

*Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD**

Hugues Poissonnier

ATER – Université Montpellier I

ERFI – ISEM

Espace Richter – Bat. E – rue vendémiaire

34 960 Montpellier Cédex 2

06 09 79 16 60

hpoissonnier@yahoo.fr

CREGO Université Montpellier II

Place Eugène Bataillon

34 095 Montpellier Cédex 5

Résumé

La volonté d'intégrer, dans une approche novatrice du contrôle inter - organisationnel, les évolutions relationnelles récentes nous conduit à développer la notion de « chaîne de contrôle ». Après l'identification de quatre configurations de contrôle inter – organisationnel, nous présentons les originalités de chacune des « familles » de chaînes associées aux configurations définies, au moyen d'études de cas sélectionnés.

Mots clés

Contrôle inter - organisationnel, chaîne de contrôle, habillement, donneur d'ordres, fournisseur.

Abstract

Willingness to integrate, in a new approach of inter-organizational control, recent relational evolutions leads us to develop the notion of "control chain". After the identification of four configurations of inter – organizational control, we present the originalities of each of the "families" of chains associated to defined configurations, on the basis of selected case studies.

Key words

Inter – organizational control, control – chain, clothing, supplier

* Textile – Habillement - Distribution

Introduction

Le développement des pratiques d'externalisation de la production concerne de nombreuses industries et, avec le phénomène d'internationalisation des approvisionnements, pose la question du contrôle inter-organisationnel avec une prégnance proportionnelle à la vitesse et à l'ampleur du phénomène de délocalisation des activités productives.

Conscients de ces évolutions et répondant aux appels d'Otley (1994) et d'Hopwood (1996) préconisant d'intégrer le concept de relation inter-organisationnelle dans les travaux en contrôle, de nombreux chercheurs ont travaillé sur le contrôle inter – organisationnel, que ce soit dans le cadre des réseaux (Dumoulin, 1997) ou dans celui des relations dyadiques client – fournisseur (Dupuy et Guibert, 1997). Alors que certains optaient pour le choix d'un secteur précis d'investigation (Kalika, Guilloux et Laval, 1998), d'autres se préoccupaient de l'étude d'un point précis du contrôle (Corrégé, 1999).

Pour autant, le champ du contrôle inter-organisationnel demeure relativement peu exploré au regard de la diversité et de l'importance des évolutions qui conduisent à l'émergence de problématiques nouvelles. Nous pouvons en effet citer à ce sujet, outre les phénomènes d'externalisation des productions et l'internationalisation des approvisionnements, l'évolution des relations d'emploi, ainsi que le caractère de plus en plus prégnant des dynamiques actionnariales, concurrentielles et socio-institutionnelles qui s'exercent dans l'environnement des enseignes.

Ces trois grands phénomènes contribuent ainsi à l'émergence de toute une série de questions du point de vue du contrôle. Comment contrôler, en effet, quand on a externalisé une grande partie de ses activités productives, voire l'intégralité de ses activités productives, comme c'est parfois le cas ? Comment contrôler, qui plus est, des fournisseurs qui sont parfois situés à l'autre bout du monde avec tous les problèmes que suppose la distance, tant d'un point de vue géographique que culturel ? Comment contrôler des acheteurs d'un type nouveau, et quel type de contrôle ces derniers vont-ils mettre en place sur les fournisseurs ? Comment intégrer et concilier des pressions de plus en plus fortes et de nature diverses qui sont exercées sur les entreprises (par les actionnaires, la société,...) ?

Soucieux de développer une approche du contrôle inter-organisationnel de nature à répondre à ces questions et donc à intégrer les évolutions évoquées, nous nous fondons sur une conception processuelle de ce dernier. Cohérente avec l'idée selon laquelle pratiques internes et externes apparaissent extrêmement liées, voire de plus en plus liées, nous proposons une

nouvelle définition du contrôle et développons la notion de « chaîne de contrôle ». Cette dernière présente le contrôle inter-organisationnel tel qu'il est généralement étudié comme un contrôle « final » ou en « bout de chaîne », dont de nombreux éléments explicatifs se trouvent dans la nature des relations de contrôle observables entre les maillons précédents de la chaîne.

Le développement du concept de « chaîne de contrôle » nécessite une opérationnalisation et donc le choix d'un secteur dans lequel observer la manière selon laquelle la chaîne se structure et fonctionne. L'habillement, qui constitue un secteur dans lequel la question du contrôle inter-organisationnel se pose de manière particulièrement prégnante, présente, de ce point de vue, des caractéristiques intéressantes. Aussi avons nous choisi de faire de l'habillement notre secteur d'investigation.

Nous traiterons, dans un premier temps, des trois grandes évolutions qui nous semblent poser des questions spécifiques et nouvelles en termes de contrôle inter-organisationnel. Nous insisterons ensuite sur les spécificités de notre approche du contrôle, et notamment sur le concept de chaîne de contrôle, se voulant de nature à intégrer ces grandes évolutions dans l'analyse. Enfin, nous décrirons la méthodologie de notre étude des chaînes de contrôle observables dans l'habillement en France, en insistant sur ses origines, puis en présentant les principaux résultats qui en sont issus.

I) Du repérage de trois grandes évolutions relationnelles à l'analyse de leurs impacts sur les pratiques de contrôle des firmes

Trois grands types d'évolutions relationnelles se trouvent à l'origine de l'émergence de problématiques nouvelles dans le champ du contrôle inter-organisationnel. Ces évolutions concernent les relations des entreprises avec leurs fournisseurs (internationalisation des approvisionnements), avec les sources de pression qui s'exercent sur elles (dynamiques actionnariales, concurrentielles et socio-institutionnelles) et enfin les relations qu'il est possible d'observer à l'intérieur même des entreprises et notamment celles qui « mettent aux prises » les acheteurs avec leur hiérarchie.

Après une présentation de ces évolutions relationnelles récentes et en cours (1.1), nous aborderons les questions qui en découlent du point de vue du contrôle (1.2).

1.1) Les évolutions relationnelles en cours

Certaines des évolutions relationnelles que nous proposons de décrire dans les développements suivants sont déjà bien engagées. Elles n'en demeurent pas moins toujours en cours, voire en phase de diffusion élargie.

1.1.1) Internationalisation des approvisionnements et « dépersonnalisation » de la relation client - fournisseur

Bien décrites par Parat (1998), les évolutions ayant touché la filière THD dans les années récentes ont eu des impacts allant jusqu'à l'émergence de nouveaux acteurs. Les évolutions relationnelles inter-entreprises sous-jacentes à ces bouleversements ont des effets sur les pratiques de contrôle du fait, tout d'abord, du besoin de contrôler des acteurs nouveaux, mais aussi de l'évolution de la répartition du pouvoir entre les acteurs de la filière. Principales sources de ces évolutions relationnelles, l'émergence de la distribution et l'internationalisation des approvisionnements expliquent ainsi un changement de sens et de nature du contrôle au sein de la dyade distributeur – fournisseur.

Le phénomène d'externalisation concerne essentiellement les activités productives, peu créatrices de valeur (Gereffi, 1996). Ces dernières sont alors réalisées par des sous-traitants parfois proches du point de vue géographique, de leurs nouveaux clients. L'externalisation se traduit toutefois, dans de nombreuses industries, par un recours à des sous-traitants souvent situés à l'autre bout du monde. Si ces deux cas de figure existent conjointement, force est de constater que les entreprises ont recours à des sous-traitants de plus en plus éloignés géographiquement, malgré le développement conjoint des pratiques de « lean retailing » (approvisionnement sur un circuit court en vue de gagner en réactivité).

Au delà de la nécessaire prise en compte de la culture dans les pratiques relationnelles et de contrôle mises en place avec ces sous-traitants, une telle évolution, portée par les développements et progrès en matière de transport et de communication, modifie très fortement la nature des pratiques de contrôle.

