

# Le contrôle de gestion inter-organisationnel d'une supply chain : étude exploratoire dans la région Souss-Massa au Maroc

**Mohammed Hicham HAMRI**

PES, Université Ibn Zohr,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Laboratoire ERETTLOG, Agadir, Maroc

**Ilham RHAROUBI**

PhD, Université Ibn Zohr,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Laboratoire ERETTLOG, Agadir, Maroc  
Email: [ilham.rharoubi@edu.uiz.ac.ma](mailto:ilham.rharoubi@edu.uiz.ac.ma)

**Résumé :** Ce travail présente une synthèse théorique issue de la littérature ainsi qu'une étude qualitative menée sur la filière conserve de poisson au Maroc. Dans cet article, nous définissons le contrôle de gestion inter-organisationnel et nous montrons ses typologies, nous essayons aussi de rassembler les plus principales approches et théories sur lesquelles se fonde le contrôle inter-organisationnel, tout en essayant de les lier au contexte de la supply chain. En ce qui concerne la partie empirique de ce travail. Ce dernier présente une étude exploratrice où nous essayons d'expliquer le fonctionnement au sein des conserveries de la région Souss Massa en termes de la gestion logistique, de la fonction contrôle de gestion, la gestion de transports et des coûts et enfin les modalités de pilotage de la performance. En s'appuyant sur 12 entretiens réalisés auprès des cadres des conserveries de la région, les résultats de cette étude exploratrice constitueront la base sur laquelle on va fonder notre étude principale.

**Mots clés :** Contrôle de gestion inter-organisationnel ; les relations inter-firmes ; logistique ; supply chain ; filière conserve de poisson.

**Abstract:** This work presents first a literature review as well as a qualitative study conducted on fish canning industry in Morocco. In this article, we define the inter-organizational management control besides showing its typologies; we also try to bring together the most important approaches and theories on which inter-organizational control is based, while trying to link them to the context of supply chain.

The empirical part of this work presents an exploratory study where we try to explain canneries functioning of Souss Massa region in terms of logistics, management control, management of transport and costs and finally performance practices. Based on 12 interviews

with canneries managers in the region, the results of this exploratory study will be the basis on which we will conduct our main study.

**Keywords:** Inter-organizational management control; inter-firm relationships; logistics; supply chain; fish canning industry.

## 1. Introduction

Depuis la fin des années 90, le système de contrôle de gestion a connu une renaissance, qui l'a mené à un champ plus vaste du contrôle qui est le contrôle inter-firmes, aujourd'hui on rencontre plusieurs publications dans ce sens, où les chercheurs introduisent des nouveaux outils de gestion à fin de répondre aux nouvelles exigences posées par la gestion des processus inter-organisationnels. Nous citons à titre d'exemple la comptabilité à livres ouverts (Kajüter et Kulmala, 2005), le tableau de bord prospectif inter-firmes (Kaplan et Norton, 2006) et l'analyse stratégique des coûts de la chaîne de valeur (Shank, 1989 ; Shank et Govindarajan, 1992).

Le contrôle de gestion premier lieu s'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise. Les outils de ce contrôle, tels que la gestion des coûts, planification, maîtrise de performance, sont adoptés d'une manière verticale qu'elle soit ascendante et/ou descendante. Cependant plusieurs manager et chercheurs reconnaissent la nécessité de gérer les relations verticales ainsi que horizontales vu que la performance de l'organisation est influencée par ce qui se passe en interne aussi bien que par ce qui se passe en externe. Ce qui pose un problème critique qui est de comprendre comment gérer les relations avec ces acteurs et comment convaincre les partenaires qui ne sont pas sous l'obligation hiérarchique. On parle alors du contrôle inter-organisationnel. Ces acteurs externes ou partenaires constituent les maillons de la chaîne logistique.

Notre travail présente une étude exploratoire qui s'inscrit dans un travail de recherche, où nous nous intéressons aux mécanismes de contrôle de gestion dans le pilotage inter-organisationnel d'une supply chain, y a-t-il un contrôle exercé sur les partenaires ou les maillons de la supply chain du secteur de conserve de poisson ? Si oui quels sont les types de contrôle qui existent ? Existe-il une relation entre le contrôle de gestion et la logistique au sein des entreprises de conserve de poisson de la région de Souss Massa ? Si oui quel est le type de cette relation ? Comment ces deux fonctions fonctionnent-elles ensemble ?

