de relations et de leurs buts ainsi qu'à son manque de prise en compte des mécanismes organisationnels et sociaux (Dekker, 2004). C'est pourquoi les chercheurs ont intégré les apports de l'approche de l'échange relationnel qui place les relations sociales au cœur de la dynamique des échanges et permet d'expliquer la coopération en situation d'incertitude. Ainsi, la coopération (ou gouvernance bilatérale ou schéma fondé sur la confiance ou contrôle social) se profile souvent comme étant une structure alternative de gouvernance des relations inter-organisationnelles. Cependant, ces modèles occultent bien souvent une troisième approche expliquant la gouvernance inter-firmes : l'approche par le

pouvoir et la dépendance. Les questions de pouvoir et de rapport de force sont ainsi reléguées au second plan. Or, lorsqu'on interroge les clients et les fournisseurs, ces questions semblent être au cœur des échanges, chacun essayant de se positionner par rapport aux autres pour évaluer sa capacité à influencer leurs comportements ou, au contraire, à éviter leurs demandes.

L'objet de cet article est d'étudier la gouvernance des clients sur leurs fournisseurs à partir de données empiriques analysées au regard de trois approches théoriques (approche transactionnelle, approche de l'échange relationnel et approche par le pouvoir et la dépendance) qui structurent la recherche dans ce domaine. Nous voulons ainsi apporter des éléments de réponse à la question : comment les clients gouvernent-ils leurs fournisseurs ?

Pour ce travail, nous avons réalisé une étude préliminaire puis six études de cas qualitatives d'entreprises clientes issues de divers secteurs industriels. L'étude préliminaire nous a permis d'identifier quatre types de relations client-fournisseur –marché, domination du client, soumission du client, partenariat- en fonction de la dépendance réciproque entre le client et son fournisseur. Au cours de la deuxième phase, nous avons retenu six cas d'entreprises clientes qui s'inscrivaient de manière dominante dans l'un des quatre types. Nous avons alors étudié les modes de gouvernance mis en œuvre par ces entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Cet article se structure en trois parties. La première partie présente les propositions des trois approches retenues pour étudier la gouvernance inter-organisationnelle. La deuxième partie décrit la démarche méthodologique. La troisième partie propose quatre configurations de gouvernance client-fournisseur (le marché, la seigneurie, le partenariat et la vassalité) à partir de l'interprétation des cas.

1. MODES DE GOUVERNANCE DANS LA LITTÉRATURE INTER-ORGANISATIONNELLE

Bien que les théories qui permettent d'aborder les relations inter-firmes soient multiples, trois approches principales se distinguent (Heide, 1994) : l'approche transactionnelle, l'approche par le pouvoir et la dépendance, l'approche de l'échange relationnel. L'étude des modes de gouvernance dans chacune de ces approches sera abordée en tenant compte des buts des parties qui sous-tendent ces modes de gouvernance et leur donnent sens.

1.1. GOUVERNANCE ET APPROCHE TRANSACTIONNELLE

L'approche transactionnelle rassemble les auteurs qui analysent les échanges comme étant des transactions économiques. Au sein de cette approche, la théorie des coûts de transaction (TCT) - développée par Williamson (1985)- puise ses fondements à la fois dans l'économie, le droit et la sociologie (Joffre, 1999). La TCT améliore la compréhension des relations inter-firmes et occupe une position dominante dans les travaux sur le sujet (Allix-Desfautaux, 1995 ; Coeurederoy et Quélin, 1998 ; Froehlicher, 2000). Selon la TCT, toute transaction génère un coût directement issu de la confrontation des agents économiques qui vient s'ajouter au seul coût du produit échangé. Ce coût dépend des caractéristiques des transactions –de l'incertitude qui les entoure, de leur fréquence et des actifs spécifiques nécessaires à leur réalisation. Il est également influencé par des facteurs humains –rationalité limitée et opportunisme des acteurs- et environnementaux –nombre d'acteurs sur le marché, incertitude. Dès lors, il convient de choisir la structure de gouvernance qui permettra la gestion la plus efficiente de ces transactions.

Williamson (1985) propose trois formes de gouvernance auxquelles sont associés différents types de contrats :

- le marché, adapté aux transactions non spécifiques et aux situations où les problèmes d'adaptation sont négligeables, au sein duquel le contrat classique donne les garanties nécessaires aux deux parties ;
- la forme hybride, adaptée aux transactions mixtes et aux situations où les contingences ne peuvent être connues au départ, qui requiert le contrat néo-classique où chaque partie accepte l'assistance d'une tierce partie (un arbitre) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution ;

- la hiérarchie, adaptée aux transactions récurrentes et idiosyncrasiques, qui requiert un contrat personnalisé et des mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité (le *fiat*).

Les structures de gouvernance proposées visent en fait à réduire l'incertitude de chaque partie -Dekker (2004) parle de réduction du risque transactionnel- et à se prémunir contre l'opportunisme éventuel de l'autre. Au sein de l'approche transactionnelle, la théorie de l'agence et la théorie des incitations appliquées respectivement aux relations client-fournisseur par Celly et Frazier (1996) et Baudry (1993) posent également le problème de la gestion de l'opportunisme dans des contextes d'incertitude et de divergence d'intérêts. Ces auteurs proposent deux types de contrats : des contrats qui impliquent un contrôle des comportements (par des procédures à suivre, un *reporting* sur les décompositions des coûts des fournisseurs, etc.) et des contrats qui impliquent un contrôle des résultats (par une fixation d'un objectif de prix à atteindre, etc.). Plus le produit est complexe, l'environnement, incertain et le fournisseur difficile à remplacer, plus le client devrait privilégier un contrôle des comportements plutôt qu'un contrôle des résultats.

