

# L'impact de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire

---

Gwenaëlle NOGATCHEWSKY\*

Université de Paris 9 Dauphine

*Classification JEL* : M100

*Correspondance* :

DRM-CREFIGE – CNRS UMR 7088, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75116 Paris

Tel. 01 40 86 06 22

Email : nogatchewsky@voila

*Résumé* : Le recours croissant à l'externalisation des activités pose le problème du management des relations client-fournisseur et, en particulier, de leur contrôle. Cet article propose une lecture militaire des stratégies de contrôle d'un équipementier automobile sur ses fournisseurs. L'analyse suggère que diverses stratégies sont développées selon le niveau de dépendance réciproque client-fournisseur. Leur mise en œuvre s'appuie sur quatre types de dispositifs de contrôle : les dispositifs de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction.

*Mots clés* : contrôle interorganisationnel – relation client-fournisseur – dépendance – stratégie militaire – jeu d'acteurs.

*Abstract* : The outsourcing of activities raises the problem of the management of buyer-supplier relationships, and in particular of their control. This paper presents a military analysis of the control strategies of a car component maker over its suppliers. The analysis suggests that different strategies are developed according to the degree of buyer-supplier reciprocal dependence. Their implementation relies on four types of control devices : knowledge, incentives, protection and seduction.

*Key words* : interfirm control – buyer-supplier relationship – dependence – military strategy – actors' game.

---

\* L'auteur remercie les deux réviseurs anonymes pour leurs remarques et suggestions.

Les relations client-fournisseur sont au cœur de la dynamique industrielle actuelle. En effet, les achats représentent aujourd'hui près de 70 % des coûts de revient des produits vendus. En outre, les entreprises externalisent de plus en plus la conception et la réalisation de leurs composants stratégiques, ce qui les engage à long terme avec leurs fournisseurs (Donada, 1997). Dès lors, on comprend la nécessité pour ces entreprises de structurer leurs échanges, de coordonner leurs activités avec leurs fournisseurs et, plus largement, d'en organiser le contrôle. Dans la lignée de Flamholtz (1996) pour le contrôle organisationnel, nous considérons le contrôle client-fournisseur comme le processus intégrant tous les dispositifs visant à influencer le fournisseur dans le sens des attentes du client.

Certains chercheurs étudiant le contrôle interorganisationnel proposent des typologies en trois modes de contrôle s'appuyant sur des dispositifs plus ou moins formels : le marché, la bureaucratie et le contrôle par la confiance (ou contrôle social ou clan) (Dekker, 2004 ; Dumoulin, 1997 ; Håkansson et Lind, 2004 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Bien que présentant de réels apports, ces modèles souffrent quelques critiques quant à l'insuffisance de la prise en compte des stratégies des firmes qui sous-tendent ces modes de contrôle et quant à la relégation au second plan des concepts de dépendance, de pouvoir et de rapport de force. Or, ces questions sont au cœur des préoccupations des organisations dans leurs relations avec leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Les organisations cherchent certes à tirer le meilleur parti des échanges avec leur environnement et, en particulier avec les autres organisations, mais elles doivent également savoir coopérer avec celles-ci pour réaliser leurs buts. Elles entretiennent des relations de dépendance avec les autres qui entravent leur liberté d'action. Dès lors, dans les relations client-fournisseur, les clients peuvent chercher à gérer leur dépendance en élaborant diverses stratégies de contrôle. Ces stratégies visent à accroître leur influence sur (ou au contraire à éviter l'influence de) leurs fournisseurs. Elles se traduisent concrètement par la mise en œuvre de dispositifs de contrôle formels et/ou informels.

Dans cette perspective, nous nous proposons d'apporter des éléments de réponse à la question : quel est l'impact de la dépendance client-fournisseur sur les stratégies de contrôle des clients sur leurs fournisseurs ?

Cette recherche est supportée par une étude de cas réalisée auprès d'un équipementier automobile appelé Equipauto et de certains de ses fournisseurs. Dans la filière automobile, les relations client-fournisseur sont particulièrement stratégiques pour les entreprises et impliquent des relations de dépendance entre les acteurs ; les fournisseurs sont souvent impliqués dès la conception des produits, ce qui entraîne des relations de coopération très étroites et l'élaboration de dispositifs de contrôle particulièrement complexes pour s'assurer que les fournisseurs ont des capacités et des performances conformes aux attentes des clients (Brocard et Donada, 2003). Cette coopération se poursuit tout au long de la relation avec des échanges en juste-à-temps sur de gros volumes qui exigent des efforts constants de coordination entre les acteurs. Pour autant, la concurrence très marquée dans ce secteur implique des politiques de réduction des coûts qui se répercutent sur toute la filière et entraînent souvent des conflits entre les partenaires. Ainsi, le contexte des relations entre Equipauto et ses fournisseurs peut être décrit en termes de « lutte-coopération » (terme emprunté à Martinet, 1984) qui doit être « dosée » selon les situations de dépendance réciproque.

Pour décrypter la subtilité des stratégies de contrôle mises en œuvre par Equipauto vis-à-vis de ses fournisseurs, nous nous sommes appuyée sur les écrits orientaux décrivant l'art de la guerre (Sun Tzu, 1972) et les stratagèmes qui lui sont associés (Phélizon, 2001). Ces travaux se sont avérés pertinents dans le contexte de « lutte-coopération » de l'étude. Ils proposent, en particulier, diverses manœuvres liées à la manipulation et à la duperie pour « gagner » sans nécessairement combattre l'autre directement. Nous avons également mobilisé les travaux sur le contrôle interorganisationnel ainsi que les corpus théoriques liés aux questions de pouvoir et de rapport de force – approche par le pouvoir et la dépendance (Frazier et *al.*, 1989 ; Pfeffer et Salancik, 1978), travaux en sociologie analysant les relations de pouvoir au sein des organisations (Crozier et Friedberg, 1977).

D'après l'analyse des résultats, l'évaluation de la dépendance réciproque client-fournisseur permet de caractériser le « terrain » de la « lutte-coopération ». Trois situations sont envisagées : (1) le client est faiblement dépendant, (2) le client et le fournisseur sont fortement interdépendants et (3) le client est unilatéralement dépendant. En fonction de ces situations, le client développe différentes stratégies de contrôle (mobilisant des approches frontales, obliques et/ou latérales)

qui s'appuient sur un enchevêtrement de quatre types de dispositifs : les dispositifs de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction.

L'article s'organise en deux parties. La première partie présente le cadre de l'étude. Nous analysons la littérature sur les modes de contrôle interorganisationnels et les stratégies qui peuvent éclairer leur mise en œuvre. Puis, nous dévoilons la méthode et présentons le cas retenu. La deuxième partie analyse les stratégies de contrôle client-fournisseur observées selon le niveau de dépendance réciproque entre les parties.

## **1. Stratégies de contrôle et contexte de « lutte-coopération » de l'étude**

Dans cette partie, nous exposons le cadre théorique, puis le contexte de « lutte-coopération » dans lequel s'inscrit l'étude.

### ***1.1. Contrôle interorganisationnel et stratégies de contrôle***

Après avoir présenté les trois modes de contrôle interorganisationnel récurrents dans la littérature (marché, bureaucratie et contrôle par la confiance), nous indiquons que ces typologies ne tiennent pas assez compte des stratégies de contrôle des acteurs et occultent les questions de pouvoir-dépendance qui les sous-tendent. Pour décrypter ces stratégies, nous mobilisons les corpus théoriques sur le pouvoir et la dépendance ainsi que les écrits militaires sur l'art de la guerre.

#### ***1.1.1. Marché, bureaucratie, contrôle par la confiance (ou clan ou contrôle social) : apports et limites de cette typologie***

Trois modes de contrôle apparaissent de manière récurrente dans la littérature : le contrôle par le marché, le contrôle bureaucratique et le contrôle par la confiance (ou clan ou contrôle social).

Le contrôle par le marché repose sur la libre concurrence. Les prix sont la première source d'information dont dispose le client pour sélectionner son fournisseur. En dehors des prix liés à des activités standardisées, aucun mécanisme de contrôle spécifique n'est nécessaire puisque le client a la possibilité de changer de fournisseur à tout moment

sans coût de transfert élevé. Le contrat, peu détaillé, fixe les règles de la coopération au préalable et le client paie son fournisseur *ex post* sur la base de résultats.