La proximité et donc la connaissance mutuelle et la confiance, qui caractérisaient auparavant les relations distributeurs – fournisseurs, constituaient un préalable souvent indispensable à la mise en place de modes de contrôle clanique pour reprendre les termes de Ouchi (1979, 1980). Torrès (2003, 2004) a, à maintes reprises, mis en avant le rôle de la proximité dans le développement des relations claniques. S'inspirant des écrits de Granovetter (1985), Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2004) montrent, elles aussi, comment le fait que clients et

fournisseurs soient ancrés dans les mêmes réseaux sociaux participe du bon fonctionnement de relations de type clanique ou social.

Phénomènes liés et, il est vrai, pas complètement nouveaux, externalisation des activités productives et internationalisation des activités liées aux approvisionnements, tiennent aujourd'hui un rôle particulièrement structurant vis à vis des pratiques de contrôle inter-organisationnel, par leur ampleur nouvelle et croissante tout d'abord et par leur combinaison avec des évolutions d'autres natures ensuite. Ces dernières vont maintenant être abordées.

1.1.2) L'émergence d'un nouveau type de relation d'emploi ou comment les évolutions du contrôle intra-organisationnel et du contrôle inter-organisationnel apparaissent liées

Au sein de nombreux secteurs, les évolutions liées à l'externalisation ont provoqué de profonds changements dans la nature des différents métiers (Pérez et ali., 2004). Les ingénieurs de production ou spécialistes du produit sont notamment remplacés par des acheteurs dont les compétences recherchées sont essentiellement liées à la gestion ou à la négociation. Selon Sostènes (1994): «*L'évolution de l'environnement de l'entreprise a propulsé dans un premier temps la fonction marketing au rang de fonction stratégique. Plus récemment, une transformation comparable s'est produite dans la fonction achat*». Ceci entraîne de profondes restructurations en interne en raison de l'émergence de ces métiers nouveaux d'une part et en raison des compétences spécifiques sur lesquels ils sont fondés d'autre part : il faut apprendre à gérer (et donc à contrôler) des acheteurs et, qui plus est, des acheteurs internationaux à potentiel élevé (caractérisés par la maîtrise des langues, la mobilité, la connaissance des marchés mondiaux,...). Mangel et Useem (2000) montrent ainsi que les caractéristiques de la relation d'emploi et la structure organisationnelle posent de fortes contraintes sur la nature des systèmes de contrôle qui peuvent être mis en place dans une organisation. Les acheteurs sont en effet, compte tenu de leur rôle stratégique et de leur nouveau statut, en mesure de développer des exigences et des pratiques nouvelles. Les compétences requises font, de plus, du métier d'acheteur un «*métier de transition*». Les nouveaux acheteurs établissent donc des plans de carrière les amenant à changer fréquemment d'enseigne et, en un mot, à être plus opportunistes vis à vis de leur métier ou de leur entreprise. Ces évolutions résultent en l'intensification des stratégies d'acteurs (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) développées par ces acheteurs et en l'augmentation sensible des taux de turn-over au sein des équipes dédiées aux achats.

1.1.3) L'extension des référentiels stratégiques des firmes : vers un développement des phénomènes d'inter-structuration

Les profonds bouleversements affectant les relations d'emploi d'une part et les relations client – fournisseur d'autre part, ont des impacts sur l'évolution des modes de contrôle inter-organisationnels. Les développements précédents ont montré en quoi l'intégration de ces évolutions était essentielle dans la réflexion que nous menons sur le contrôle inter-organisationnel. Participant de ces évolutions relationnelles, mais aussi directement de la définition du fonctionnement du contrôle inter-organisationnel, des pressions issues de l'environnement des enseignes nous semblent devoir être intégrées à l'analyse.

Présentant la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes comme un critère de l'efficacité organisationnelle, Morin, Savoie et Baudin (1994) présentent les sources de cette légitimité, accordant une place centrale aux trois types de pressions que nous avons qualifié, à la suite de Pérez, Palpacuer et Tozanli (2000), de dynamiques actionnariales, concurrentielles et socio-institutionnelles.

Les dynamiques actionnariales traduisent le phénomène bien décrit par L'Hélias (1997) du « retour de l'actionnaire » et l'apparition d'exigences accrues de la part de ces derniers. Ces exigences apparaissent de nature à orienter les stratégies des enseignes (Montagne, 2001). Certains parlent ainsi de financiarisation des stratégies (Pérez, 2004), parfois caractérisée du point de vue opérationnel, par la gestion du dénominateur (Batsch, 2002). Il convient toutefois de rappeler que les attentes manifestées par les actionnaires se caractérisent par une grande diversité (Gomez, 2001).

Les dynamiques concurrentielles traduisent l'accélération des changements et l'instabilité croissante sur les marchés, de plus en plus segmentés et caractérisés par une compétition plus forte.

Enfin, les dynamiques socio-institutionnelles résultent de l'action de toute une série d'institutions qui, elles aussi vont essayer d'influencer les actions des enseignes, dans un sens plus « socialement responsable » cette fois. Les pressions émanant de la société comme des contre-pouvoirs face au phénomène de « financiarisation » des stratégies prennent alors généralement corps sous la forme d'ONG et témoignent des phénomènes d'inter-structuration à l'oeuvre entre les sources de ces pressions.

1.2) Les questions soulevées par ces évolutions du point de vue du contrôle

Les évolutions décrites contribuent à l'émergence de questions importantes relevant tant du domaine du contrôle organisationnel que du contrôle inter-organisationnel (1.2.1). Ces

évolutions contribuent par ailleurs à renforcer les liens entre ces deux niveaux de contrôle (1.2.2).

1.2.1) L'émergence de nouvelles problématiques de contrôle

Une des évolutions relationnelles essentielles sur laquelle nous avons insisté est celle qui concerne les acheteurs et leur hiérarchie. Cette dernière se concrétise notamment par l'accélération de la rotation du personnel. Cette rotation du personnel achat pose de nombreuses questions en termes de contrôle interne : Quel degré d'autonomie laisser aux acheteurs ? Comment développer cette autonomie en pratique ? Quels modes d'animation apparaissent alors les plus pertinents ? Comment inciter les acheteurs à rester (ou à partir) ? Quel profil d'acheteur faut-il recruter ? Et quelle formation leur dispenser ?... Toutes ces questions, si elles relèvent d'interrogations générales ayant trait au contrôle intra-organisationnel, ne manquent pas d'impacter de manière conséquente le contrôle inter-organisationnel, ne serait-ce qu'en raison du caractère central de l'acheteur et de sa double qualité de contrôlé (par sa hiérarchie) et de contrôleur (de ses fournisseurs).

Les nouvelles problématiques concernant le contrôle inter-organisationnel trouvent d'autres déterminants, résidant notamment dans la nécessité d'entrer en relation et de contrôler, de manière adaptée, des fournisseurs présentant des caractéristiques très différentes (du point de vue de leur taille, spécialisation, culture,...).

Enfin, l'obligation de répondre à de nouvelles pressions qui s'exercent sur elles (et provenant des actionnaires, de la société,...) amène les entreprises contrôlantes à infléchir leurs politiques relationnelles et de contrôle dans le sens des attentes auxquelles elles sont soumises. Comment alors intégrer ces dernières ? Ou s'en prémunir ? Et quels seront leurs impacts sur les pratiques de contrôle inter-organisationnel ?

Toutes ces questions témoignent de la prégnance des évolutions évoquées du point de vue du contrôle, tant organisationnel qu'inter - organisationnel. Ces évolutions jouent aussi dans le sens d'un renforcement des liens entre contrôle organisationnel et inter – organisationnel.