1.2. GOUVERNANCE ET APPROCHE DE L'ÉCHANGE RELATIONNEL

A la logique transactionnelle des échanges, l'approche de l'échange relationnel oppose la prise en compte du contexte historique et social dans lequel s'inscrivent les épisodes de la relation. S'appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Thibaut et Kelley, 1959), sur les travaux de Macaulay (1963) relatifs aux relations non contractuelles et sur ceux de Macneil (1980) concernant la distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel, les chercheurs s'inscrivant dans cette approche étudient les mécanismes plus sociaux qu'économiques qui gouvernent les échanges et améliorent l'efficacité des relations inter-firmes (Larson, 1992). Ces mécanismes évoluent conjointement au développement de la coopération selon des phases successives (Dwyer et *al.*, 1987 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994) : au début, la coopération porte sur des opérations peu risquées et peut s'appuyer sur des contrats classiques. Puis, le succès de ces échanges incite les partenaires à s'engager dans des opérations plus risquées et à approfondir la coopération. Les interactions répétées entre les individus permettent de faire émerger des règles explicites (procédures de communication, règles de partage de l'information) et implicites (honnêteté, transparence, équité, réciprocité) qui consolident la coopération (Larson, 1992). Ces règles sont en fait des normes relationnelles qui, dans un climat de confiance, structurent les échanges et procurent la coordination nécessaire à leur bon déroulement. Ainsi, les mécanismes informels qui

remplacent progressivement les dispositifs formels (Ring et Van de Ven, 1994) permettent aux parties de se coordonner et d'atteindre des buts communs à long terme dans une perspective où ce qui les unit est plus fort que ce qui peut les diviser.

1.3. GOUVERNANCE ET APPROCHE PAR LE POUVOIR ET LA DÉPENDANCE

Considérant que les organisations sont dépendantes de leur environnement puisqu'elles y puisent les ressources dont elles ont besoin, un certain nombre de chercheurs ont étendu aux échanges inter-organisationnels le concept de dépendance étudié par Emerson (1962) et Blau (1964) dans le cadre des échanges inter-personnels. Pfeffer et Salancik (1978) ont ainsi développé la théorie de la dépendance des ressources qui propose diverses stratégies d'adaptation et d'évitement compte tenu des situations d'incertitude et de dépendance auxquelles les organisations se trouvent confrontées. Pour l'acteur dépendant, il s'agit, en particulier, de réduire son incertitude en structurant ses relations d'échange par l'intermédiaire de liens formels ou semi-formels avec les autres firmes (Ulrich et Barney, 1984). Ces liens peuvent être des contrats (Miles et al., 1974), des *joint ventures* (Pfeffer et Nowak, 1976) ou des fusions (Pfeffer, 1972). La réponse apportée par les organisations à leur problème d'incertitude et de dépendance est donc d'étendre la coordination avec les partenaires appropriés et de créer ainsi des « environnements négociés » (terme emprunté à Cyert et March, 1963). La performance de l'organisation est déterminée par son efficacité (c'est-à-dire par sa capacité à atteindre des résultats acceptables et à entreprendre des actions), alors que, pour la TCT, elle est déterminée par l'efficience. En outre, la rareté des ressources n'incite pas les organisations à coopérer, comme le suggèrent les théoriciens de l'approche de l'échange relationnel, mais à développer diverses stratégies pour éviter l'influence (ou au contraire accroître l'influence sur) des organisations qui détiennent ces ressources.

Toujours dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, certains chercheurs se sont attachés à étudier la manière dont le pouvoir peut s'exercer. En s'appuyant sur les bases du pouvoir proposées par French et Raven (1959), ils ont étudié les stratégies d'influence coercitives –menace, argument juridique, promesse- ou non coercitives –requête, recommandation, demande d'échange d'information- qui affectent le comportement ou les décisions du partenaire (Frazier et al., 1989 ; Frazier et Summers, 1986 ; Kale, 1986)

Ainsi, les modalités de gouvernance du partenaire, qu'elle s'inscrivent dans des contrats ou qu'elles se traduisent par des stratégies d'influence plus ou moins coercitives, visent à éviter

l'influence des organisations qui détiennent les ressources les plus critiques ou au contraire à exercer le pouvoir sur les organisations dépendantes.

Le tableau 1 présente une synthèse des propositions majeures des trois approches concernant la gouvernance inter-organisationnelle.

	Approche transactionnelle	Approche de l'échange relationnel	Approche par le pouvoir et la dépendance
Unité d'analyse	La transaction	La relation	L'organisation
Critères de performance	Efficience	Développement de la coopération et de ses bénéfices à long terme qui sont partagés selon des normes d'équité	Efficacité
Intérêts des parties	Divergents	Convergents à long terme	Divergents
Buts des parties dans la gouvernance des relations	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire son incertitude • Limiter l'opportunisme de l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la coopération dans le temps • Assurer la coordination des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire son incertitude / éviter l'influence de l'autre • Exercer son pouvoir
Modes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Différents types de contrat associés à diverses structures de gouvernance • Un contrôle sur les résultats ou sur les comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Normes relationnelles (équité, flexibilité, solidarité, échange d'information) 	<ul style="list-style-type: none"> • Différents types de structure d'échange • Des stratégies d'influence plus ou moins coercitives

Tableau 1 : Les modes de gouvernance selon les approches transactionnelle, de l'échange relationnel et par le pouvoir et la dépendance

Ces trois approches offrent des cadres théoriques complémentaires pour appréhender la complexité de la gouvernance inter-organisationnelle. Nous verrons dans l'analyse empirique comment ces différents cadres nous permettent d'interpréter les données du terrain.

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'appuie sur six études de cas réalisées auprès d'entreprises clientes de différents secteurs industriels : automobile (Autoplus et Consauto), aéronautique (Airindustrie), pharmaceutique (Pharmacop), agro-alimentaire (Agro) et télécommunications (Telecom). La gouvernance client-fournisseur étant un objet de recherche complexe, il était préférable d'explorer ce champ en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin, 1989).