Le contrôle bureaucratique (ou hiérarchique<sup>1</sup>) repose sur les règles et sur le pouvoir formel (sur l'autorité, d'après Adler, 2001). Ce mode de contrôle se révèle par un accompagnement quotidien du client qui peut s'étendre à toute l'organisation du fournisseur (Dumoulin, 1997). Ainsi, le client cherche à maîtriser aussi bien le processus de transformation que les résultats du fournisseur attendus de la coopération. Le contrat est complet et détaillé ; il inclut les règles et les objectifs de performance et sert à l'évaluation des fournisseurs.

Le contrôle par la confiance<sup>2</sup> (Adler, 2001 ; Gosse et *al.*, 2002 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000), contrôle social (Dekker, 2004), clan (Dumoulin, 1997 ; Dumoulin et *al.*, 2000 ; Håkansson et Lind, 2004) ou coopération (Froehlicher, 2000) repose sur des mécanismes informels tels que la confiance et les normes relationnelles comportementales (solidarité, flexibilité, échange d'information) qui se construisent dans le temps. La phase de sélection est cruciale. Les fournisseurs sont retenus sur la base de leur réputation, éventuellement de leur qualification (selon des normes standardisées) et sur la base des expériences passées dans lesquelles ils se sont révélés dignes de confiance. L'entente mutuelle peut être formalisée dans un contrat cadre peu détaillé. Au cours de la coopération, l'intensification des communications et l'action jointe favorisent l'émergence de règles explicites (procédures de communication et partage d'informations) et implicites (honnêteté, transparence, équité, réciprocité) qui renforcent la confiance entre les parties (Larson, 1992).

---

<sup>1</sup> Le contrôle hiérarchique et le contrôle bureaucratique sont souvent pris l'un pour l'autre. Pour preuve, Håkansson et Lind (2004), qui s'appuient sur la typologie d'Ouchi (1980), parlent de coordination par la hiérarchie, alors qu'Ouchi emploie le terme de bureaucratie.

<sup>2</sup> Le contrôle par la confiance, qui a été largement développé par les chercheurs s'inscrivant dans l'approche de l'échange relationnel, est très proche du contrôle par le clan. Heide (1994) considère que le clan et l'échange relationnel sont des concepts analogues car ils reposent sur des normes selon lesquelles les objectifs individuels ne peuvent être atteints que par l'action jointe. De même, la coopération décrite par Froehlicher (2000) ou l'accord intersubjectif développé par Detchessahar (1998) sont proches des concepts de clan ou d'échange relationnel puisqu'ils reposent sur des conventions sociales qui impliquent une entente entre les acteurs sur les valeurs et les compétences qui fondent la coopération.

Les typologies en trois modes proposées par les chercheurs (Dekker, 2004 ; Dumoulin, 1997 ; Froehlicher, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) constituent un apport fondamental pour comprendre et expliquer le contrôle client-fournisseur. Toutefois, les modes de contrôle sont souvent proposés comme étant des idéaux-types et appliqués de manière exclusive (Adler, 2001). Or, compte tenu de la complexité des relations client-fournisseur, les différents modes de contrôle sont souvent enchevêtrés pour une même relation selon les acteurs impliqués. C'est d'ailleurs ce qu'indiquent Håkansson et Lind (2004) qui s'inscrivent dans le courant de recherche de l'IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Pour appréhender la complexité des relations interorganisationnelles, le modèle d'interaction développé par les chercheurs de ce courant (Håkansson, 1982) est d'un apport fondamental. Il suggère de tenir compte (1) des participants à l'interaction (de leur système social, de leur organisation et des individus membres), (2) du processus d'interaction qui décrit la dynamique des échanges (de produits, de services, d'informations) sous la double perspective de l'épisode et de la relation, (3) de l'atmosphère qui traduit le « climat » de la relation en termes de pouvoir/dépendance, coopération/conflit et (4) de l'environnement général (contexte du marché, positionnement dans la filière) qui conditionne l'interaction. Ce cadre d'analyse suggère également d'étudier les stratégies des acteurs dans les contextes d'échange.

De leur côté, Allouche et Huault (1998) soulignent la complexité des nouvelles formes d'organisation. Celles-ci demandent à la fois une coordination horizontale, un partage de l'information et une polyfonctionnalité dans des contextes devenus définitivement turbulents. Ces nouvelles formes exigent des systèmes de contrôle complexes qui permettent aux entreprises d'adapter leur stratégie à tout instant tout en tenant compte de leur engagement à long terme auprès de leurs partenaires. C'est d'ailleurs ce que montre Dekker (2003) dans son analyse d'une chaîne de valeur. Il observe la complexité des dispositifs de contrôle qui servent à la fois à coordonner les activités et à maximiser les intérêts propres.

Enfin, outre le caractère exclusif des modes de contrôle proposés, les auteurs occultent souvent les questions de pouvoir et de dépendance dans leurs travaux. Or, l'approche par le pouvoir et la dépendance constitue pourtant un courant théorique majeur traitant du contrôle interorganisationnel (Heide, 1994). Il s'agit en particulier de comprendre

comment les acteurs se comportent et développent des stratégies pour contrôler leur environnement, réduire leur incertitude, préserver leur indépendance et définir des modalités d'exercice de leur pouvoir.

Dès lors, il paraît pertinent de mobiliser des travaux qui tiennent compte des stratégies d'acteurs dans des situations de dépendance, ces stratégies pouvant donner sens à la complexité des dispositifs ou modes de contrôle mis en œuvre.

### *1.1.2. Dépendance, pouvoir et stratégies*

Après avoir présenté l'approche par le pouvoir et la dépendance au niveau interorganisationnel, nous étudions l'apport des sociologues sur les stratégies d'acteurs. Puis, nous suggérons que les écrits militaires orientaux sur l'art de la guerre peuvent nous aider à décrypter les stratégies de contrôle dans les relations client-fournisseur.

#### **L'approche par le pouvoir et la dépendance**

À partir des travaux d'Emerson (1962) et de Blau (1964)<sup>3</sup> qui définissent la dépendance d'un acteur A vis-à-vis d'un acteur B comme étant l'étendue selon laquelle A a besoin de B pour atteindre ses propres buts et le pouvoir comme étant inversement corrélé à la dépendance, deux courants de recherche étudient les relations de pouvoir-dépendance au niveau interorganisationnel. Le premier, porté par la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), considère la gouvernance inter-firmes comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance. D'après cette théorie, les organisations développent diverses manœuvres d'adaptation et d'évitement (par exemple des restrictions d'accès à l'information, des modifications de leurs besoins, une recherche de ressources alternatives) pour préserver au maximum leur autonomie et exercer elles-mêmes des pressions sur leur environnement. En outre, elles peuvent gérer leur situation de dépendance en structurant leurs relations d'échange par des liens formels ou semi-formels avec les autres firmes (Ulrich et Barney, 1984). Dans le second courant, les chercheurs

---

<sup>3</sup> Blau (1964) approfondit les travaux d'Emerson (1962). Il identifie quatre facteurs pour qu'un acteur A préserve son indépendance vis-à-vis d'un acteur B qui détient les ressources nécessaires à l'atteinte de ses buts : (1) l'existence de sources alternatives, (2) la capacité à utiliser un pouvoir coercitif sur B, (3) la disponibilité et le contrôle des ressources stratégiques de A dont B a besoin et (4) la modification éventuelle des besoins de A.

s'attachent à étudier la manière dont le pouvoir peut s'exercer. Suivant les réflexions de French et Raven (1959), Frazier et ses collègues étudient les stratégies d'influence coercitives (la menace, l'argument juridique et la promesse) ou non coercitives (la requête, la recommandation et l'échange d'information) qui permettent d'affecter les actions des partenaires d'échange (Frazier et *al.*, 1989 ; Frazier et Rody, 1991). Les stratégies coercitives renvoient aux dispositifs d'incitation, de surveillance et de sanction présents dans le contrôle par le marché ou le contrôle bureaucratique, tandis que les stratégies non coercitives renvoient aux dispositifs de coopération du contrôle par la confiance.

Pour mieux comprendre les stratégies visant à accroître l'influence sur l'autre ou, au contraire, à éviter cette influence, nous nous proposons de faire appel aux travaux des sociologues sur les comportements stratégiques dans les organisations.