1.2.2) Un renforcement des liens entre contrôles organisationnel et inter-organisationnel

Nous avons montré à quel point les évolutions relationnelles entre organisations et à l'intérieur même de ces organisations étaient liées. Le besoin de trouver de nouveaux fournisseurs, plus compétitifs en termes de prix notamment, a provoqué des bouleversements au sein même des équipes dédiées aux achats, avec l'apparition de nouveaux métiers et l'intégration de nouvelles compétences. Ces dernières participent en retour de la définition des caractéristiques des nouvelles relations inter-organisationnelles. Les pratiques de contrôle

constituant une dimension essentielle des relations acheteurs en interne et des relations fournisseurs, des liens très forts et de plus en plus évidents se structurent entre contrôles organisationnel et inter-organisationnel.

La volonté d'intégrer les évolutions qui viennent d'être décrites dans notre approche du contrôle inter – organisationnel se trouve à l'origine du développement d'une conception originale du contrôle. Cette dernière sera proposée dans notre deuxième partie.

II) D'une conception originale du contrôle au développement du concept de chaîne de contrôle

Avant de proposer notre conception du contrôle (2.2), il nous semble important de revenir sur les principales conceptions du contrôle inter-organisationnel présentes dans la littérature (2.1).

2.1) Les principales conceptions du contrôle inter-organisationnel

Nous proposons de regrouper les conceptions du contrôle inter-organisationnel qu'il est possible de trouver dans la littérature en trois grandes approches : l'approche transactionnelle, l'approche relationnelle et l'approche par le pouvoir et la dépendance.

2.1.1) L'approche transactionnelle du contrôle inter-organisationnel

L'approche transactionnelle regroupe des théories d'inspiration économique qui étudient les mécanismes d'incitation, de surveillance et de coercition dans les relations inter-organisationnelles. Il est notamment possible d'évoquer la Théorie des Coûts de Transaction, la Théorie de l'Agence, ou encore la Théorie des Contrats,...

2.1.2) L'approche relationnelle du contrôle inter-organisationnel

Dans cette approche, le contrôle est décrit comme se développant parallèlement à la relation. Les normes relationnelles et la confiance sont alors présentées comme des formes de contrôle

informel qui peuvent renforcer le contrôle formel (Heide et John, 1992 ; Beamish, 1998 ; Dupuy et Guibert, 1997), voire même s'y substituer (Dekker, 2004).

2.1.3) L'approche par le pouvoir et la dépendance

Dans cette approche, qui se fonde sur la Théorie de la Dépendance des Ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978), la gouvernance inter-entreprise est vue comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance. Le comportement des entreprises est analysé en fonction de la nécessité de répondre aux pressions de l'environnement dans un premier (ce qui passe par la satisfaction des organisations qui détiennent les ressources dont l'entreprise a besoin) et de la volonté d'exercer des pressions sur cet environnement (en rendant dépendantes certaines organisations).

Ces trois approches du contrôle inter-organisationnel présentent des intérêts certains. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les grandes conceptions du contrôle inter-organisationnel évoquées se fondent sur la définition d'objectifs liés au contrôle inter-organisationnel qui sont très proches des objectifs généralement assignés au contrôle organisationnel : réduire l'incertitude (Das et Teng, 1998, Anthony, 1988), assurer la convergence des buts (Dekker, 2004) et enfin, exercer son pouvoir (Eisenhardt, 1989). Elles présentent toutefois un point commun que nous analyserons comme un manquement au moment d'intégrer les évolutions décrites dans la première partie. Ce dernier réside dans le fait de considérer les organisations comme des boîtes noires (Heide, 1994), ce qui ne permet pas d'intégrer la « complexité inter-organisationnelle de la relation client – fournisseur » (Nogatchewsky, 2004) dans l'analyse.

Intégrer l'analyse des pratiques de contrôle internes dans l'étude du contrôle inter-organisationnel est précisément une des caractéristiques essentielles de notre approche du contrôle.

2.2) D'une conception spécifique du contrôle au concept de chaîne de contrôle

Bien que riche d'enseignements, l'étude de ces grandes conceptions du contrôle inter-organisationnel nous a conduit à mettre en évidence une limite essentielle de ces dernières au moment d'intégrer les évolutions en cours : l'oubli, volontaire ou non, des déterminants et conséquences intra-organisationnels du contrôle inter-organisationnels. Les travaux du groupe IMP, traitant davantage des relations inter-organisationnelles que du contrôle à proprement parler, méritent toutefois d'être cités en tant qu'approche novatrice dans ce domaine, la question de l'organisation interne des entreprises participant à l'échange étant au cœur des questionnements (Ford et alii, 1986).

2.2.1) Une conception spécifique du contrôle inter-organisationnel

La définition du contrôle que nous proposons emprunte aux différentes conceptions du contrôle issues de la littérature et se veut cohérente avec l'idée selon laquelle, compte tenu des évolutions relationnelles évoquées, interne et externe apparaissent de plus en plus liés. Il nous semble en effet important d'aborder toute une série de questions concernant le domaine inter-organisationnel en commençant par répondre à des interrogations sur le fonctionnement interne des enseignes.

La définition proposée, au service de notre conception du lien très fort qui unit contrôle interne et contrôle externe, est donc la suivante : le contrôle est « ***un processus par lequel un individu ou une organisation exerce son pouvoir sur un(e) autre afin de faire évoluer la nature de la relation et les résultats qui en découlent dans le sens de ses attentes*** ».

Nous nous démarquons de la conception des organisations comme étant des « boîtes noires ». Les organisations sont composées d'individus et c'est à ce niveau individuel que se décide, que se construit le contrôle, y compris le contrôle inter-organisationnel. Pour autant, il peut être délicat d'isoler les individus composant certaines organisations comme les ONG dont les membres parlent souvent d'une seule voix. Nous intégrerons donc dans l'analyse certaines organisations en tant qu'acteurs individuels. Le pouvoir sur lequel repose le contrôle pourra dès lors reposer sur l'autorité ou une relation hiérarchique (en interne ou dans le domaine organisationnel) ou sur la dépendance (dans le domaine inter-organisationnel).

Nous proposons par ailleurs l'idée selon laquelle le but du contrôle est de faire évoluer la relation et les résultats plutôt que de s'assurer de la conformité de ces derniers aux attentes. Nous ne rejetons pas l'idée selon laquelle l'objectif du contrôle puisse résider dans le fait de

réduire l'incertitude mais considérons qu'il n'est pas le plus important compte tenu des évolutions décrites précédemment.

Nous intégrons une notion de hiérarchisation des objectifs avec un objectif final qui concerne les résultats (prix, qualité, délais, image,...obtenus) et des objectifs intermédiaires qui concernent la relation et les pratiques relationnelles. Les résultats sont en effet présentés comme « découlant » des pratiques relationnelles.

Nous pensons enfin que la direction dans laquelle on cherche à faire évoluer la nature de la relation et les résultats doit être clairement définie pour véritablement pouvoir parler de contrôle.

2.2.2) L'émergence du concept de chaîne de contrôle

Notre conception du contrôle étant précisée, il est possible de présenter notre concept de chaîne de contrôle. Ce dernier repose sur l'idée selon laquelle les racines du contrôle inter-organisationnel se trouvent dans le contrôle interne (chez l'organisation contrôlante) et même au delà puisque l'on peut remonter en amont pour intégrer la prise en compte des pressions actionnariales ou sociétales sur cette dernière.

La **chaîne de contrôle** peut dès lors être définie comme un « *ensemble de relations entre acteurs exerçant les uns sur les autres un contrôle, au travers de modalités diverses, le contrôle exercé par ces « maillons » étant dépendant du contrôle subi par ces derniers* ».

Elle est composée d'acteurs divers, la plupart faisant partie de l'organisation contrôlante (dirigeant, directeur achat, acheteurs,...), d'autres se situant en amont de cette dernière (actionnaires, ONG, société,...) et bien sur en aval (agents, importateurs, fournisseurs,...).