Une étude préliminaire a été conduite auprès d'un équipementier automobile (entreprise cliente) et quatre de ses fournisseurs pour identifier différents types de relations client-fournisseur tels qu'ils sont appréhendés par des opérationnels (acheteurs et vendeurs). L'analyse de contenu des entretiens avec les quatorze personnes interrogées a été réalisée selon la méthode préconisée par Bardin (2001). Elle laissait apparaître cinq critères de distinction des relations client-fournisseur :

- le niveau de risque lié à la technologie du produit (standard ou spécifique) ;
- le nombre de fournisseurs sur le marché ;
- la concentration des échanges des clients ;

Ces trois critères sont les items retenus en marketing pour opérationnaliser la dépendance des clients (Andaleeb, 1995 ; Hallen et *al.*, 1991 ; Heide, 1994).

- le nombre de clients sur le marché ;
- la concentration des échanges pour les fournisseurs.

Ces deux critères sont les items retenus en marketing pour opérationnaliser la dépendance des fournisseurs (Frazier et *al.*, 1989 ; Hallen et *al.*, 1991).

Cette analyse nous a conduit à identifier quatre types de relations client-fournisseur selon la dépendance du client (forte/faible) et la dépendance du fournisseur (forte/faible) : la domination du client, le partenariat, la soumission du client et le marché.

A partir de cette étude exploratoire, nous avons voulu comprendre les modes de gouvernance mis en œuvre par les clients sur leurs fournisseurs dans d'autres contextes. Nous avons contacté treize entreprises de différents secteurs industriels. Lors d'entretiens préliminaires, nous avons observé que, malgré la diversité des relations que ces entreprises entretenaient avec leurs fournisseurs, il semblait que dix d'entre elles développaient des relations qui s'inscrivaient de manière dominante dans l'un des quatre types identifiés. Les dispositifs organisationnels mis en place pour gouverner les fournisseurs semblaient adaptés à ce type dominant. Nous avons donc voulu poursuivre notre recherche avec ces entreprises. Parmi ces dix entreprises, trois n'ont pas souhaité participer à une étude approfondie compte tenu du temps requis et une autre a connu de graves difficultés financières (mise en liquidation), ce qui a interrompu l'étude. Nous avons donc retenu six cas représentatifs des quatre types de relations identifiés.

Cette étude a duré dix-huit mois (de novembre 2001 à juin 2003) au cours desquels nous avons interrogé quarante acheteurs au sein de ces entreprises clientes faisant l'objet des études de cas et quatorze de leurs fournisseurs. Les entretiens avec les acheteurs ont porté sur plusieurs thèmes parmi lesquels :

- l'environnement de l'entreprise cliente ;
- la gouvernance des fournisseurs par les clients : modalités de sélection des fournisseurs puis choix du fournisseur le plus représentatif du portefeuille ; évaluation de la dépendance réciproque avec ce fournisseur autour de trois items issus de questionnaires en marketingⁱⁱ ; attentes à l'égard de ce fournisseur, objectifs fixés, modalités de suivi et d'évaluation, systèmes d'incitation, modalités relationnelles et réactions des fournisseurs.

Parallèlement, nous avons interrogé des fournisseurs de chaque entreprise sur les mécanismes de gouvernance du client, les modalités relationnelles entre les équipes et les réactions des fournisseurs à l'égard de leur client. Enfin, nous avons consulté et étudié des documents internes aux entreprises (tableaux de bord de suivi des fournisseurs, entretiens d'évaluation d'acheteurs, grilles d'évaluation des fournisseurs, processus achat en projet...) et externes (revue de presse, états financiers...). Toutes les données ont été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991). Nous avons construit des catégories pertinentes *a priori* à partir de notre analyse de la littérature, catégories que nous avons complétées grâce aux données du terrain. Les données ont été codées grâce au logiciel NVivo, ce qui nous a permis d'élaborer des matrices intra-site puis inter-sites afin de faire émerger des schémas d'analyse.

3. LES CONFIGURATIONS DE CONTRÔLE CLIENT-FOURNISSEUR

A partir de l'analyse des données, nous avons construit une matrice (figure 1) permettant de positionner les cas selon les deux axes retenus (dépendance du client/dépendance des fournisseurs).

La dépendance du client est appréhendée selon les critères suivants :

- concentration des fournisseurs potentiels sur le marché ;
- concentration des échanges avec les fournisseurs ;
- contraintes technologiques, industrielles, réglementaires.

La dépendance des fournisseurs est appréhendée selon les critères suivants :

- concentration des clients sur le marché ;
- concentration des échanges pour les fournisseurs.

L'annexe 1 présente les différents cas selon ces critères.

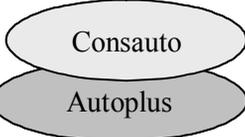
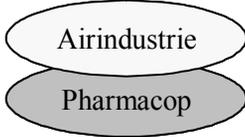
		Seigneurie	Partenariat
Dépendance des fournisseurs	Forte		
	Faible		
		Marché	Vassalité
		Faible	Forte
		Dépendance du client	

Figure 1 : Positionnement des cas sur la matrice de dépendance client-fournisseurs

Pour chaque cas, nous avons observé que l'entreprise cliente développait des modes de gouvernance adaptés à l'environnement dans lequel elle évoluait. Le tableau 2 présente les principaux résultats qui seront interprétés par la suite à l'aune des trois approches théoriques développées précédemment.