### **L'apport des sociologues**

Considérant que l'acteur a une rationalité limitée et qu'il entretient des relations de pouvoir avec les autres, Crozier et Friedberg (1977) proposent d'expliquer les comportements stratégiques développés par les acteurs pour atteindre leurs propres buts (qui se modifient au gré des opportunités et dans le cadre d'un processus d'apprentissage continu). D'après ces auteurs, l'organisation ne contraignant jamais totalement les individus, chacun dispose d'une marge de manœuvre (ou marge de liberté) qui représente une zone d'incertitude pour les autres. Dès lors, l'acteur « négocie » sa participation à l'organisation afin d'en retirer des avantages et n'hésite pas à manipuler les autres dans un contexte de « conflit-coopération » (Crozier, 1988, p. 61). Il peut déployer deux types de stratégies complémentaires : des stratégies offensives qui visent à contraindre les autres à satisfaire ses exigences en essayant de réduire leur zone d'incertitude et des stratégies défensives qui visent à échapper à leur contrainte en protégeant sa propre zone d'incertitude. On retrouve ces deux types dans l'analyse des mouvements stratégiques des organisations de Baumard (2000) qui fait également appel aux écrits relatifs à l'art de la guerre.

### **L'art de la guerre et les stratagèmes**

Deux écoles se distinguent quant à l'art de la guerre (Gervais, 2003) : l'école occidentale qui suppose que le but de la guerre est de gagner en dominant l'autre et l'école orientale pour qui l'objectif est de

contraindre l'autre à abandonner la guerre y compris sans combat. Cette seconde école paraît particulièrement appropriée aux situations de « lutte-coopération » ; l'essentiel de la décision n'est pas le résultat d'une bataille d'anéantissement, mais le résultat de considérations politiques (Le Roy, 1999). Dans l'Art de la guerre, Sun Tzu (1972) explique comment déjouer les plans de l'ennemi par la duperie et la manipulation, assurer sa propre protection, créer la dissension chez l'autre, s'approprier ses forces, le tenir toujours en haleine, altérer sa confiance, etc. La conduite de la guerre étant comparée à l'écoulement de l'eau, elle doit tenir compte des forces et des faiblesses de chacun (les pleins et les creux) et de l'infinie variété des circonstances. Elle repose sur un bon système d'information et exige une grande mobilité des troupes. C'est pourquoi, pour comprendre les stratégies de contrôle d'un client sur ses fournisseurs, il paraît pertinent d'étudier comment la guerre se prépare (la connaissance du terrain, la définition des objectifs, la confection des armes qui sont les dispositifs de contrôle) et comme elle se conduit. Sur la conduite de la guerre, Phélizon (2001) présente les trente-six stratagèmes, recueil d'aphorismes chinois, qui sont « à l'art de la guerre ce que la tactique est à la stratégie » (p. 40). En introduction, il propose trois types d'approches et associe des types de langage à chacune d'elles :

– L'approche frontale : elle vise à amener l'adversaire à se rendre. Le langage approprié est incitatif. Cette approche se rapporte à l'école occidentale et à une conception conventionnelle de la conduite de la guerre (Baumard, 2000).

– L'approche oblique : elle consiste à utiliser les forces de l'adversaire en les subvertissant. Elle se rapporte également à la « guérilla » (Baumard, 2000). L'objectif est de tenir en alerte l'adversaire, de le harceler, de le fatiguer. Le langage « de biais » (i.e. suggestif) est adapté à cette approche.

– L'approche latérale : elle consiste à convaincre l'autre, à susciter chez lui de l'attachement et de l'affection. Cette troisième approche repose sur un langage métaphorique qui s'adresse à l'imaginaire (par exemple, la fable du Corbeau et du Renard).

Les « trente-six stratagèmes » préconisent ainsi une série d'actions frontales, obliques ou latérales en fonction du caractère offensif ou défensif de la stratégie. Nous ferons appel à certains des stratagèmes du recueil pour décrypter nos observations et l'Art de la guerre nous servira de guide de lecture pour notre étude.

Dans cette perspective, nous étudierons la préparation et la conduite de la guerre selon les situations de dépendance réciproque entre les parties. Cet angle d'analyse nous conduira à mobiliser les apports de l'approche par le pouvoir et la dépendance et des sociologues. Nous verrons également que la conduite de la guerre s'appuie sur un enchevêtrement de dispositifs qui se retrouvent dans les trois modes de contrôle proposés dans la littérature (marché, bureaucratie, contrôle par la confiance).

### ***1.2. Une étude de cas qualitative pour étudier les stratégies de contrôle client-fournisseur dans un contexte de « lutte-coopération »***

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas qualitative. Elle vise à appréhender des processus de contrôle complexes et les jeux d'acteurs qui les sous-tendent entre des entreprises qui entretiennent diverses relations de « lutte-coopération » selon leur niveau de dépendance réciproque. Les stratégies de contrôle et leur mise en œuvre dans les relations interorganisationnelles étant encore peu étudiées (Håkansson et Lind, 2004), il était préférable d'explorer ce champ en procédant à une analyse empirique qualitative (Yin, 1989).

L'étude de cas a été réalisée au sein d'un équipementier automobile français nommé Equipauto. L'industrie automobile, considérée comme pionnière dans les nouvelles formes organisationnelles, est souvent privilégiée dans les recherches sur les relations client-fournisseur (Donada, 1997 ; Kotabe et *al.*, 2003 ; Neuville, 1997). Deux caractéristiques de cette industrie sont importantes à expliciter pour notre étude. Premièrement, les fournisseurs sont souvent impliqués depuis la conception des produits jusqu'à leur production. En phase projet, les structures-projets permettent d'assurer une coordination des différents acteurs et de susciter la coopération entre experts. La « co-conception » et le « co-développement » se traduisent concrètement par une réunion physique des acteurs sur des plateaux (Garel et Midler, 1995). En phase de production, les usines prennent le relais ; les aspects techniques des relations (rythmes et délais de livraison) sont généralement traités par des échanges de données informatisées. Ainsi, ces systèmes d'échange introduisent plus de transversalité et impliquent une imbrication des organisations entre elles si forte qu'on peut la décrire en termes de quasi-intégration (selon le terme d'Houssiaux, 1957), ce qui

implique, nous le verrons, la mise en œuvre de certains dispositifs quasi-hiérarchiques. Deuxièmement, bien que la coopération soit intense entre les firmes, la pression sur les prix est très vive dans ce secteur où les marges sont faibles et les conflits à ce sujet récurrents (Brocard et Donada, 2003). C'est pourquoi les relations se déroulent dans un contexte de « lutte-coopération » (Martinet, 1984) dans lequel les acteurs ont à la fois des intérêts convergents sur l'objet de leur coopération (« faire ensemble ») et des intérêts divergents sur le partage des bénéfices de cette coopération (« tirer le meilleur parti de l'échange »).

Dans ce contexte, Equipauto, équipementier automobile de rang 1<sup>4</sup>, a été choisi pour deux raisons : d'une part, cette entreprise a développé des outils et des méthodes considérés comme étant des plus avancés pour contrôler ses fournisseurs et réduire ses coûts d'achat ; d'autre part, elle entretient à la fois des relations partenariales à long terme sur des fonctions essentielles de l'automobile et, également, des relations plus opportunistes avec des entreprises qui fournissent des produits standards. Cette hétérogénéité nous a permis d'observer diverses stratégies de contrôle selon les situations.

Cette étude a duré neuf mois au cours desquels nous avons interrogé à plusieurs reprises (dans un souci d'approfondissement et de validation) le directeur achat de l'entreprise et dix acheteurs travaillant dans trois branches différentes de l'entreprise. Nous avons interrogé les acheteurs autour de deux axes :

- les différentes catégories de relations avec leurs fournisseurs selon eux (sans les orienter dans la formation de ces catégories) ;
- le contrôle qu'ils exercent sur leurs fournisseurs selon ces catégories (les modalités de sélection, leurs attentes, les objectifs assignés, les modalités de pilotage, d'évaluation, la mise en œuvre des sanctions / récompenses et les réactions des fournisseurs).

Nous avons également interrogé quatre fournisseurs de cette entreprise autour de ces mêmes axes (catégories de clients et contrôle des clients à leur égard).