Le concept de chaîne de contrôle doit beaucoup aux travaux du groupe IMP, comme nous l'avons déjà évoqué, mais aussi aux travaux de Staw, Sandelands et Dutton (1981) ou Moss Kanter (1989) concernant la tendance à répercuter sur l'aval la pression qui provient de l'amont. Il trouve aussi des éléments d'inspiration importants dans les concepts de chaîne de valeur (Porter, 1986) et dans le concept de chaîne complète d'autorité de Mintzberg (1986).

2.2.3) Les dimensions formelle et informelle de la chaîne de contrôle

La chaîne de contrôle possède une dimension formelle qui transparaît au travers de son architecture et de l'animation « officielle » de cette dernière dans laquelle le système de rémunération joue un rôle très important (Commeiras et Naro, 2000). Son fonctionnement demeure toutefois largement influencé par des jeux d'acteurs. En ce sens elle possède une

dimension informelle importante. Crozier et Friedberg (1977) ont montré que les écarts organisationnels entre structure formelle et structure réelle découlent en grande partie des stratégies propres des individus. Les manières et les motivations par lesquelles agissent différents acteurs, à la poursuite d'objectifs propres, au sein des organisations, ont été mises en évidence par de nombreux auteurs, qu'il s'agisse du contrôleur de gestion (Bessire, 1995 ; Oriot, 2001), du directeur achat (Smeltzer et Goel, 1995) ou encore du dirigeant (dans le cadre d'une littérature abondante dans le domaine de la finance et largement fondée sur la théorie de l'agence). Nous avons, par ailleurs, insisté dans notre première partie sur l'émergence de comportements nouveaux allant dans ce sens de la part des acheteurs. De nombreux acteurs jouent ainsi de la poursuite de leurs objectifs propres. Ces éléments nécessitent une étude approfondie sur le terrain en vue de réellement connaître le fonctionnement de la chaîne de contrôle.

III) Etude empirique : de la mise en évidence de l'existence de grandes « familles » de chaînes de contrôle à l'étude approfondie de ces dernières

Avant d'évoquer la conduite de notre étude, ainsi que nos principaux résultats, nous proposons une description des choix relatifs au secteur et à la méthodologie choisie.

3.1) Les choix relatifs au secteur d'investigation et à la méthodologie de l'étude

Si toutes les évolutions évoquées dans les paragraphes précédents posent la question du contrôle inter-organisationnel en des termes nouveaux dans de nombreux secteurs, elles posent cette question de manière particulièrement prégnante dans celui de l'habillement. La nature des produits échangés, la séparation entre production et distribution et les faibles barrières à l'entrée sur le marché pour les producteurs ont en effet fait de l'habillement un secteur précurseur dans le phénomène d'internationalisation du sourcing.

Il s'agit de plus d'un secteur dans lequel la question du contrôle inter-organisationnel renvoie à de nombreuses problématiques pour les acteurs, notamment à des questions qui se posent en termes de compétitivité pour les distributeurs ou d'opportunités d'apprentissage pour les fournisseurs (Gibbon, 2000 ; Palpacuer et Poissonnier, 2002).

3.1.1) Spécificités et forme générale de la chaîne de contrôle dans l'habillement

Nous avons insisté sur le rôle structurant, vis à vis de la chaîne de contrôle et de son fonctionnement, des dynamiques actionnariales, concurrentielles et socio - institutionnelles qui rendent compte des évolutions des environnements des firmes. Afin de mieux appréhender la structuration et le fonctionnement de la forme générale de la chaîne de contrôle dans la filière THD, il apparaît important de revenir sur les caractéristiques de ces dynamiques dans le cadre particulier de l'industrie étudiée.

3.1.1.1) Les dynamiques concurrentielles dans l'habillement : de l'émergence au rôle moteur d'acteurs nouveaux

Distinguant les « néo-spécialistes » qu'elle définit comme les nouveaux distributeurs spécialisés dans l'habillement (grandes surfaces spécialisées et chaînes spécialisées) des distributeurs « actifs » (non spécialisés dans les produits vestimentaires et qui regroupent les grands magasins, les magasins populaires, la VPC, les hypermarchés et les supermarchés ayant décidé de créer leurs propres marques de vêtements), Parat (1997) insiste sur le rôle majeur de ces acteurs dans la redéfinition des pratiques du secteur. Nous assistons ainsi à l'émergence de nouvelles pratiques relationnelles, présidant à l'extension du modèle cœur-périphérie (Palpacuer, 1996) et à l'évolution de la structuration des chaînes de contrôle.

3.1.1.2) Les dynamiques actionnariales dans l'habillement : une dualité de logiques et de fonctionnements

L'étude des structures actionnariales des enseignes de distribution dans l'habillement révèle une présence importante de la famille (du créateur de l'enseigne en général). Cette dernière, traditionnelle dans le secteur a des conséquences sur les modes de fonctionnement des enseignes, tant en interne, que dans le domaine de leurs relations-fournisseurs (Allouche et Amann, 1998, 2000 ; Amann, 2003). Un autre type d'actionnaire, moins présent mais dont l'existence dans le capital des enseignes modifie, le cas échéant, de manière considérable le fonctionnement de ces dernières, est constitué des investisseurs institutionnels (I. I.). dont la présence est aussi susceptible de favoriser l'existence de comportements spécifiques (Baudru et ali., 2001).

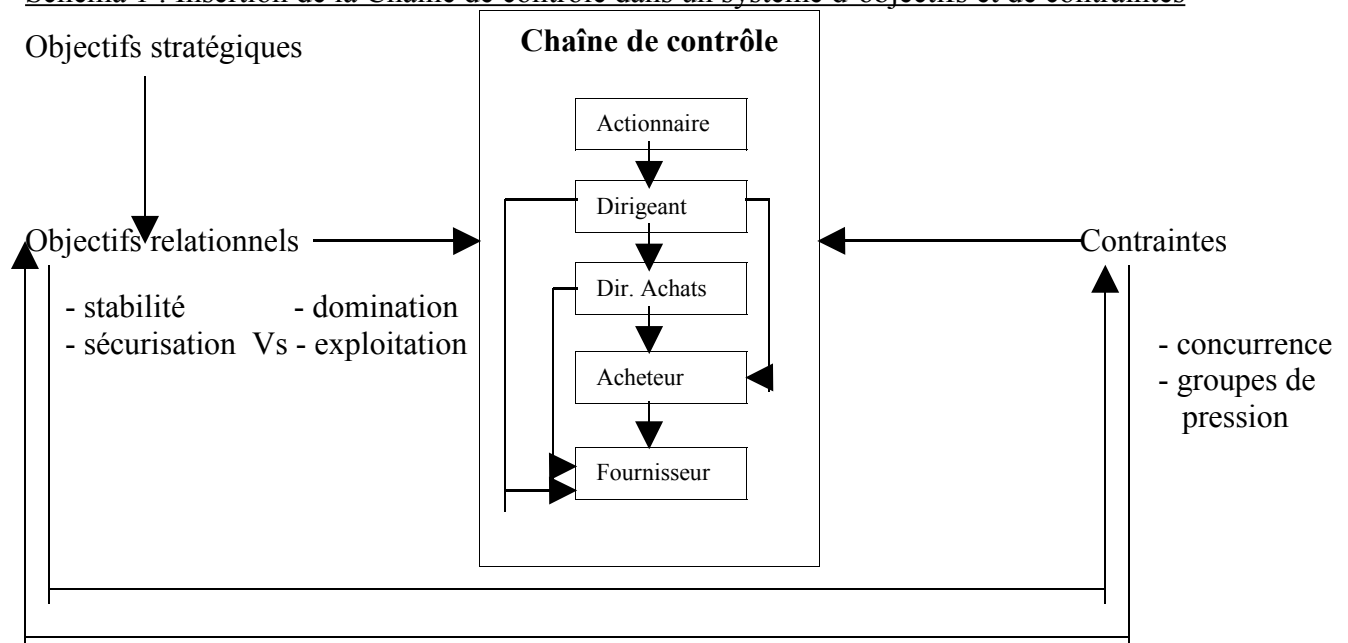
3.1.1.3) Les dynamiques socio-institutionnelles dans l'habillement