	Marché	Seigneurie	Partenariat	Vassalité
Gouvernance	Transactionnelle	Souveraine	Organisationnelle	Relationnelle
Buts (stratégies) du client	Saisir les meilleures opportunités du marché	Exercer son pouvoir	Assurer la cohérence et la cohésion à long terme entre les équipes	Réduire son incertitude
Type de contrat	La commande fait le contrat	Contrat d'exclusivité pour le client	Contrat cadre avec système d'incitation efficace	Contrat cadre sans système d'incitation efficace ou pas de contrat
Transférabilité	Transférabilité totale ; l'identité des contractants n'a pas d'importance	Transférabilité quasi-totale ; l'identité des contractants a peu d'importance	Transférabilité limitée ; l'échange dépend largement de l'identité des parties	Transférabilité quasi-impossible ; le produit demandé est totalement lié à au fournisseur
Initiation de la coopération	Pas d'antériorité ; Sélection sur les résultats (prix, qualité, délais)	Antériorité éventuelle ; Sélection fondée sur les résultats (prix, qualité, délais) et sur le dévouement des fournisseurs	Expériences antérieures et réputation ; Sélection fondée sur la performance et les capacités en termes de résultats (prix, qualité, délais), innovation, industrialisation	Réputation ; sélection sur la capacité d'innovation et sur la qualité des produits.
Développement de la coopération	Pas de développement ; mise en concurrence successive Evaluation sur les résultats	Mise en concurrence régulière ; Intrusion du client dans la gestion du fournisseur ; Evaluation sur les résultats et sur les comportements relationnels (serviabilité, flexibilité, etc.) ; Punition par mise à l'écart ponctuelle ou définitive	Peu de mise en concurrence ; Action jointe, solidarité en phase projet ; Evaluation formelle de la stratégie, des résultats, des compétences logistique et d'innovation, des comportements relationnels ; Sanctions-récompenses liées au contrat	Pas de mise en concurrence ; Pas d'évaluation formelle de la performance du fournisseur ; Volonté de développer une confiance affective et des normes relationnelles
Nature de l'influence	Coercitive	Coercitive	Plutôt non coercitive	Non coercitive
Partage des bénéfices	« à couteaux tirés »	Attribués au client	Partagés équitablement	Attribués au fournisseur
Réactions des fournisseurs	Réaction instrumentale	Aliénation ; Stratégie d'influence affective et d'immixtion de l'entreprise cliente	Réaction instrumentale ; Implication sur les projets	Réaction souveraine avec une volonté de diviser pour mieux régner

Tableau 2 : caractéristiques des modes de gouvernance selon les différentes configurations

3.1. FAIBLE INTERDÉPENDANCE CLIENT-FOURNISSEUR : LE MARCHÉ

Compte tenu de l'environnement caractérisé par une faible interdépendance avec ses fournisseurs, Telecom cherche à saisir les meilleures opportunités du marché, et ce, à tout moment. La gouvernance mise en place par Telecom est avant tout de nature transactionnelle puisque les relations passées et futures avec les fournisseurs ont peu d'influence sur l'échange qui est avant tout substantiel (Lepers, 2003ⁱⁱⁱ). Ce mode de gouvernance se traduit par une mise en concurrence fréquente des fournisseurs potentiels sur la base d'un cahier des charges entièrement spécifié par le client. Toutefois, la sélection ne s'effectue pas *ex nihilo*. En effet, la direction de Telecom donne des consignes générales sur les technologies préférentielles, les fournisseurs recommandés ou au contraire ceux à éviter en fonction d'une grille de notation. Le choix s'opère principalement sur les prix, l'identité du fournisseur n'ayant pas d'importance au regard de la prestation demandée. Lors de l'attribution du projet, une *road map* de décroissance des prix est négociée. Seuls les fournisseurs qui réalisent plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires avec Telecom sont sous contrat. Ce dernier est peu détaillé ; il spécifie uniquement les résultats à atteindre (volumes, prix, qualité, délais) et les sanctions en cas de défaillance. Pour les autres, l'accord conclu lors de négociations, qui peut être simplement inscrit dans le compte-rendu de la réunion, a une force exécutoire pour les parties. L'objectif de prix associé à des conditions d'approvisionnement (délais d'approvisionnement, constitution de stocks tampons pour faire face aux demandes erratiques) est ajusté très régulièrement (généralement tous les mois) pour tenir compte des fluctuations du marché. Les acheteurs suivent les résultats opérationnels des fournisseurs à partir de statistiques mensuelles élaborées par le contrôle de gestion des usines (respect des délais de livraison, niveau de PPM^{iv}) et du tableau de bord mensuel présentant les écarts entre le budget et le chiffre d'achat inscrit dans les commandes. Tous les trimestres, la performance opérationnelle des fournisseurs est notée par les usines tandis que le support technique et commercial (réactivité, compétitivité) est évalué par les acheteurs. Cette notation sert à la préparation des négociations. Bien que des sanctions (pénalités de retard ou de non qualité) en cas de défaillance des fournisseurs soient inscrites au contrat lorsqu'il existe, elles sont rarement appliquées car les responsabilités des manquements (souvent des retards de livraison) sont difficiles à définir sans ambiguïté. Le principal levier dont disposent les acheteurs si les résultats attendus ne sont pas atteints (en particulier si les prix sont considérés comme étant trop élevés) consiste à menacer les fournisseurs de transférer la production.

Toutefois, la mise en application de ces menaces pour de simples raisons économiques semble assez rare. En effet, bien que le transfert de production soit *a priori* possible puisque les acheteurs de Telecom peuvent facilement renouveler leur appel d'offres auprès d'autres fournisseurs, les autres parties prenantes de l'entreprise cliente (i.e. les prescripteurs et les unités de production) préfèrent généralement la continuité à la rupture des relations (les premiers pour conserver la même technologie, les seconds pour éviter les essais industriels et assurer la continuité de la qualité de l'approvisionnement) et résistent au changement de fournisseurs. De leur côté, les fournisseurs adoptent une réaction instrumentale vis-à-vis d'un client dont ils sont eux-mêmes peu dépendants. Ils cherchent à profiter de toutes les opportunités qui se présentent, refusent parfois les audits des clients s'ils les considèrent comme une intrusion et ne veulent pas être engagés à long terme. Ils essaient toutefois d'être bien notés par les usines, de répondre aux demandes exceptionnelles afin de se créer des leviers supplémentaires en vue des négociations.

3.1. FAIBLE DÉPENDANCE DU CLIENT, FORTE DÉPENDANCE DU FOURNISSEUR : LA SEIGNEURIE

Compte tenu du rapport de force qui lui est favorable, Agro cherche à exercer son pouvoir sur ses fournisseurs pour tirer le meilleur parti de l'échange, tel un seigneur dispose de ses vassaux. Cette observation concorde avec les résultats des travaux de Dwyer et Walker (1981), de Kale (1986) ou de Provan et Skinner (1989) qui s'inscrivent dans l'approche par le pouvoir et la dépendance : celui qui a le pouvoir n'hésite pas à exploiter la relation et à se montrer opportuniste.