Nous n'avons pas interrogé directement les personnes sur les stratégies qu'ils développent, mais sur le contrôle mis en œuvre. Nous avons suivi la proposition de Crozier (1988, p. 62) pour qui « *il faut se consacrer au recueil d'indices à partir desquels on pourra reconstituer les stratégies concrètes des acteurs* ». En outre, bien que les acteurs

---

<sup>4</sup> Cet équipementier a directement pour client les constructeurs automobiles.

d'Equipauto concernés par les relations avec les fournisseurs soient nombreux, nous avons privilégié le point de vue des acheteurs dans notre étude. En effet, assurant l'interface avec les fournisseurs, les acheteurs sont les acteurs clés du contrôle (Ring et Van de Ven, 1994). Au sein d'Equipauto, l'élaboration de la stratégie vis-à-vis des fournisseurs et sa conduite sont de leur ressort.

Outre les entretiens réalisés, une documentation interne à l'entreprise (documents sur le processus de sélection des fournisseurs, d'intégration des fournisseurs au quotidien, de progression des fournisseurs,...) et externe (revue de presse, états financiers,...) a également été étudiée et synthétisée.

Les données ont été analysées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991) en construisant des catégories pertinentes *a priori* pour notre thème de recherche à partir d'une analyse de la littérature et en complétant ces catégories grâce aux données du terrain.

Nous nous sommes ainsi appuyés sur une étude de cas qualitative pour décrypter, à partir des écrits militaires orientaux et des travaux sur le pouvoir et la dépendance, les différentes stratégies de contrôle qu'un équipementier élabore et met en œuvre vis-à-vis de ses différents fournisseurs. Nous nous proposons à présent d'interpréter les résultats.

## **2. La préparation et la mise en œuvre des stratégies de contrôle selon les situations de dépendance**

L'interprétation du cas est restituée en deux points : après avoir expliqué comment Equipauto prépare la guerre et, en particulier, développe ses armes (i.e. les dispositifs de contrôle), nous analysons les diverses stratégies employées selon les situations qui impliquent le recours aux différents dispositifs de contrôle.

### **2.1. Préparer la guerre**

Pour préparer la guerre, nous observons d'abord l'importance de la connaissance du « terrain » et des rapports de force. Puis, nous étudions les objectifs d'Equipauto dans cette « lutte-coopération ». Nous indiquons alors quelles sont ses armes (ou dispositifs de contrôle).

### 2.1.1. Connaître le terrain et le rapport de force

Le terrain (i.e. la topographie) est l'une des cinq variables qu'il ne faut jamais perdre de vue pour gagner selon Sun Tzu (1972). Les personnes que nous avons interrogées le reconnaissent (« *Savoir où on se situe, c'est le B.A. BA des achats* ») et ont caractérisé ce terrain (i.e. les relations client-fournisseur) selon un certain nombre de critères présentés dans le tableau 1. Une analyse de contenu – réalisée selon la méthode préconisée par Bardin (2001) – nous a permis d'identifier, pour chaque entretien, une liste d'items et d'indiquer l'importance accordée à chaque item par nos interlocuteurs (de 1 à 5)<sup>5</sup>.

**Tableau 1 – Critères pour caractériser le terrain des relations client-fournisseur**

Critères pour distinguer les relations	Nombre de personnes citant ce critère	Importance moyenne de l'item (sur 5)
<b>Pour les acheteurs (10 personnes interrogées)</b>		
Risque lié à la technologie du produit acheté (produit standard ou spécifique)	<b>9</b>	<b>4,33</b>
Nombre de fournisseurs potentiels sur le marché	<b>8</b>	<b>3,38</b>
Taille du fournisseur (par rapport à celle du client)	<b>6</b>	<b>4,50</b>
Montant d'achats qu'un fournisseur représente dans le portefeuille de l'acheteur	<b>6</b>	<b>4,17</b>
Economies potentielles réalisables avec le fournisseur	4	3,50
Autres (aspect stratégique, niveau d'investissements spécifiques)	2	1,00
<b>Pour les fournisseurs (4 personnes interrogées)</b>		
Chiffre d'affaires actuel que représente le client	<b>4</b>	<b>4,50</b>
Nombre de clients potentiels sur le marché	<b>3</b>	<b>3,67</b>
Chiffre d'affaires potentiel que représente le client	2	3,50
Aspect relationnel	2	3,00
Autres (part dans la marge, taille)	2	3,50

Le niveau de risque technique, le nombre de fournisseurs sur le marché et la part du chiffre d'achat représentée par le fournisseur sont des items utilisés par des chercheurs en marketing pour opérationnaliser la dépendance d'un client (Hallén et *al.*, 1991 ; Heide, 1994). Le nombre de clients potentiels sur le marché et la part du chiffre d'affaires que le client représente dans le portefeuille du fournisseur sont des items utilisés par des chercheurs pour opérationnaliser la dé-

<sup>5</sup> Nous avons pondéré chaque critère selon l'importance que lui avait donnée l'interlocuteur au cours de l'entretien : de 1 (peu important) à 5 (très important). Un double codage a été réalisé. Le codage est apparu fiable à 78 %. Ce taux est estimé satisfaisant (Miles et Huberman, 1991).

pendance d'un fournisseur (Frazier et *al.*, 1989 ; Hallén et *al.*, 1991). Ainsi, les critères énoncés suggèrent que les personnes interrogées caractérisent le terrain des relations client-fournisseur selon le niveau de dépendance réciproque entre les acteurs. Il s'agit principalement de critères de concentration, de substituabilité et d'essentialité qui caractérisent, selon Marchesnay (1986), une relation de dépendance entre deux firmes. Il peut arriver que le client et le fournisseur, coopérant sur plusieurs projets en parallèle, soient interdépendants sur certains aspects et peu dépendants sur d'autres. Toutefois, d'après les acheteurs, certains aspects priment sur les autres et permettent de caractériser globalement la relation. En outre, nous verrons que la multiplicité des projets constitue des leviers d'actions qui sont utilisés notamment pour gérer les situations difficiles.

### 2.1.2. *Définir ses objectifs*

Un des objectifs stratégiques annoncés dans les documents internes et externes d'Equipauto concerne l'intégration des fournisseurs : « *C'est tisser avec eux des relations étroites, en faire des partenaires au premier sens du terme. C'est un échange. [...] C'est un état d'esprit irriguant toutes les fonctions... C'est une démarche de solidarité pour progresser ensemble* ». Cette stratégie de coopération étroite est toutefois couplée avec un objectif qualifié de « *numéro 1* » de réduction des coûts totaux d'achat à deux chiffres. Le coût total est, selon un document interne, une addition des coûts directs d'achat, de la non qualité, de l'indisponibilité des produits, du manque d'innovation, etc. Toutefois, d'après les acheteurs, les coûts d'achat directs sont de loin les plus suivis.

### 2.1.3. *Développer ses armes (les dispositifs de contrôle)*

Les dispositifs de contrôle sont les armes dont dispose le client pour atteindre ses objectifs. Ces armes seront employées en fonction du terrain (i.e. de la possibilité de les mettre en œuvre) et de leurs coûts comparés aux bénéfices que le client peut en retirer. Nous avons identifié quatre catégories de dispositifs : les dispositifs de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction.

### Les dispositifs de connaissance

L'information étant le nerf de la guerre, les dispositifs de connaissance sont, d'après les acheteurs, des armes cruciales. Ces dispositifs leur permettent de s'assurer de la compétence des fournisseurs pour réaliser les objectifs de la coopération (favoriser la confiance de compétence) et, également, de réduire la zone d'incertitude des fournisseurs (réduire l'asymétrie d'information).

Equipauto a développé des dispositifs organisationnels qui ont cette double visée. Avant toute sélection, un certain nombre de critères standard de performance sont examinés. Ils sont présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2 – Les dispositifs organisationnels de connaissance**

Critère de sélection	Objets du contrôle	Moyens du contrôle
Aptitude à la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité du système (moyens, méthodes et procédures de qualité en vigueur)</li> <li>- qualité du process de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- audit du système qualité</li> <li>- audit du process qualité</li> </ul>
Aptitude à innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacités technologiques des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grille d'évaluation : des moyens d'essais, du personnel, des équipements, procédures de développement, nombre de brevets déposés, de stations de conception assistée par ordinateur, veille technologique</li> </ul>
Pérennité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- solidité financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ratios calculés : MBA/CA, Frais financiers /CA, Endettement/Capitaux propres...</li> </ul>
Capacité du management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des compétences</li> <li>- volonté d'implication du management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organigramme</li> <li>- évaluation dite « subjective » sur l'enthousiasme et le dynamisme du management du fournisseur</li> </ul>
Connaissance du rapport de force	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dépendance relative (chiffre d'affaires représenté chez le fournisseur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fiche d'information demandée au fournisseur sur ses principaux clients et fournisseurs</li> </ul>
Compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les prix</li> <li>- les coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demandes de cotations et de décroissance des prix dans le temps</li> <li>- demandes de décomposition des coûts</li> </ul>

Ces dispositifs organisationnels d'évaluation et de connaissance des fournisseurs concernent à la fois l'aptitude à la qualité, la capacité d'innovation, la pérennité de l'entreprise, la qualité du management, le rapport de force et la compétitivité du fournisseur. Ils reposent principalement sur des informations que les fournisseurs acceptent de partager pour susciter la confiance du client et amorcer la coopération. Les mécanismes de suivi de la performance des fournisseurs (qualité, coûts,

délais, implication) et d'amélioration des process que nous détaillerons ci-après viennent également alimenter le système d'information.