La relative perte de contrôle des gouvernements face au développement du commerce mondial et l'affaiblissement des syndicats en tant qu'acteurs de régulation sont souvent présentés comme étant à l'origine de dérives concernant les conditions de travail des ouvriers travaillant dans des usines situées bien loin des lieux de consommation et ne faisant par conséquent pas

partie des préoccupations des consommateurs. Face au pouvoir dont disposent les distributeurs vis-à-vis de leurs fournisseurs, des contre-pouvoirs se développent toutefois. Ces derniers prennent le plus souvent corps sous la forme d'ONG dont l'envergure internationale, associée à une grande flexibilité d'action (Palpacuer, 2003) permet de faire pression sur les enseignes de distribution dans le sens d'un assouplissement des exigences et pratiques de ces dernières envers leurs fournisseurs. L'action des ONG *Sweatshop Watch* et *Clean Clothes Campaign*, respectivement américaine et européenne, mérite d'être ici citée à titre d'exemple.

L'examen des dynamiques proposé dans les développements précédents, permet de présenter l'insertion de la chaîne de contrôle dans un système de contraintes et d'objectifs :

Schéma 1 : Insertion de la Chaîne de contrôle dans un système d'objectifs et de contraintes



3.1.2) Une méthodologie constituée de deux parties

3.1.2.1) Le recours à deux méthodologies articulées

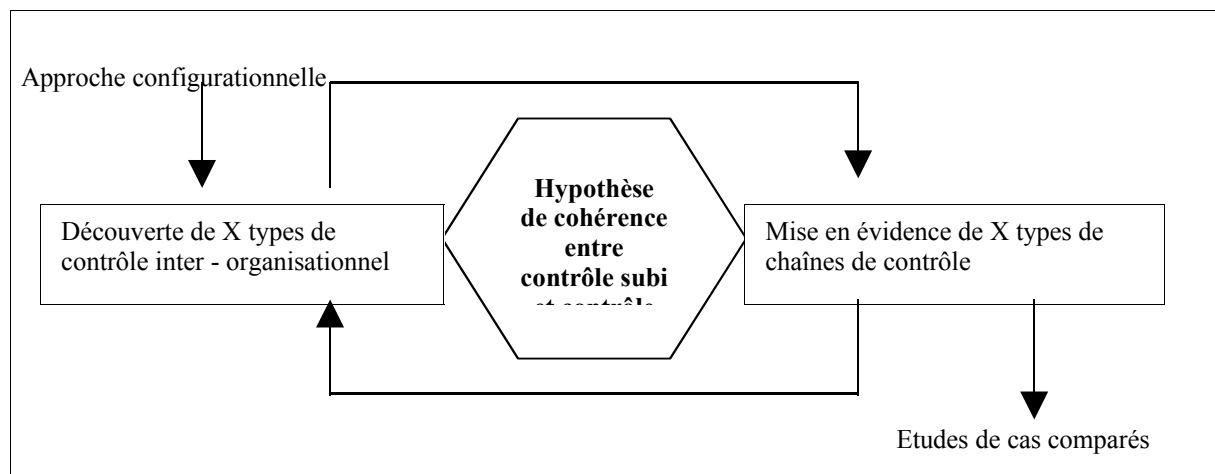
Notre étude de l'industrie THD et de son fonctionnement montre qu'il est illusoire de vouloir comprendre le fonctionnement de LA chaîne de contrôle dans l'habillement. Tout porte à croire, en effet, qu'il existe plusieurs types de chaînes. C'est ainsi que des pratiques relationnelles très différentes existent et peuvent être observées. Nous sommes partis de ce

constat et d'une hypothèse forte et centrale selon laquelle il y a cohérence entre contrôle subi et contrôle exercé pour bâtir la méthodologie de notre étude.

Bien qu'une grande partie de la chaîne de contrôle soit « immergée » à l'intérieur de l'organisation qui contrôle, l'étude du « contrôle final », ou « en bout de chaîne », directement exercé sur le fournisseur, doit en effet permettre de conclure sur la logique de fonctionnement de toute la chaîne. C'est à partir de là que nous justifions le recours à une approche configurationnelle des modes de contrôle « en bout de chaîne », qui constituera un préalable à des études de cas, permettant de repérer autant de « familles » de chaînes de contrôle que de configurations obtenues. Les études de cas seront alors réalisées en sélectionnant les enseignes constituant les cas sur la base de leur caractère emblématique des configurations de contrôle obtenues.

Le schéma 2 présente l'articulation de ce raisonnement :

Schéma 2 : Méthodologie de l'étude



Notre méthodologie repose donc sur la mise en place d'un protocole composé de deux grandes étapes pour lesquelles les travaux de Miles et Huberman (1991) ou Yin (1994) ont constitué des sources privilégiées de réflexion. Notre propos portera, dans les développements suivants, sur la réalisation effective de notre enquête, puis sur les résultats obtenus.

3.2) L'adoption d'une démarche configurationnelle

3.2.1) Recueil et collecte des données

Les données collectées lors des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 17 enseignes de distribution de l'habillement figurant parmi les 30 plus grandes enseignes françaises, ont, dans un premier temps, été mises à plat sous deux formes principales: des fiches signalétiques pour

chaque entreprise reprenant l'ensemble des informations obtenues sur ces dernières et une matrice associant les entreprises à leurs caractéristiques dans de nombreux domaines. 22 fournisseurs ont, par ailleurs, été rencontrés avec l'objectif d'affiner notre compréhension des modes de contrôles décrits dans un premier temps par les distributeurs rencontrés.

3.2.2) Choix et justifications de deux dimensions en vue du classement des enseignes

De nombreuses dimensions étaient envisageables pour distinguer et classer les distributeurs. Deux dimensions ont été retenues en raison de leur caractère particulièrement explicatif de la diversité des modes de contrôle inter-organisationnels tels qu'ils sont non seulement observés, mais aussi, la plupart du temps, décrits dans la littérature (Ouchi, 1980 ; Dumoulin, 1996, ...).

Ainsi, le degré de formalisme du contrôle constitue la première dimension retenue. Smith et al. (1995) rappellent d'ailleurs qu'une manière utile de classer les types de contrôle est de distinguer les mécanismes formels et les mécanismes informels. Le degré de formalisme permet de segmenter notre échantillon entre d'un côté des entreprises ayant recours à des indicateurs d'évaluation formellement développés et appliqués et/ou ayant l'habitude de respecter toute une série de procédures avant chaque décision ayant trait au déroulement de la relation avec les fournisseurs, et de l'autre, des entreprises gérant ces relations en ayant davantage recours au « feeling ».

La seconde dimension retenue est celle de la perspective temporelle dans laquelle s'inscrit la relation, tant définie a-priori au travers de la volonté d'ancrer la relation dans une perspective temporelle plus ou moins longue, que mesurée a-posteriori par la durée effective de la relation. Au delà de cette perspective temporelle telle qu'elle vient d'être définie, c'est la nature du rapport qui est évaluée. A une perspective temporelle de long terme, un rapport de type partenarial pourra en effet être associé, tandis qu'à une perspective de court terme correspondront plutôt des comportements d'achats plus proches de la recherche de « coups » (achat spot) caractérisant des relations de marché.

La mise en évidence du rôle de ces deux grandes dimensions a permis de définir, sur la base du croisement de ces dernières, quatre configurations de contrôle inter-organisationnel. Ce sont ces dernières qui vont maintenant être décrites.