Agro exerce son pouvoir par le recours au marché qui est un moyen de s'assurer les prix les plus bas (par exemple par les enchères inversées sur *internet*). Compte tenu du grand nombre de fournisseurs potentiels et substituables, de la faible incertitude d'Agro sur les transactions futures, sur la quantité et la qualité des produits demandés, et des faibles coûts de transfert, ce client peut facilement mettre les fournisseurs en concurrence, et ce, à tout moment de la relation. Cependant, lors des appels d'offres, Agro consulte ses fournisseurs sur la base d'un cahier des charges extrêmement minimaliste en termes de contraintes qualité et d'approvisionnement. Les demandes spécifiques de l'usine (modification de produit, des conditions logistiques, de qualité, etc.) sont ainsi masquées au moment de la sélection et se révèlent au cours de la coopération. Elles conduisent à des surcoûts supportés par les seuls

fournisseurs. Le choix d'un fournisseur (qui est souvent le choix du « moins-disant » d'après les personnes interrogées) est formalisé par les commandes, mais rarement par des contrats impliquant l'engagement d'Agro. Des contrats d'exclusivité sont en revanche imposés aux fournisseurs pour qu'ils réservent leurs innovations au client.

L'exercice de se pouvoir se traduit également par une immixtion d'Agro sur ses fournisseurs de type quasi-hiérarchique : par des objectifs de prix (associés à des objectifs de qualité et de délais) révisés régulièrement ; par des notations des fournisseurs sur leur performance (économique, logistique et d'innovation) ; par des audits répétés chez les fournisseurs pour homologuer leurs procédés de travail et vérifier leurs compétences ; et par des visites imprévisibles afin de s'assurer du respect des normes de qualité, des normes relationnelles (serviabilité, transparence, proactivité, flexibilité), afin de vérifier sur le terrain la véracité des informations fournies par les interlocuteurs commerciaux (en particulier des informations concernant les décompositions des coûts des fournisseurs, les parts de marché des différents clients, les produits développés pour la concurrence, etc.) et d'influencer les choix stratégiques (en termes d'innovation, d'implantation géographique, etc.). L'intrusion d'Agro chez ses fournisseurs n'a de limite que le coût de ces audits et de ces visites (principalement en termes de ressources humaines) comparés aux bénéfices que celui-ci peut en retirer. Toute déviance par rapport aux demandes d'Agro se traduit par des sanctions (de la mise à l'écart temporaire à l'exclusion définitive des fournisseurs).

De leur côté, les fournisseurs ont peu de leviers d'action et se trouvent contraints de répondre aux exigences de leur client. Ils cherchent toutefois à développer des relations plus personnelles et affectives avec les différents interlocuteurs d'Agro (par exemple les acheteurs, le personnel des usines) afin d'éviter une influence trop coercitive. Ceci est conforme à l'analyse de Frazier et Rody (1991), s'inscrivant dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, pour qui, les fournisseurs les plus dépendants sont enclins à consacrer du temps et des efforts à leurs clients les plus importants. Cette stratégie est également cohérente avec les travaux de l'approche de l'échange relationnel. En effet, d'après plusieurs études, plus les individus communiquent, plus la confiance et les normes relationnelles se développent, ce qui, *in fine*, favorise la coopération à long terme et décourage le client de menacer son fournisseur ou de transférer la production (Boyle et al., 1992 ; Guibert, 1999 ; Joshi et Arnold, 1997 ; Morgan et Hunt, 1994). Toutefois, ces chercheurs ne discutent pas du caractère authentique ou calculé de la confiance. Notre étude suggère plutôt que le

développement de liens affectifs relève d'un calcul de la part des fournisseurs plutôt que de leur seule bonne volonté. Enfin, notre étude apporte un nouvel éclairage sur le lien ambigu entre le pouvoir et la nature de l'influence. En effet, le pouvoir du client implique, d'après certaines études, une influence coercitive du client sur son fournisseur (Dwyer et Walker, 1981 ; Frazier et *al.*, 1989), d'après d'autres, une influence non coercitive (Frazier et Rody, 1991 ; Frazier et Summers, 1986), d'après d'autres encore, ni l'une ni l'autre (Ganesan, 1993 ; Kim, 2000). Ceux qui privilégient la thèse de l'influence non coercitive expliquent que l'utilisation fréquente de la coercition par le client impliquerait de la part du fournisseur une volonté de se désengager de la relation (i.e. d'être moins dépendant) et donc, à terme, une perte de pouvoir pour le client. D'après notre étude, la modération des stratégies coercitives d'Agro semble également venir de l'influence des autres parties prenantes au sein de l'entreprise cliente dans les décisions d'achat (les unités de production et les prescripteurs) qui préfèrent la stabilité au changement de fournisseurs, et de l'influence affective des fournisseurs vis-à-vis des acheteurs.

3.3. FORTE INTERDÉPENDANCE CLIENT-FOURNISSEUR : LE PARTENARIAT

Dans les cas de forte interdépendance entre le client et ses fournisseurs (cas Consauto et Autoplus), le client cherche à assurer une coordination cohérente et une cohésion entre les équipes client-fournisseur. L'interdépendance étant, selon Thompson (1967), à la fois séquentielle pour les activités de production et réciproque pour les projets, les besoins de coordination sont divers et complexes. Les mécanismes développés par les clients sont principalement organisationnels, le recours au marché étant limité.