Parallèlement, les acheteurs d'Equipauto développent des dispositifs d'« intelligence » dès que les enjeux de la relation sont considérés comme stratégiques. Une veille concurrentielle s'organise grâce aux données externes obtenues auprès des chambres de commerce ou par des revues de presse : données sur la stratégie de développement, sur le portefeuille de clients, sur les marchés, ... Par ailleurs, les acheteurs reconnaissent profiter des nombreuses rencontres avec leurs fournisseurs pour glaner des informations sur ces derniers, leurs clients ou leurs concurrents (« *On obtient des informations par des moyens détournés en allant boire un café après la réunion* » ; « *Ce qu'on veut savoir, c'est le nom de leurs concurrents. Parfois, on leur demande carrément. Ils ne savent pas si on les teste pour savoir s'ils connaissent leur marché ou si on veut plus d'informations vraiment* » ; « *En rencontrant beaucoup de monde, on arrive à croiser les informations... sur eux, sur leur marché* »). De même, les audits réalisés aussi bien que les visites sur les sites des fournisseurs (par exemple, pour suivre la mise en œuvre des plans d'action) sont l'occasion de « faire parler » les ingénieurs, les qualitatifs, le personnel de production et de croiser ainsi les informations (« *À chaque fois que quelqu'un se déplace ou voit le fournisseur, je demande un rapport. C'est pour voir ce qui sort et ce qui entre ... On peut facilement faire parler les techniciens. Les fruits sont énormes* »). Enfin, les décompositions des coûts étant les informations clés pour mener une guerre des prix, des experts au sein d'Equipauto sont chargés d'approfondir ces décompositions et de définir un prix « juste » (« *On a des experts qui découpent en petits morceaux les coûts des fournisseurs. Ces gens là cassent parfois physiquement la pièce et définissent un fair price souvent inférieur à ce qui était annoncé* »).

Ces dispositifs de connaissance relèvent globalement d'une approche oblique : sous prétexte d'amorcer et de développer la coopération dans le temps, les acheteurs d'Equipauto cherchent à en savoir plus sur leurs fournisseurs, à découvrir leurs stratégies, leurs forces et leurs faiblesses. Nous verrons comment ils se servent de ces informations pour atteindre leurs objectifs.

### Les dispositifs d'incitation

Dès le début de la coopération (et ensuite tous les ans), les acheteurs d'Equipauto fixent à leurs fournisseurs des objectifs inscrits au contrat ou dans des « points d'accord ». Le tableau 3 présente ces objectifs, les critères d'évaluation et les sanctions / récompenses qui leur sont liées.

**Tableau 3 – Objectifs, évaluation, sanctions/ récompenses des fournisseurs**

Objectifs	Critères d'évaluation	Sanctions / récompenses
Réduction des prix (ou gains sur achat commerciaux)	- indice des prix d'achat - prix des concurrents	Pour tous les objectifs : - mise à l'écart / demande de chiffrage pour de nouveaux projets - mise en probation - perte totale du marché / gain d'un nouveau marché  pour les problèmes de non qualité : - pénalités de non qualité  pour les problèmes de retard : - pénalités de retard
Réduction des coûts (ou gains sur achat techniques)	- nombre de suggestions de productivité produit / process	
Qualité des produits	- niveau de PPM (nombre de pièces défectueuses par million) - nombre d'incidents fournisseurs	
Respect des délais	- taux de service ( % de livraison à l'heure) - taux de références en EDI (échange de données informatisées)	
Intégration des fournisseurs dans le processus logistique	- mise en place du juste-à-temps (système d'étiquetage Kanban)	

Les objectifs portent à la fois sur les résultats (prix, qualité, délais), sur les procédés de travail (mise en place de méthodes d'optimisation des flux logistiques) et sur l'implication des fournisseurs dans la réduction des coûts. Le système d'incitation associé à ces objectifs s'inscrit dans un mode de contrôle par le marché (consultation de la concurrence, octroi ou retrait de marchés, pénalités liées au contrat). C'est une arme qui vise à influencer le fournisseur de manière frontale et coercitive.

### Les dispositifs de protection

La protection est, avec la duperie, fondamentale dans la stratégie proposée par Sun Tzu (1972). Au sein d'Equipauto, les dispositifs de protection ont trois visées : (1) se protéger contre l'opportunisme du fournisseur, (2) assurer la continuité des échanges et (3) protéger sa

zone d'incertitude. Le tableau 4 présente ces visées, les risques potentiels ainsi que les dispositifs de protection associés.

**Tableau 4 – Risques potentiels et dispositifs de protection**

Visée des dispositifs	Risques potentiels	Dispositifs de protection
Se protéger contre l'opportunisme du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation d'une innovation co-développée pour d'autres clients</li> <li>- détournement d'informations confidentielles auxquelles le fournisseur a accès</li> <li>- détournement des actifs mis à la disposition par Equipauto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrat d'exclusivité</li> <li>- accord de confidentialité</li> <li>- contrat de prêt (avec plaque de propriétaire sur l'actif)</li> <li>- audits de surveillance</li> </ul>
Assurer la continuité des échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interruption des échanges (en développement ou en production)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrat de développement</li> <li>- contrat de fourniture</li> </ul>
Protéger sa zone d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- immixtion des fournisseurs auprès des différents acteurs de l'entreprise cliente pour glaner des informations et influencer les choix (par exemple, choix technologiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- règles et procédures de contact (par exemple, pas de réunion avec un fournisseur ou de visite sans la présence d'un acheteur)</li> <li>- contraintes physiques (par exemple, restriction de circulation des fournisseurs sur les plateaux-projets)</li> </ul>

Les contrats (d'exclusivité, de confidentialité, de développement, de fourniture) sont, d'après les acheteurs d'Equipauto, des dispositifs de dissuasion contre le refus de poursuivre les échanges et contre l'opportunisme ultime qui consisterait à détourner les fruits de la coopération. Le recours juridique étant considéré comme fatal pour la coopération, l'exploitation effective de cette arme n'est, d'après les acheteurs, qu'exceptionnelle (« *Le contrat, c'est l'épouvantail. C'est rarissime d'utiliser cette solution finale* » ; « *La responsabilité repose juridiquement sur eux. C'est rare d'aller jusque là. On essaie de trouver des solutions avant* »).

Parallèlement, Equipauto cherche à éviter l'immixtion et l'influence des fournisseurs auprès de ses équipes. L'entreprise a instauré des règles de circulation des fournisseurs sur les plateaux-projets. Pour les visites ponctuelles, l'accompagnement des fournisseurs sur les sites par les acheteurs responsables est obligatoire. Toutes les informations délivrées aux fournisseurs (autres que les informations purement techniques qui peuvent circuler directement entre les ingénieurs des bureaux d'étude) sont ainsi canalisées.

### Les dispositifs de séduction

Dans le cadre du programme d'« intégration des fournisseurs », Equipauto a développé des dispositifs s'inscrivant officiellement dans une démarche « gagnant/gagnant ». Leur modalité d'application semble toutefois relever davantage d'un jeu de séduction trompeuse que d'une véritable coopération.