3.2.3) Résultats : présentation de la taxonomie et définition des configurations

Perspective temporelle et degré de formalisme du contrôle, en se combinant, permettent de dégager quatre cas de figure. Le premier, dans le coin supérieur gauche du graphique, combinant caractère informel du contrôle et perspective de long terme de la relation, présente

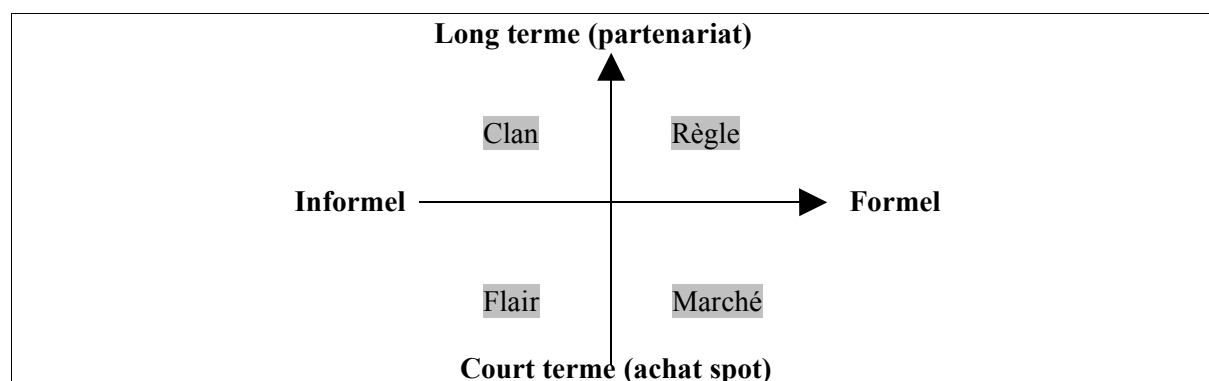
deux des principales caractéristiques du contrôle de type clanique tel qu'il fut défini par Ouchi (1980) puis Dumoulin (1996).

C'est justement au regard de ces caractéristiques que le Marché s'oppose le plus fortement au Clan en tant que mode de contrôle.

Ce qui distingue le Marché, de ce que nous appellerons le « Flair » est le côté informel qui prévaut dans les modes de contrôle développés par les entreprises situées dans le coin inférieur gauche du graphique ci dessous. Le recours au « Flair » apparaît davantage lié à la simple volonté de réaliser une bonne affaire du strict point de vue économique et à court terme.

A l'opposé des entreprises présentant ce type de caractéristiques, les distributeurs privilégiant les relations de long terme et le formalisme du contrôle constituent un ensemble dont nous définirons le mode de contrôle inter-organisationnel privilégié comme la Règle (coin supérieur droit). Le schéma 3 présente les quatre configurations positionnées selon les deux axes définis :

Schéma 3 : Les configurations de contrôle



La réalisation de ce graphique, étape importante de notre travail, n'en constitue cependant qu'un préalable. Il convient en effet de spécifier les « *attributs qui apparaissent ensemble* » (Miller et Mintzberg, 1983) ou encore les « *caractéristiques conceptuellement distinctes qui apparaissent ensemble* » qui selon Meyer, Tsui et Hinings (1993) définissent les configurations. Nous avons, pour cela, construit et étudié les corrélations entre des variables représentant chacune un élément précis et que nous avons jugé pertinent des grands thèmes abordés lors des entretiens avec les directeurs achat.

Ces grands thèmes sont au nombre de six. Ils permettent de rapprocher les caractéristiques des enseignes en termes de formalisme et de perspective temporelle d'autres caractéristiques pouvant être analysées comme causes ou conséquences des premières. Ainsi avons-nous défini des variables démographiques dans le but de mesurer l'existence éventuelle de liens

entre ces dernières (âge, taille, localisation) et le formalisme et la perspective temporelle. D'autres variables renseigneront sur les impacts de la nature des pressions environnementales. Enfin, certaines variables ont pour but de renseigner sur la nature des relations ou du contrôle inter - organisationnel (attentes vis-à-vis des fournisseurs, stratégie relationnelle et contrôle) ou encore sur celle du contrôle interne (contrôle et structuration interne).

Les valeurs de alpha obtenues par l'utilisation du test exact d'indépendance de Fisher (équivalent d'un test de Khi-2 pour de très petits échantillons) sont présentées dans le tableau 1 page suivante (nous ne rejetons pas l'hypothèse d'absence d'indépendance lorsque les valeurs de alpha sont inférieures à 0.05).

Nous en concluons que des relations existent entre certaines des variables créées et les deux dimensions retenues afin de qualifier les modes de contrôle.

Tableau 1 : Valeurs du alpha du test exact d'indépendance de Fisher

	Perspective temporelle	Formalisme
Variables démographiques		
Date de création	0,238	0,762
Date démarrage sourcing int.	0,581	0,117
Nombre de magasins	0,399	0,044
Chiffre d'affaires	0,762	0,109
Localisation	0,373	0,373
Attentes/ fourn. :		
Mode de sélection	0,399	0,003
Taille moyenne	0,762	0,109
Proximité	0,218	0,0004
Nature	0,117	0,218
Définition performance	0,012	0,762
Strat. rel. et cont. :		
Att. / partage de fournisseurs	0,088	0,373
Part fabrication nationale	0,373	0,002
Cap. prod. maxi.	0,581	0,581
pressions env. :		
Nature du principal actionnaire	0,238	0,109
Attentes des actionnaires	0,0004	0,044
Conc. seg. de marché	0,036	0,419
Positionnement Prix	0,218	0,117
Interventions d'ONG	0,563	0,183
Structuration interne :		
Compétences de l'acheteur	0,762	0,238
Intégration des stylistes	0,117	0,218
Contrôle interne :		
Formation acheteurs	0,036	0,419
Système d'évaluation	0,581	0,419
Fréquence des évaluations	0,238	0,0004

L'étude des corrélations entre variables a permis d'identifier un ensemble de relations confirmées par le test exact d'indépendance lorsque les valeurs de alpha sont inférieures à

0.05. Suite à cette mise en évidence de relations statistiques (ST), certaines relations entre variables ont pu être définies de manière analytique (AN).

Nous sommes finalement en mesure, suite à cette étude des corrélations entre variables de dresser une liste des caractéristiques discriminantes des quatre modes de contrôle. Cette dernière, présentée dans le tableau suivant, constituera un point de départ pour la réalisation de nos études de cas portant sur les chaînes de contrôle toutes entières.

Tableau 2 : Les principales caractéristiques associées aux quatre modes de contrôle

		Marché	Règle	Clan	Flair
Fréquence d'évaluation des acheteurs	ST	Soutenue	Soutenue	Faible	Faible
Formation des acheteurs	ST	Faible	Importante	Importante	Faible
		Individuel	Collectif	Collectif	
<u>Pôle « Relation et contrôle – Acheteur »</u>					
Mode de sélection	ST	Procédurier	Procédurier	Non Proc.	Non Proc.
Définition de la perf.	ST	Prix	Large	Large	Prix
Proximité des fournisseurs	ST	Lointains	Lointains	Proches	Proches
Taille des fournisseurs	AN	Grands	Grands	Petits	Petits
<u>Pôle « Relation et contrôle – Fournisseur »</u>					
Stabilité concurrentielle	ST	Instable	Stable	Stable	Instable
Positionnement – prix	AN	Prix faibles	Prix faibles	Prix élevés	Prix faibles
Nature actionnariat	AN	Institutionnel	Institutionnel	Familial	
Nombre de magasins (taille)	ST	Familial		Petit distri.	Petit distri.
Démarrage sourcing int. (âge)	AN	Grand distri.	Grand distri.	Petit distri.	Petit distri.
		Ancien(avant 92)	Ancien	Récent	Récent
<u>Pôle « Déterminants »</u>					

Une originalité de ces résultats réside dans le nombre de configurations obtenues. Le fait d'aboutir au repérage de quatre configurations alors que trois configurations de contrôle résultent des travaux d'Ouchi (1980), largement acceptés et repris par de nombreux auteurs (Ray, 1986 ; Lebas et Weigenstein, 1986 ; Dumoulin, 1996, 1997,...), se justifie par les spécificités du secteur étudié. Le Flair, traduisant un fonctionnement laissant une place importante au feeling et à l'opportunisme à longterm constitué un fonctionnement de

référence dans le secteur de l'habillement en France, avant de connaître un net recul ces dernières années au profit du développement de relations plus partenariales ou fondées sur un formalisme accru. Le Flair est aussi le fruit de la domination de la distribution et de son pilotage du secteur.