Dès la pré-sélection des fournisseurs, les clients évaluent ces derniers par des audits sur leurs capacités et leurs attitudes (en termes de compétitivité à long terme, de système qualité, de processus logistiques, de capacités d'industrialisation, d'innovation, de plans stratégiques...). Cette évaluation et les expériences antérieures permettent à Consauto et Autoplus de formuler une politique achat sur chaque domaine qui se traduit par une répartition *ex ante* des parts de marché entre les fournisseurs déjà existants (généralement trois fournisseurs par domaine). La sélection d'un fournisseur sur un projet s'opère ensuite compte tenu de la compétitivité (prix, qualité, délais, innovation) du fournisseur et de la part de marché qui lui est attribuée dans la politique achat. Toutefois, il semble que les choix de fournisseurs ne soient pas toujours économico-rationnels comme le laisse penser le processus de sélection, mais plutôt

enchevêtrés dans un jeu politique organisationnel entre des acteurs (par ex. les acheteurs, les ingénieurs, les directeurs de projet) qui utilisent davantage tel ou tel critère pour influencer la décision. Une fois le fournisseur choisi, un contrat-cadre formalise l'engagement bilatéral sur le projet et les objectifs cibles. Il apparaît davantage comme un document de référence et de communication au sein de chaque entreprise plutôt que comme un mécanisme de protection juridique en cas de défaillance.

Au cours du projet, le pilotage opérationnel des fournisseurs est serré et s'inscrit dans un processus très structuré (jalons avec déclinaison des objectifs QCDP, étude des prototypes, audits et plans de surveillance). Des revues technico-économiques mensuelles assurent la coordination entre les différents acteurs du projet. En outre, certains fournisseurs ont des représentants permanents sur les plateaux projet et les acheteurs projet sont eux-mêmes très présents sur les sites des fournisseurs. L'ensemble de ces dispositifs permet le développement de nombreuses interactions individuelles, favorise les échanges d'information, crée un climat de confiance propice à la coopération relationnelle (faire un effort supplémentaire non inscrit au contrat si nécessaire, être solidaire, partager l'information, etc.) entre des acteurs qui s'apprécient et partagent les mêmes buts (démarrer la production dans les temps). La gouvernance des équipes projet s'inscrit ainsi dans la perspective de l'approche relationnelle. Les acheteurs projet exercent une influence non coercitive sur leurs fournisseurs, privilégiant les recommandations et les demandes d'informations dans un climat de cohésion entre les équipes.

Tout au long de la coopération (en projet puis en production), les acheteurs responsables de leur domaine d'achat évaluent périodiquement les fournisseurs sur leur performance opérationnelle (qualité des approvisionnements), sur leur compétitivité, sur leur coopération sur les projets et sur leur comportement relationnel. L'ensemble des mécanismes organisationnels de gouvernance (audits, évaluations...) sont des moyens de susciter la confiance au sens large^v (d'après Dekker, 2004), et d'assurer une cohérence entre les entreprises, c'est-à-dire l'adéquation entre les besoins du client et les réalisations des fournisseurs. Ils sont certes coûteux pour le client (surtout en termes de ressources humaines), mais ils permettent de générer des gains directs (par ex. gains de productivité issus des différents audits) et indirects (une meilleure connaissance informelle du fournisseur). En effet, la mise en œuvre de ces outils donne aux différents acteurs de l'entreprise cliente l'occasion de glaner des informations sur la stratégie, les capacités réelles du fournisseur, etc.

Ittner et *al.* (1999) ont déjà souligné le fait que des interactions fréquentes permettent de réduire l'asymétrie d'information entre les parties. Nos observations suggèrent, en outre, que ces informations, qui sont souvent obtenues par de petites indiscretions, procurent des leviers d'action au client qui s'avèrent cruciaux pour les négociations dans ces situations de forte interdépendance.

3.4. FORTE DÉPENDANCE DU CLIENT, FAIBLE DÉPENDANCE DU FOURNISSEUR : LA VASSALITÉ

Compte tenu du rapport de force qui leur est défavorable, les clients vassaux cherchent à réduire leur incertitude concernant la continuité et la qualité des échanges. Le petit nombre de partenaires disponibles, la technicité des produits commandés et l'importance des contraintes réglementaires empêchent autant Airindustrie que Pharmacop de profiter de véritables conditions concurrentielles sur le marché.

La sélection des fournisseurs est un processus peu explicite au sein de ces entreprises. Elle ne repose pas sur des critères prédéfinis, mais est implicitement du ressort des ingénieurs des bureaux d'étude. D'après les fournisseurs, la compétence technique est effectivement le premier critère pour être sélectionné, compétence reconnue aussi bien par la réputation que par les expériences passées. Ce n'est qu'une fois le fournisseur choisi que le prix est négocié. Dans l'aéronautique et dans l'industrie pharmaceutique, le choix d'un fournisseur est quasiment définitif pour deux raisons : d'une part, il implique des investissements très spécifiques pour le client ; d'autre part, les produits sont soumis à des réglementations qui imposent des agréments préalables à leur mise en exploitation (pour les avions) ou à leur mise sur le marché (pour les médicaments) ; toute modification du produit ou du procédé de production du produit exige un nouvel agrément.

Pour essayer de gouverner leurs fournisseurs (en particulier pour essayer de lutter contre leur opportunisme), Airindustrie et Pharmacop tentent d'abord de structurer leurs échanges au travers de contrats et de liens formels. Nos résultats concordent ainsi avec les propositions de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ulrich et Barney, 1984) ou celles de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) dans les situations d'incertitude élevée. Toutefois, cette stratégie de contractualisation s'avère peu efficace. Les fournisseurs refusent les contrats, les amendent et imposent des conditions qui sont en leur

faveur (pas de pénalités de retard, pas d'engagement sur les prix, etc.) ou, au pire, ne les respectent pas. En outre, Airindustrie et Pharmacop ne parviennent pas à développer un contrôle des comportements (par exemple par des audits) comme le préconise la théorie de l'agence dès que le produit est complexe et l'incertitude élevée ; les fournisseurs n'acceptent que les audits réglementaires et refusent toute visite de site (sauf si elle est l'occasion de démontrer leur puissance) et autres formes d'observations qu'ils considèrent comme des intrusions.