Le panel des fournisseurs privilégiés est l'un de ces dispositifs. Il s'agit d'un « club de haut niveau » selon les documents, « *qui exige de ses membres des efforts... En faire partie implique d'être parmi les meilleurs du monde* ». Concrètement, les fournisseurs souhaitant disposer du « label » doivent être irréprochables sur tous les plans (logistique, qualité, innovation, réactivité, proactivité) et, bien sûr, avant tout sur les réductions de coûts. En contrepartie, Equipauto s'engage à consulter ces fournisseurs en priorité et, à offre égale, à leur confier le marché. Tous les ans, lors d'une convention réunissant tous les fournisseurs, les lauréats de l'année sont félicités, récompensés par le Président d'Equipauto en personne, et un trophée leur est offert. Ils en sortent, d'après les acheteurs, « *gonflés d'orgueil* » et « *convaincus qu'il faut poursuivre leurs efforts* ». L'argument de l'excellence au service d'Equipauto est, en outre, étayé par celui de la réputation (« *On leur dit que, s'ils sont de bons fournisseurs d'Equipauto, les portes s'ouvriront pour eux ailleurs* » ; « *C'est une carte de visite qu'on leur vend* »). Parallèlement, un certain nombre de chantiers sont proposés aux fournisseurs pour qu'ils s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue de leurs process. Des experts sont mis à leur disposition. Les méthodes de production d'Equipauto, inspirées des méthodes japonaises, sont ainsi proposées aux fournisseurs (KANBAN, réduction des cycles, chantiers SMED, etc.). Les gains de productivité identifiés sont officiellement partagés (« *On se met d'accord sur un partage de la productivité. Généralement, 1/3 pour eux, 1/3 pour nous et 1/3 pour notre client final, mais là on en fait ce qu'on veut* »). Il semble qu'*in fine*, ils profitent intégralement au client (« *Au début, on partage les gains, mais comme tous les ans ils demandent une baisse, ils ont finalement tout* »). En outre, ces chantiers sont, une nouvelle fois, l'occasion de mieux connaître les fournisseurs de manière indirecte (« *Quand on fait un chantier, on en profite pour avoir des informations par les gens des usines* »). Enfin, la multiplication des interactions entre les acheteurs et leurs fournisseurs (réunions régulières, chantiers, audits,...) favorise le développement de bonnes relations personnelles, parfois même des re-

lations d'amitié. Ces relations sont reconnues comme étant les instruments d'une confiance affective (terme emprunté à McAllister, 1995) qui peut s'avérer très utile lors de demandes exceptionnelles (« Avec lui, j'ai le « fit ». On s'entend bien. On se rend des services »).

En définitive, les outils sont annoncés comme étant les vecteurs de la confiance de bienveillance, de l'engagement réciproque et de l'entraide dans une perspective de coopération. Toutefois, ils portent également les racines d'un comportement opportuniste relevant d'une approche latérale de séduction dans une perspective de lutte.

Ainsi, pour préparer la guerre, il faut (1) connaître le terrain, (2) définir ses objectifs et (3) développer ses armes : (1) Le terrain de la « lutte-coopération » entre Equipauto et ses fournisseurs peut être caractérisé par le niveau de dépendance réciproque entre les parties. L'amplitude et l'asymétrie de dépendance déterminent le rapport de force entre Equipauto et ses fournisseurs ; (2) sous couvert de coopération, les objectifs d'Equipauto sont, en fait, d'obtenir des fournisseurs les prix les plus bas ; (3) quatre types d'armes (ou dispositifs de contrôle) sont développés : les dispositifs de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction. Ces armes relèvent à la fois d'un contrôle par le marché (les dispositifs d'incitation), d'un contrôle bureaucratique et plus largement organisationnel (de manière transversale aux dispositifs) et, dans une moindre mesure, d'un contrôle par la confiance (objectif annoncé de certains dispositifs de séduction).

Nous proposons maintenant d'analyser la conduite de la guerre selon les caractéristiques du terrain.

## **2.2. Les stratégies développées par le client selon les situations de dépendance (« mener la guerre »)**

L'analyse des données nous conduit à présenter les stratégies développées par le client dans trois types de situations : (1) le client est peu dépendant de son fournisseur, (2) le client et le fournisseur sont très interdépendants et (3) le client est unilatéralement dépendant de son fournisseur. Le tableau 5 présente l'analyse des résultats.

**Tableau 5 – Typologie des stratégies de contrôle**

<b>Dépendance client-fournisseur</b>	<b>Axes stratégiques du client</b>	<b>Approches privilégiées et stratégies d'acteurs</b>	<b>Dispositifs de contrôle particulièrement mobilisés</b>
Faible dépendance du client	Profiter de, maintenir sa faible dépendance ; Exploiter les difficultés d'un fournisseur dépendant.	Approche frontale ou conventionnelle ; Stratégie offensive ; Influence très coercitive.	- incitation (contrôle par le marché). - connaissance externe.
Forte interdépendance client-fournisseur	Annoncer une coopération « gagnant/gagnant » tout en prenant le contrôle Pour gérer la dépendance, trois options : - décroître sa propre dépendance : travailler en interne pour simplifier les produits ; identifier et homologuer des fournisseurs de substitution - renforcer encore l'interdépendance : créer une <i>joint venture</i> avec le fournisseur - intégrer les activités	Approches obliques et latérales ; Stratégies offensives et défensives masquées derrière la coopération annoncée ; Influence non coercitive à coercitive	Tous les dispositifs - connaissance (de manière directe et intelligente) - incitation (présentée comme liée à la coopération) - protection (présentée comme la preuve d'engagement) - séduction (dispositifs organisationnels et relationnels, insistance sur la réputation)
Forte dépendance unilatérale du client	« Faire la belle » tout en développant ses connaissances et son influence Pour gérer la dépendance, trois options : - contractualiser à long terme - intégrer les activités (rarement possible) - aider un autre fournisseur à développer les compétences requises	Approche latérale Stratégie défensive ; Influence non coercitive	- connaissance (principalement intelligence) - protection (contrat long terme) - séduction (dispositifs relationnels)

### 2.2.1. Faible dépendance du client : approche frontale

Dans le cas où Equipauto est faiblement dépendant de son fournisseur, nous avons observé la mise en œuvre d'une approche frontale ou conventionnelle. La recherche de connaissance est externe ; elle porte moins sur les caractéristiques du fournisseur que sur ses concurrents sur le marché et sur l'existence de produits de substitution afin de s'assurer de l'indépendance dans le temps. Les dispositifs d'incitation (l'octroi, le retrait de marchés, les enchères inversées sur internet) utilisés sont révélateurs d'un contrôle par le marché et se traduisent par des stratégies d'influence offensives et très coercitives (menaces de transfert de production). Ils permettent aux acheteurs d'Equipauto d'atteindre leur but qui est de s'approvisionner au moindre coût. Toutefois, les menaces semblent peu mises à exécution (ou pas de manière immédiate) car tout transfert de production nécessite une coordination

interne (entre les acheteurs, les unités de production, les prescripteurs) pour valider ce changement et effectuer les essais. Quelques cas exemplaires de transfert de production sont toutefois mis en exergue par les acheteurs et constituent des avertissements pour les fournisseurs qui ne se plieraient pas à leurs exigences (ce qui renvoie au 26<sup>ème</sup> stratagème d'après Phélizon, 2001 : « *montrer du doigt le mûrier pour blâmer le Sophora* »). En outre, les acheteurs exigent des fournisseurs dépendants qu'ils investissent pour améliorer sans cesse leur productivité, la qualité de leurs systèmes de production et de livraison, développer leur innovation, ce qui les conduit à accroître encore leur dépendance (sans toutefois dépasser 30 % de leur chiffre d'affaires avec Equipauto d'après les documents internes, ce qui rendrait ce dernier juridiquement responsable du fournisseur). Les fournisseurs dominés subissent les pressions les plus fortes en termes de réduction des prix : les acheteurs d'Equipauto sont tentés de « *piller les maisons qui brûlent* » (5<sup>ème</sup> stratagème approprié aux situations déjà gagnées, Phélizon, 2001) et d'exploiter ainsi l'adversité qui touche ces fournisseurs (« *En 1993, une année difficile pour tout le monde, Equipauto a demandé 5 % de baisse à tous les emboutisseurs. Pour certains, Equipauto était tellement important qu'ils ont accepté. Il y en a qui sont morts après* » ; « *On souhaite payer un prix qui correspond à leur coût marginal. Pas tout à fait car, sinon, ils meurent, mais dans l'esprit, c'est ça* »).