La définition de quatre configurations de contrôle inter-organisationnel n'avait d'autre objectif que de servir de base au choix d'une enseigne emblématique de chaque configuration de contrôle afin d'étudier en profondeur sa logique de fonctionnement.

3.3) Etudes de cas et résultats

3.3.1) Les sources de données mobilisées et le choix des cas

Des entretiens semi – directifs furent réalisés auprès de différents interlocuteurs au sein des chaînes ayant fait l'objet de nos études de cas (actionnaires, dirigeants, acheteurs, fournisseurs, agents,...et bien sur, les directeurs achat qui avaient déjà été rencontrés).

Les sources de documentation et d'archives mobilisées furent diverses : presse nationale et spécialisée, rapports d'activité et site internet des enseignes, Kompass,...

Concernant les cas, quatre entreprises ont été choisies sur la base à la fois du caractère emblématique de leurs modes de contrôle vis à vis de ceux qui ont été identifiés mais aussi sur celle de leurs caractéristiques en termes de taille notamment.

3.2.3) Les études de cas : présentation, enseignements et conclusions sur la logique interne

Nos interrogations ont porté sur les caractéristiques jugées discriminantes des chaînes de contrôle. Pour chaque maillon de la chaîne, nous avons étudié en premier lieu le contrôle mis en place par le maillon précédent, et en second lieu le contrôle qui émanait d'autres sources.

Nous avons centré nos analyses sur des éléments permettant à la fois de mettre en évidence la logique de fonctionnement des contrôles inter-maillons et de la chaîne de contrôle, mais aussi d'effectuer des comparaisons pertinentes entre les cas étudiés. Le tableau 3 présente, à titre d'exemple, une synthèse des dimensions des contrôles inter-maillons étudiés.

Tableau 3 : Une synthèse des dimensions du contrôle analysées dans notre étude des contrôles inter-maillons

Contrôle exercé sur...	Contrôle exercé par...	Dimensions du contrôle analysées
Les dirigeants	Les actionnaires	- Degré d'activisme des actionnaires - Sens des pressions exercées par les actionnaires - Système de rémunération des dirigeants - Mode de désignation du dirigeant
Les directeurs achat	Les dirigeants	- Place du service achat dans l'organisation - Autonomie laissée au directeur achat
Les acheteurs	Le directeur achat	- Nature et prégnance des attentes manifestées à l'égard des acheteurs - Adéquation profil de l'acheteur – métier - Système d'évaluation - Système de rémunération
Les fournisseurs	Les acheteurs	- Stabilité de la relation, attitude envers le partenariat - Critères de performance - Système de sanction récompense

Les enseignes emblématiques choisies furent les suivantes :

- pour le Flair, une chaîne spécialisée dans l'habillement féminin, de petite taille, d'apparition récente et positionnée sur un niveau de gamme moyen ;
- pour le Clan, une chaîne spécialisée dans l'habillement féminin, positionnée sur le haut de gamme ;
- pour la Règle, un hypermarché ;
- pour le Marché, une filiale d'un grand groupe spécialisé dans l'équipement de la personne, discounter, multi-spécialiste.

Nous nous sommes attachés à conclure sur trois points principaux nous semblant particulièrement intéressants : la cohérence entre l'interne et l'externe dans les modes de contrôle privilégiés, les conditions préalables à l'émergence ou à la mise en place de chacun des grands modes de contrôle, et enfin, la dynamique du contrôle et des relations (certains modes de contrôle apparaissent stables, d'autres montrent une tendance à évoluer,...).

Au terme de notre étude, nous sommes en mesure d'observer qu'il existe bien, à tous les niveaux, une cohérence entre contrôle exercé et contrôle subi. La tendance qu'ont les différents acteurs qui composent la chaîne de contrôle à reporter sur le maillon suivant la pression et le contrôle qu'ils subissent eux-même est réelle. Les quatre grands modes de contrôle inter - organisationnels que nous avons pu mettre en évidence se retrouvent largement en contexte organisationnel et dans les relations avec les actionnaires. A ce sujet, il est intéressant de noter que le contenu de ces relations avec les actionnaires diffère selon la nature même des actionnaires. L'influence de cette dernière sur la structuration de la chaîne de contrôle est aussi vérifiée. Les conditions préalables à l'observation des quatre grands modes

de contrôle s'avèrent toutefois, à l'étude de nos cas, diverses. A côté de la nature et des exigences des actionnaires, le dirigeant et le directeur achat apparaissent comme des personnages centraux et capables au moins de nuancer l'influence des actionnaires. La pression sociétale (mesurée par l'intervention des ONG) constitue un autre élément explicatif et très prégnant dans le cas du contrôle par la Règle notamment. Il est par ailleurs intéressant de noter que la tendance est à l'évolution vers la Règle comme mode de contrôle dominant. Le tableau 4 présente les enseignements, concernant ces trois points, découlant de nos études de cas ainsi que le type d'enseigne emblématique de chaque mode de contrôle:

Tableau 4 : principaux enseignements des études de cas sur les chaînes des contrôle

	Marché	Règle	Clan	Flair
Cohérence contrôle exercé-subit	Très forte	Très forte	Très forte	Très forte
Conditions préalables observées	Actionnariat institutionnel, Prix bas	Pression sociétale forte (éthique)	Culture du dirigeant (ent. Familiale)	Rôle central du directeur achat
Dynamique du contrôle	Forte, vers Règle	Stable	Forte, vers règle, marché	Très forte
Type d'enseigne emblématique (*)	Chaîne à bas prix	Hypermarché	Chaîne haut de gamme (*)	Chaîne moyen/bas prix, nouvelle

(*) La détermination du type d'enseigne emblématique découle de l'étude des caractéristiques des enseignes que l'on retrouve dans le graphique présentant les quatre modes de contrôle et en particulier de l'enseigne type choisie pour l'étude de cas. En ce qui concerne le Clan, Nous avons choisi d'étudier une chaîne haut de gamme pour son caractère emblématique. Il nous semble toutefois important de signaler que nous retrouvons de nombreuses chaînes spécialisées dans les vêtements pour enfants dans les enseignes privilégiant ce type de contrôle.

Conclusion

Quatre « familles » de chaînes de contrôle ont pu être identifiées au sein des relations qu'entretiennent les distributeurs français avec leurs fournisseurs, même si chacun de ces distributeurs exerce des relations, y compris de contrôle, diverses avec ses différents fournisseurs (modèle cœur-périphérie). Ces quatre familles de chaîne de contrôle ont en effet pu être identifiées en référence au repérage de quatre grands modes de contrôle inter-organisationnels (les plus dominants pour chaque type de distributeur).

Ces « familles » ne présentent pas de différences majeures en termes de structure mais bien davantage en terme de fonctionnement, lié au mode d'animation privilégié.

Nos investigations ont principalement eu lieu à l'intérieur des enseignes (acheteurs, stylistes,...) puisqu'une grande partie de la chaîne de contrôle se trouve « immergée » dans l'organisation qui contrôle. L'étude du fonctionnement de la chaîne dans les maillons situés à ses extrémités (fournisseurs et actionnaires), qui a été abordée dans cette étude, mérite de plus amples investigations. Il convient, par ailleurs, de reconnaître l'aspect contextuel de nos résultats. Ces derniers découlent d'une étude ayant porté sur la filière THD. Les études des maillons situés aux extrémités de la chaîne ainsi que d'autres secteurs constituent des projets certainement porteurs d'enseignements essentiels pour l'avenir.