Les seuls éléments contrôlables sont le respect de la qualité et des délais de livraison qui sont considérés comme les « facteurs d'hygiène » de la coopération pour le client. Les demandes les concernant sont d'ailleurs considérées comme légitimes par les fournisseurs dominants. En dehors de ces deux éléments, la situation défavorable d'Airindustrie et de Phamacop ne donne pas à ces derniers les leviers d'actions nécessaires pour gouverner de manière directe leurs fournisseurs.

Airindustrie et Pharmacop compensent le manque d'outils formels par une gouvernance relationnelle et cherchent à développer un échange qu'on peut qualifier de procédural (selon Lepers, 2003). Ce mode de gouvernance se traduit par le développement volontaire de bonnes relations personnelles des acheteurs avec leurs interlocuteurs commerciaux pour créer des conditions de « confiance affective » (McAllister, 1995) afin d'obtenir des informations privilégiées sur les produits et les concurrents ou mêmes des faveurs de la part des fournisseurs. Conscients qu'ils n'ont pas de source objective de pouvoir, les clients n'influencent pas leurs fournisseurs de manière coercitive, mais ils essaient d'agir sur leurs comportements et leurs choix en demandant des explications ou en se proposant de les aider. La non coercition appelant la non coercition (Frazier et Rody, 1991), les fournisseurs ne cherchent pas en retour à pénaliser systématiquement leurs clients bien qu'ils s'arrangent pour maintenir leur position de domination. Pour cela, ils n'hésitent pas à s'immiscer auprès des bureaux d'étude pour influencer la spécification des produits et maintenir leur position de domination.

CONCLUSION

Dans cette étude, nous avons tenté d'expliciter les modalités de gouvernance des clients sur leurs fournisseurs en fonction de la dépendance réciproque client-fournisseur. Quatre

configurations de gouvernance sont identifiées : le marché (gouvernance transactionnelle), la seigneurie (gouvernance souveraine), le partenariat (gouvernance organisationnelle) et la vassalité (gouvernance relationnelle). Ainsi, le client-marché cherche à saisir les meilleures opportunités du marché, ce qui le conduit à multiplier les appels d'offres. Le client-seigneur cherche à exercer son pouvoir ; il a aussi bien recours au marché qu'à une gouvernance quasi-hiérarchique qui le conduit à s'immiscer au sein des fournisseurs ; de leur côté, les fournisseurs essaient de développer des relations plus personnelles et affectives afin d'éviter une influence trop coercitive du client. Le client-partenaire cherche à assurer une cohérence et une cohésion entre les équipes des deux entreprises ; les très nombreux dispositifs formels (évaluations, audits, revues de performance) sont un moyen d'améliorer la coordination et la performance de la coopération ; ils permettent également de mieux connaître l'autre de manière informelle ; entre les équipes projet, des relations de confiance et les normes relationnelles permettent de renforcer la cohésion. Enfin, le client-vassal cherche à réduire son incertitude ; ne pouvant imposer des conditions contractuelles efficaces à ses fournisseurs, il privilégie une gouvernance relationnelle par le développement de bonnes relations personnelles entre les individus.

Le choix de ces différents modes de gouvernance semble relever d'une analyse de contraintes et opportunités selon les situations. La démonstration de leur performance dans chaque contexte constitue l'une des pistes de recherche ouvertes par ce travail.

En outre, cette étude nous a permis de mieux comprendre l'influence des différents acteurs internes des organisations clientes sur les décisions concernant les fournisseurs. Ces acteurs peuvent avoir des intérêts divers. En effet, les acheteurs sont souvent intéressés par les prix (compte tenu des objectifs qui leur sont fixés), les prescripteurs semblent privilégier la technologie et le personnel des unités de production, la qualité de l'approvisionnement. Ainsi, le transfert de production d'un fournisseur à un autre qui serait économiquement pertinent pour un acheteur peut être empêché par les prescripteurs ou les unités de production. La stratégie des fournisseurs est alors de s'immiscer auprès des différents acteurs de l'entreprise cliente, de répondre au mieux aux attentes de ceux qui partagent leurs intérêts (par ex. proposer des innovations aux prescripteurs, être flexible et fournir des produits de qualité aux unités de production) et d'exercer une influence affective sur les individus de l'entreprise cliente.

Les limites de cette recherche sont liées aux choix concernant la conception de la recherche et sa mise en œuvre. Elles ouvrent autant de perspectives pour de futures recherches. D'abord, nous avons concentré notre étude sur les entreprises clientes et, au sein de ces entreprises, sur les équipes achat. L'analyse du point de vue des autres parties prenantes (en particulier des ingénieurs des bureaux d'étude) mériterait d'être approfondie. Par ailleurs, nous avons privilégié une méthodologie par études de cas afin d'étudier un phénomène encore peu exploré. Ce choix comporte la limite de conduire à des résultats singuliers et non généralisables. Nous envisageons de tester ces résultats (ou une partie de ces résultats) sur une population plus large. Enfin, la dynamique des relations client-fournisseur mériterait d'être approfondie. L'environnement externe (par ex. la structure de l'offre et de la demande) tout comme l'environnement interne des entreprises (par ex. la stratégie, la structure, les individus) se modifient sans cesse. Pour comprendre ces évolutions, des études longitudinales sembleraient particulièrement pertinentes et sans aucun doute riches d'enseignements.

Références bibliographiques

- Allix-Desfautaux E. (1995), « Le processus des négociations d'affaires internationales face aux comportements opportunistes des acteurs », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°13-14, janvier, pp. 5-36.
- Andaleeb S. (1995), « Dependence Relations and the Moderating Role of Trust : Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 157-172.
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF coll. le psychologue, 10ème éd.
- Baudry B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4ème trimestre, pp. 51-68.
- Blau M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley & Sons.
- Boyle B., Dwyer R., Robicheaux R., Simpson J. (1992), « Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, February, pp. 65-75.
- Celly K.S., Frazier G.L. (1996), « Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 33, May, pp. 200-210.
- Coeurderoy R., Quélin B. (1998), « L'économie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Economie Politique*, n°107, pp. 145-181.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, pp. 27-49.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, pp. 45-58.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- Dwyer F.R., Walker O.C. (1981), « Bargaining in an Asymmetrical Power Structure », *Journal of Marketing*, vol. 45, Winter, pp. 104-115.
- Emerson T.M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41.