### 2.2.2. *Forte interdépendance client-fournisseur : approche oblique et latérale*

Dans le cas où le client et le fournisseur sont fortement interdépendants, chacun reconnaît officiellement que la poursuite de son intérêt personnel passe par la réalisation d'objectifs communs (i.e. par la coopération). Toutefois, nous avons observé que derrière la coopération annoncée se profile souvent la lutte (d'après les acheteurs et les fournisseurs). Dans ce contexte, Equipauto investit massivement en hommes et en ressources ; tous les dispositifs possibles sont exploités dans une approche à la fois oblique (exploiter les faiblesses et subvertir les forces de l'adversaire) et latérale (susciter chez l'autre attachement et affection). Ainsi, les dispositifs de connaissance du fournisseur développés par Equipauto (audits, grilles de notation, demandes de cotation avec décomposition des coûts, etc.) sont présentés comme autant de préalables à l'amorce de la coopération à long terme et le contrat qui

formalise la coopération comme une preuve de l'engagement (« *On dit que c'est pour sceller l'amitié* »). Les acheteurs interrogés et les documents consultés suggèrent que le contrat est également un mécanisme de protection indispensable (en cas de défaillance ultime).

Au cours de l'exécution de la coopération, il semble que les acheteurs d'Equipauto mènent deux manœuvres en parallèle.

La première vise à accroître encore leur connaissance du fournisseur partenaire pour exploiter la moindre faiblesse, anticiper ses propres stratégies et obtenir des réductions de prix (« *Il faut pouvoir connaître ses faiblesses, sa stratégie* » ; « *Il faut très bien le connaître pour savoir ce qu'on peut lui demander* »). Pour inciter et aider les fournisseurs à baisser leurs prix, les acheteurs leur proposent de travailler avec leurs experts (« *C'est travailler main dans la main à la réduction des coûts* ») et devenir des partenaires privilégiés dans le cadre de la charte. Ainsi, ils atténuent l'incitation qui pourrait paraître coercitive par la mise en place de dispositifs organisationnels de séduction. La réputation d'Equipauto est également un argument pour que les fournisseurs acceptent ces chantiers. La mise en œuvre de ces dispositifs implique souvent d'« *échanger la place de l'hôte et de l'invité* » (30<sup>ème</sup> stratagème, Phélizon, 2001), c'est-à-dire de prendre finalement le contrôle des opérations. Cette prise de contrôle quasi-hiérarchique, qui s'inscrit dans le cadre du partenariat, a l'avantage de procurer au client toutes les informations nécessaires et de réduire la zone d'incertitude des fournisseurs. Elle est toutefois diversement acceptée par les fournisseurs (« *En tant que partenaires, ils nous ont vraiment fait progresser dans la gestion de projet. On a mis en place une organisation qui correspond à la leur.* » ; « *Le partenariat, ..., c'est vraiment du pipeau pour qu'on soit transparent.* »).

La seconde manœuvre vise à tenter de modifier le rapport de force. Une première option consiste à décroître sa propre dépendance. Pour ce faire, les acheteurs essaient de travailler en interne avec les ingénieurs des bureaux d'étude sur les spécifications pour accélérer le processus de standardisation des produits. Les dispositifs de protection des sites de l'entreprise cliente permettant de préserver le secret sont cruciaux pour la réussite de cette stratégie. Parallèlement, les acheteurs activent les dispositifs d'intelligence (veille concurrentielle, recueil d'informations par les espions) pour tenter de découvrir d'autres fournisseurs potentiels. Une deuxième option (généralement adoptée d'après les acheteurs si la première s'avère infructueuse) est envisagée

lorsque les acheteurs ont confiance dans les compétences du fournisseur et dans sa volonté de poursuivre la coopération à long terme. Elle consiste à accroître l'interdépendance bilatérale en co-investissant par exemple dans une *joint-venture* (« *On investit et on essaie de se marier avec lui* » ; « *Tu crois en ses capacités et tu l'obliges à être fidèle* »). Dans le cas où le fournisseur ne présente pas ces qualités, les acheteurs nous ont dit envisager une stratégie qu'ils considèrent comme étant de repli : l'intégration des activités externalisées.

### 2.2.3. *Forte dépendance du client : approche latérale*

Dans cette situation, les alternatives sont peu disponibles sur le marché et le client est soumis à l'opportunisme éventuel d'un fournisseur peu dépendant de lui (« *Le fournisseur est maître, on fait le dos rond* »). L'objectif du client est non seulement de s'assurer de la continuité de son approvisionnement et de minimiser les hausses de prix, mais également de structurer ses échanges de manière à modifier le rapport de force. La stratégie dans ce cas s'appuie sur une approche latérale. Au commencement de la coopération, les acheteurs évitent de contractualiser à long terme (« *Le contrat risquerait d'être trop défavorable si on n'en connaît pas assez* ») pour se laisser le temps de développer les dispositifs de connaissance (sur le fournisseur et sur le marché). Les fournisseurs donnent peu d'informations sur leurs compétences ou sur leur stratégie et refusent toute intrusion par les chantiers ou les audits (« *Ils s'en moquent des chantiers... Ils n'en veulent pas. On ne les visite même pas.* »). Pour obtenir ces informations, les acheteurs s'appuient sur des dispositifs d'intelligence à travers l'envoi d'espions principalement auprès d'institutions externes (les chambres de commerce, les salons de professionnels,...), mais également ponctuellement au sein des entreprises fournisseur (informations par les équipes logistiques, par les équipes de R&D). De leur côté, les acheteurs privilégient le « *stratagème de la belle* » (31<sup>ème</sup> stratagème adapté aux situations quasiment perdues, Phélizon, 2001) qui consiste à essayer de distraire le fournisseur (« *La belle à séduire n'est pas forcément l'acheteur. Parfois c'est le contraire* » ; « *On va œuvrer à travers des relations personnelles pour minimiser l'impact de leviers trop puissants* »). La combinaison de ces tactiques (développer les dispositifs d'intelligence et faire la belle) permet aux acheteurs d'obtenir à la fois des informations par des voies détournées en croisant, recoupant

l'information et d'exercer un contrôle affectif afin de susciter la bienveillance des fournisseurs qui sont dans une position de force. Ainsi, le contrôle informel qui émerge de ces interactions individuelles vient suppléer le manque d'outils formels de pilotage et d'évaluation. Cette stratégie semble fonctionner. Les fournisseurs sont plus enclins à répondre aux demandes des acheteurs avec qui ils s'entendent bien (« *Avec l'acheteur PR, on s'entendait bien. Quand il me demandait une urgence, je me débrouillais pour motiver les gens en interne, on se rendait des services.* »). À mesure que la connaissance du fournisseur (en particulier de son positionnement stratégique) et de son marché se développe, les acheteurs évaluent de manière plus précise leur dépendance réelle. Deux options stratégiques sont alors envisagées tandis que le « stratagème de la belle » se poursuit. La première consiste à essayer de contractualiser à long terme avec le fournisseur actuel (« *on tente de faire un contrat sur plusieurs années* »). Les acheteurs essaient alors de « *jeter une brique pour ramasser du Jade* » (17<sup>ème</sup> stratagème, Phélizon, 2001). En effet, pour éviter un contrat défavorable, des affaires sur des domaines moins risqués peuvent être offertes au fournisseur (« *Souvent, avec un fournisseur, on a plusieurs business en parallèle. Comme ça, on peut se créer des leviers via d'autres commodités* »). La seconde option consiste à se désengager en secret. L'intégration est une voie envisagée. Toutefois, elle est rarement retenue du fait des investissements qu'elle requiert. Une autre voie, plus réaliste semble-t-il d'après les acheteurs, consiste à aider un fournisseur qui travaille sur des projets proches ou un fournisseur potentiel identifié (souvent grâce aux dispositifs d'intelligence) à développer les compétences du fournisseur actuel. Pour préparer sa retraite, « *la cigale dorée fait sa mue* » (21<sup>ème</sup> stratagème, Phélizon, 2001) : les acheteurs renforcent encore l'action auprès de leurs fournisseurs dominants pour ne pas éveiller les soupçons tandis qu'ils s'activent au désengagement (« *C'est un potentiel qu'on leur fait miroiter... En parallèle, nous cherchons un autre fournisseur pour être à 60/40 mais lui ne le sait pas* » ; « *On lui offre un chantier de productivité en même temps qu'on essaie de trouver une porte de sortie* »).