Bibliographie

- Allouche José et Amann Bruno (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, n° 1, p. 33-79.
- Allouche José et Amann Bruno (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economie et Société*, Série Gestion 8/9, p. 129-154.
- Amann Bruno (2003), Les spécificités des entreprises familiales, *Intervention colloque ADJA (Comment le droit répond-il aux attentes des dirigeants de PME)*, UPPA 28 Mars 2003, 24 p.
- Anthony R. N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, The Harvard Business School Press.
- Baudru Daniel, Lavigne Stéphanie et Morin François (2001), Les investisseurs institutionnels internationaux : une analyse du comportement des investisseurs américains, *Revue d'Economie Financière*, n° 61, 1-2001, p. 121-133.
- Beamish P. (1998), *Multinational joint ventures in developing countries*, London: Routledge.
- Beaujolin-Bellet Rachel et Nogatchewsky Gwénaëlle (2004), Du contrôle social au contrôle par le marché dans les relations client – fournisseur, *Communication au Congrès de l'AFC*, Mai 2004.
- Bescos P. L., Dobler Ph, Mendoza C. et al. (1997), *Contrôle de gestion et management*, Editions Montchrestien EJA.
- Bessire Dominique (1995), Le Contrôleur de Gestion : acteur stratégique et vecteur de changement, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1995, 38-45.
- Blau P. M. (1970), A formal theory of differentiation in organizations, *American Sociological Review*, vol. 35, n° 2, p. 201-218.
- Bouquin Henri (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, 4^{ème} édition (1^{ère} édition en novembre 1986).
- Commeiras Nathalie et Naro Gérald (2000), Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, *In. Les rémunérations – Politiques et pratiques pour les années 2000*, Coordonné par J.M. Peretti et P. Roussel, Vuibert.
- Corrègé Nathalie (1999), Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants : l'exemple d'Aérospatiale Airbus, dans ECOSIP : *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux*, coordonné par Bescos, Véran (L'harmattan, 1999).
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Das T. K. & Teng B. S. (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 491-512.
- Dekker H. C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting Organization and Society*, vol. 29, p. 27-49.
- Dumoulin Régis (1997), Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3, Vol. 2, Septembre 1997, p. 45-58.
- Dumoulin Régis (1996), Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : Une recherche exploratoire, *Thèse de Doctorat*, IAE de Lille.
- Dupuy Yves et Guibert Nathalie (1997), La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 3, Vol. 1, Mars 1997, p. 39-52.

- Eisenhardt Kathleen M. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, p. 47-52.
- Ford D., Hakansson H., & Johanson J. (1986), How Do Companies Interact ?, *Industrial Marketing and Purchasing*, n° 1, p. 26-41.
- Gibbon Peter (2000), "Back to the Basics" through Delocalisation: The Mauritian Garment Industry at the End of the Twentieth Century, *Center for Development Research Working Papers*, Octobre 2000, Copenhagen, p. 1-66.
- Gomez Pierre-Yves (2001), *La république des actionnaires*, Syros.
- Granovetter Mark (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre 1985, p. 481-510.
- Heide Jan B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, vol. 58, Janvier 1994, p. 71-86.
- Heide J. B. & John G. (1992), Do norms matter in marketing relationships?, *Journal of Marketing*, 56 (2), p. 32-44.
- L'Hélias S. (1997), *Le retour de l'actionnaire*, Gualino éditeur, Paris.
- Hopwood Anthony (1996), Looking across rather up and down: on the need to explore the lateral processing of information, *Accounting Organizations and Society*, vol. 21, p. 589-590.
- Kalika Michel (1995), Structures d'entreprises – Réalités, déterminants, performances, *Economica*.
- Kalika Michel, Guilloux Véronique et Laval Florence (1998), Coordination inter-organisationnelle France – Maroc dans le secteur textile, *Communication au 4^{ème} Congrès International Francophone su la PME*, 22, 23, 24 Octobre 1998, Nancy – Metz.
- Lebas Michel et Weigenstein Jane (1986), Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture, *The Journal of Management Studies*, Mai 1986, p. 259-273.
- Mangel Robert et Useem Michael (2000), The strategic role of Gainsharing, *Journal of Labor Research*, vol. XXI, n° 2, Spring 2000.
- Meyer Alan, Tsui Anne et Hinings C. R. (1993), Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 6, p. 1175-1195.
- Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991, (première édition américaine 1984).
- Miller Danny et Mintzberg Henri (1983), The Case for Configuration, in Moyar G. "Beyond Method: strategies for social research.
- Mintzberg Henri (1986), *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg Henri (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- Montagne Sabine (2001), De la "Pension Governance" à la "Corporate Governance": La transmission d'un mode de gouvernement, *Revue d'Economie Financière*, n° 63, 3-2001, p. 53-65.
- Morin, Savoie et Baudin (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Boucherville, Québec.
- Moss Kanter Rosabeth (1989), *When giants learn to dance*, New York, Simon & Schuster.
- Nogatchewsky Gwenaëlle (2004), Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur, *Thèse de Doctorat soutenue le 8 octobre 2004*, Université Paris Dauphine.

- Oriot Fabienne (2001), Managers, que faites-vous de vos contrôleurs de gestion ?, *Management et Conjoncture sociale*, n° 604, Mai 2001, 43-49.
- Otley D. (1994), Management control in contemporary organizations: toward a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, p. 289-299.
- Ouchi William G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol. 25, p. 129-141.
- Ouchi William G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Palpacuer Florence (2003), Globalisation, firme-réseau et responsabilité sociale: vers de nouvelles formes de régulation?, *Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*.
- Palpacuer Florence et Poissonnier Hugues (2002), The global sourcing networks of french clothing retailers : organizational patterns and opportunities for suppliers' industrial upgrading, *Paper presented at the GLAF workshop*, Center for Development Reseach, Copenhagen, 23-24 1Avril 2002.
- Palpacuer Florence (1996) , Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisations en réseaux : étude du cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement, *thèse de doctorat*, Université de Montpellier 1, Novembre 1996.
- Parat Elisabeth (1998), La filière textile-habillement-distribution, *Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n° 15, 1998.
- Parat Elisabeth (1997), Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise: cas de la filière Textile – Habillement – Distribution française, *thèse de doctorat*, Université de Paris – Nord, Mai 1997.
- Pérez Roland, Brabet Julienne et Yami Saïd (2004), *Management de la Compétitivité et Emploi*, Harmattan Economiques
- Pérez Roland, Palpacuer Florence et Tozanli Salma (2000), Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe DANONE, *Communication aux XVèmes journées nationales des IAE*, Bayonne, 6-8 septembre 2000.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Ray Carol Axtell (1986), Corporate Culture : The Last Frontier of Control ?, *The Journal of Management Studies*, Mai 1986, p. 287-298.
- Smeltzer Larry et Goel Sanjay (1995), Sources of purchasing managers' influence within the organization, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Automne 95, p. 2-11.
- Smith K. G., Carroll S. J. Ashford S. J. (1995), Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 7-23.
- Sostènes Marie-Josèphe (1994), Le partenariat dans l'optique marketing-achat, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994, p. 5-19.
- Staw B. Sandelands L. E., et Dutton J. E. (1981), « Threat-rigidity effects in organizational behavior : a multilevel analysis », *Administrative Science Quarterly*, n° 26, p. 501-524.
- Torrès Olivier (2004), The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity, *Piccola impresa, Small Business*, vol. 2.
- Torrès Olivier (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n° 144, Mai/Juin, p.119-138.

Yin R. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, 1994.