- Frazier G.L., Gill J.D., Kale S.H. (1989), « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pp. 50-69.
- Frazier G.L., Rody R.C. (1991), « The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels », *Journal of Marketing*, vol. 55, January, pp. 52-69.
- Frazier G.L., Summers J.O. (1986), « Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, May, pp. 169-176.
- French J.R., Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in Cartwright D. (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 113-143.
- Ganesan S. (1993), « Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, May, pp. 183-203.
- Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. (1991), « Interfirm Adaptation in Business Relations », *Journal of Marketing*, vol. 55, April, pp. 29-37.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 71-85.
- Ittner C.D., Larcker D.F., Nagar V., Rajan M.V. (1999), « Supplier selection, monitoring practices, and firm performance », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 18, pp. 253-281.
- Jap S.D. (1999), « Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, November, pp. 461-475.
- Joffre P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », in G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Economica, pp. 143-180.
- Joshi A.W., Arnold S.I. (1997), « The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships : The Moderating Role of Relational Norms », *Psychology and Marketing*, vol. 14, December, pp. 823-845.
- Kale S.H. (1986), « Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, November, pp. 387-393.
- Kim K. (2000), « On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°3, pp. 388-405.
- Langfield-Smith K., Smith D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 281-307.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Lepers X. (2003), *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*, thèse pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Lusch R.F., Brown J.R. (1996), « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 19-38.
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, CT : Yale University Press.
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 24-59.
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université (1ère édition américaine 1984).
- Miles R.E., Snow C.C., Pfeffer J. (1974), « Organization-Environments : Concepts and Issues », *Industrial Relations*, vol. 3, October, pp. 244-264.

- Morgan R., Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38.
- Pfeffer J. (1972), « Merger as a Response to Organizational Interdependence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, September, pp. 382-394.
- Pfeffer J., Nowak P. (1976), « Joint Ventures and Interorganizational Dependence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, September, pp. 394-418.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row Publishers.
- Provan K.G., Skinner S.J. (1989), « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 202-212.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- Thibaut J.W., Kelley H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wiley.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), « Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 471-481.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press., Traduction française (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions.
- Yin R.K. (1989), *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2nde édition.

Annexe 1 : Environnement des relations entre les clients faisant l'objet des études de cas et leurs fournisseurs selon le degré de dépendance réciproque

	Consauto	Autoplus	Airindustrie	Pharmacop	Telecom	Agro
Activité	Constructeur automobile	Constructeur automobile	Industriel de la maintenance et de l'entretien d'avions	Fabricant de produits pharmaceutiques	Equipementier en télécommunications	Industriel agro-alimentaire
Dépendance du client	Forte	Forte	Forte	Forte	Faible	Faible
Concentration des fournisseurs	Forte Peu de fournisseurs avec les compétences requises	Forte Idem Consauto	Très forte Peu d'équipementiers aéronautiques sont présents sur le marché	Forte Peu de fournisseurs capables de développer les produits chimiques demandés et intéressés à le faire	Faible Un certain nombre de fournisseurs substituables	Faible Un certain nombre de fournisseurs substituables
Contrainte technologique	Très forte	Très forte	Très forte	Forte	Forte	Faible
Contrainte industrielle	Très forte	Très forte	Faible	Forte	Forte	Très forte
Contrainte réglementaire	Très faible	Très faible	Très forte (Soumis à la réglementation aéronautique)	Très forte (Soumis à la réglementation pharmaceutique)	Très faible	Très faible
Concentration des échanges	Très forte Sur un domaine donné, seuls trois ou quatre fournisseurs réalisent la quasi-totalité du chiffre	Très forte Idem Consauto	Très forte	Forte	Moyenne	Faible
Dépendance des fournisseurs	Forte	Forte	Moyenne	Faible	Faible	Forte
Concentration des clients	Forte	Forte	Faible	Très faible	Faible Beaucoup de clients potentiels	Très forte Leader sur son marché
Concentration des échanges pour les fournisseurs	Très forte	Très forte	Forte	Très faible	Faible	Très forte

ⁱ Les termes de gouvernance et de contrôle peuvent parfois être pris l'un pour l'autre lorsque le contrôle ne se limite pas à des mécanismes d'incitation, de surveillance et de sanctions mais englobe toutes les dispositifs qui structurent l'échange.

ⁱⁱ Nous avons repris les échelles validées par Frazier et *al.* (1989), Heide (1994) et Lusch et Brown, (1996). Les acheteurs ont évalué trois items de 1 à 5 (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Nous avons additionné les scores obtenus afin d'obtenir un score global pour chaque variable. Nous avons ensuite redimensionné ce score sur une échelle de 0 à 20 par le calcul suivant : $(\text{score global} - 3) * 20 / 12$. Les échelles sont :

Dépendance du client :

Il existe peu ou pas de sources alternatives sur le marché à ce taux de service (prix, qualité, délais).

Il serait coûteux pour nous de transférer la production vers un autre fournisseur.

Nous sommes dépendants de ce fournisseur.

Dépendance du fournisseur :

Nous représentons un chiffre d'affaires et un niveau de profit important pour ce fournisseur.

Notre fournisseur trouverait difficile de nous remplacer si nous interrompions notre relation.

Ce fournisseur est dépendant de nous.

ⁱⁱⁱ Lepers (2003) distingue l'échange substantiel et l'échange procédural : dans l'échange substantiel, la relation n'est focalisée que sur les résultats de l'échange qui lui procurent sa valeur ajoutée ; dans l'échange procédural, les procédures relationnelles concentrent une partie de la valeur ajoutée de l'échange.

^{iv} Le niveau de PPM mesure le nombre de pièces défectueuses par million.

^v Le terme de confiance renvoie ici à l'anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues (conception large de la confiance).