En définitive, les approches frontales, obliques ou latérales privilégiées dans les trois situations étudiées ici mobilisent de manière enchevêtrée les dispositifs de connaissance, d'incitation, de protection et de séduction. À chaque situation de dépendance client-fournisseur correspond un système de contrôle cohérent avec la stratégie appropriée.

Lorsqu'il est peu dépendant, le client cherche à tirer profit de sa situation et n'hésite pas, le cas échéant, à exploiter les difficultés du fournisseur. Il privilégie une approche frontale et développe principalement les outils de contrôle externes à la relation (contrôle par le marché). Lorsqu'il est fortement interdépendant, le client privilégie à la fois une approche oblique et latérale. Il développe un système beaucoup plus élaboré combinant les différents dispositifs qui rappellent un contrôle quasi-hiérarchique. Lorsqu'il est unilatéralement dépendant, le client « fait la belle » afin de développer les dispositifs de connaissance informels (dispositifs d'intelligence) et de séduction qui permettront de gérer cette dépendance unilatérale.

En outre, nous avons observé les manœuvres d'adaptation et d'évitement développées par le client lorsqu'il est dépendant. Ces manœuvres visent (1) à décroître sa dépendance (en simplifiant les produits, en cherchant à homologuer d'autres fournisseurs) et (2) à la gérer (en contractualisant à long terme, en créant des *joint-ventures*, voire en intégrant les activités).

Cette analyse peut donner des clés aux managers pour envisager diverses options stratégiques selon leur situation de dépendance et considérer les potentialités des différents dispositifs de contrôle en lien avec ces stratégies. En outre, elle met l'accent sur les approches obliques et latérales ainsi que les dispositifs qui leur sont associés. Pour gérer leur dépendance à l'égard de leurs fournisseurs, les managers sont généralement enclins à développer de nouveaux outils visant à « plus » contrôler ceux-ci. Les seuls outils de contrôle identifiés comme tels sont généralement les dispositifs formels de connaissance directe, d'incitation et de protection (demandes de certification, audits, contrats avec pénalités, etc.) ; ils relèvent d'une approche frontale. Les dispositifs d'intelligence et de séduction sont considérés comme des outils de « second ordre » laissés à la discrétion des individus (en particulier des acheteurs). Ils mériteraient d'être reconnus comme de vrais dispositifs de contrôle permettant de servir des stratégies relevant d'approches obliques ou latérales pour retourner ou contourner les inconvénients d'une situation de dépendance.

## **Conclusion**

Dans cette étude, nous avons mobilisé les écrits militaires orientaux pour décrypter les stratégies de contrôle qu'un équipementier automo-

bile élabore et met en œuvre vis-à-vis de ses fournisseurs en fonction du « terrain » caractérisé selon le niveau de dépendance réciproque client-fournisseur. Ces stratégies visent à tirer le meilleur parti de l'échange et, éventuellement, à gérer sa propre dépendance. Leur mise en œuvre se traduit, selon les circonstances, par des approches frontales, obliques ou latérales. Ces approches s'appuient sur un certain nombre de dispositifs (« les armes ») qui sont souvent combinés entre eux pour former un système de contrôle cohérent avec la stratégie qu'ils servent.

Outre les stratégies de contrôle identifiées, trois apports ressortent de cette recherche.

Le premier concerne l'identification des quatre types de dispositifs qui sont les outils du contrôle : les dispositifs de connaissance (connaissance directe ou « intelligence »), d'incitation, de protection et de séduction. Ils ne constituent pas à eux seuls des modes de contrôle, mais leur combinaison permet de servir la stratégie adaptée. Les trois premiers sont des mécanismes du contrôle par le marché et du contrôle bureaucratique. Le quatrième (les dispositifs de séduction suscitant la confiance), n'a pas été, à notre connaissance, envisagé comme un mécanisme de contrôle dont la visée est opportuniste.

Le second apport concerne la réflexion sur l'articulation entre la stratégie et les dispositifs de contrôle. En effet, les chercheurs en contrôle se focalisent souvent sur les modalités du contrôle sans définir de manière explicite les finalités ou les stratégies qui les sous-tendent. Or, les dispositifs de contrôle n'ont de sens qu'au regard de la stratégie qu'ils servent. Par exemple, le développement de liens personnels est souvent considéré comme étant positif car favorisant l'émergence de la confiance. De plus, il semble que la confiance affective soit davantage le résultat d'une stratégie de contrôle (à l'instar de l'analyse de Neuville, 1997) plutôt que comme relevant de la seule bonne volonté des partenaires.

Troisièmement, sur le plan managérial, cette recherche peut donner des clés aux managers d'entreprises clientes pour appréhender leurs dispositifs et stratégies de contrôle au regard des trois situations étudiées. En particulier, les dispositifs d'intelligence et de séduction sont présentés comme de véritables outils de contrôle permettant de gérer une situation de dépendance. Du côté des fournisseurs, cette recherche permet de mieux comprendre (et donc d'anticiper) les stratégies déve-

loppées par les clients. Une étude similaire sur les stratégies des fournisseurs est envisagée.

Enfin, pour comprendre la dynamique et l'évolution des stratégies de contrôle, il conviendrait de réaliser des études longitudinales (et même des études historiques compte tenu des cycles d'externalisation et d'internalisation) qui sont encore trop rares dans les recherches sur le contrôle client-fournisseur.

## **Bibliographie**

- Adler P.S. (2001), « Market, Hierarchy and Trust : the Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, vol. 12, p. 215-234.
- Allouche J. et Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 5-31.
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, PUF coll. le psychologue, 10<sup>ème</sup> éd.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique*, Dunod.
- Blau M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons.
- Brocard P. et Donada C. (2003), *La chaîne de l'équipement automobile*, Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Crozier M. (1988), « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 67, p. 61-63.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.
- Dekker H.C. (2003), « Value Chain Analysis in Interfirm Relationships : A Field Study », *Management Accounting Research*, vol. 14, p. 1-23.
- Dekker H.C. (2004), « Control of Inter-organizational Relationships : Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 27-49.
- Detchessahar M. (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, p. 49-70.

- Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n° 114, juin-juillet-août, p. 94-105.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, p. 45-58.
- Dumoulin R., Meschi P.X. et Uhlig T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 81-112.
- Emerson T.M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, p. 31-41.
- Flamholtz E.G. (1996), « Effective Organizational Control : A Framework, Applications and Implications », *European Management Journal*, vol. 14, n° 6, p. 596-611.
- Frazier G.L., Gill J.D. et Kale S.H. (1989), « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 1, p. 50-69.
- Frazier G.L. et Rody R.C. (1991), « The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels », *Journal of Marketing*, vol. 55, n° 1, p. 52-69.
- French J.R. et Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in D. Cartwright (Eds.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, p. 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, p. 113-143.
- Garel G. et Midler C. (1995), « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 86-101.
- Gervais M. (2003), *Stratégie d'entreprise*, Economica, 5<sup>ème</sup> édition.
- Gosse B., Sargis-Roussel C. et Sprimont A. (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, p. 101-128.
- Håkansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach*, John Wiley & Sons.
- Håkansson H. et Lind J. (2004), « Accounting and Network Coordination », *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, p. 51-72.

- Hallén L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N. (1991), « Interfirm Adaptation in Business Relations », *Journal of Marketing*, vol. 55, n° 2, p. 29-37.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, p. 71-85.
- Houssiaux J. (1957), « Le concept de « quasi-intégration » et le rôle des sous-traitants dans l'industrie », *Revue Économique*, n° 2, p. 221-247.
- Kotabe M., Martin X. et Domoto H. (2003), « Gaining from Vertical Partnerships : Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries », *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 293-316.
- Langfield-Smith K. et Smith D. (2003), « Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, p. 281-307.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104.
- Le Roy F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Economica.
- Marchesnay M. (1986), *La stratégie*, Chotard & Associés.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université (1<sup>ère</sup> édition américaine 1984).
- Neuville J.P. (1997), « La stratégie et la confiance : le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 297-319.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 129-141.
- Phélizon J.F. (2001), *Trente-six stratagèmes*, Economica.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers.

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Development Process of Co-operative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Sun Tzu (1972), *L'art de la guerre*, Flammarion.

Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman G.J. (2000), « Management Control of Interfirm Transactional Relationships : the Case of Industrial Renovation and Maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, p. 51-77.

Ulrich D., Barney J.B. (1984), « Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 471-481.

Yin R.K. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, 2<sup>nd</sup>e édition.