La question de recherche que nous essayons de répondre est donc la suivante : **Dans quelle mesure le contrôle de gestion inter-organisationnel impacte-t-il la performance de la supply chain ?**

Ce papier sera composé de deux parties, une partie théorique où nous allons aborder le sujet du contrôle de gestion inter-organisationnel, les typologies de ce contrôle, les approches sur lesquelles il s'appuie et les problèmes posés aux parties prenantes. Une deuxième partie présentera une étude qualitative exploratrice et descriptive, réalisée à l'aide de l'outil de l'entretien semi directif. Cette étude a pour objectif d'explorer la filière étudiée, l'organisation et la gestion au niveau des conserveries de la région Souss Massa.

## 2. Le contexte du contrôle inter-organisationnel

Nous avons constaté qu'il y a une confusion dans la littérature entre le contrôle et la gouvernance, le terme contrôle est parfois remplacé par le terme gouvernance. Les définitions marquantes dans la littérature sont rassemblées dans le tableau 1.

L'impact de l'évolution du supply chain management sur le champ d'application organisationnel général et celui du contrôle de gestion en particulier est manifesté dans le passage d'un contrôle de gestion inter-organisationnel à un contrôle de gestion supply chain (Fiore et El Kartit 2016). D'après ces deux auteurs, un système de contrôle de gestion supply chain est différent par la prise en considération de problématiques spécifiques, il est le plus souvent accompagné par la mobilisation d'outils et de dispositifs de gestion favorisant la collaboration inter-entreprises et le partage d'informations.

Un système de contrôle de gestion supply chain est un ensemble des éléments institutionnels, fonctionnels et instrumentaux pour but de soutenir le supply chain management dans la gestion et le contrôle des flux inter-organisationnels de matériel, d'informations et de trésorerie ainsi que les différentes parties de la supply chain (Horch, 2009).

## 3. Fondements théoriques du contrôle inter-organisationnel

D'après l'analyse des contributions scientifiques sur le sujet du contrôle inter-organisationnel de Nogatchewsky et Donada (2005), les trois approches théoriques les plus mobilisées dans les relations inter-organisationnelles sont l'approche transactionnelle, l'approche relationnelle et l'approche par le pouvoir et la dépendance.

### 3.1. L'approche transactionnelle

Oliver Williamson en 1975 a développé la théorie des coûts de transaction, il a construit les fondements de la théorie et a déduit les modes de gouvernance qui peuvent exister pour les entreprises afin de contrôler leurs transactions. Williamson a désigné trois modes de contrôle ; contrôle par le marché (système de prix), par la hiérarchie (au sein de l'organisation) ou par des formes hybrides (contrats). L'auteur est parti d'une première analyse du marché et de l'entreprise autant que deux institutions de l'économie en 1975 pour y ajouter après les formes hybrides en 1985-1994, et ce afin de pouvoir répondre aux critiques sur sa première analyse.

La théorie des coûts de transaction stipule que les échanges entre les agents économiques engendrent des coûts nécessaires pour le développement et le maintien d'une relation d'échange et qui diminuent par conséquent la performance. Pour Williamson, la diminution de ces coûts ainsi que la recherche d'une protection contre les comportements opportunistes des partenaires dans les relations inter-firmes sont parmi les objectifs les plus essentiels de la gestion organisationnelle.

Williamson a étudié les trois catégories de contrats que Macneil a proposé ; les contrats classiques, les contrats néoclassique et les contrats relationnels. D'après Williamson, Macneil pense que tout type de contrat a l'objectif de faciliter les échanges. Il a aussi spécifié le type de contrat adéquat pour chaque type de gouvernance et de transaction.

### 3.2. L'approche relationnelle et sociale

L'approche relationnelle a été développée par les chercheurs en marketing pour répondre aux exigences du consommateur et gérer la relation avec les clients, car pour Crozier et Friedberg (1977) le consommateur est un acteur stratégique. Cette approche est adaptée ultérieurement par les auteurs à l'ensemble des relations inter-organisationnelles, voir même dans une optique supply chain et non pas seulement aux relations avec les consommateurs (Donada&Nogatchewsky 2005, 2007 ; Dekker 2008 et Dekker et al. 2013).

Dans l'approche relationnelle, elles existent d'autres approches et théories ; la théorie des échanges interpersonnels de Thibaut et Kelley (1959) et l'approche de l'échange social de Blau (1964). La performance des relations selon les auteurs de l'approche relationnelle est basée sur la confiance, la coopération et le respect des normes relationnelles.

### 3.3. L'approche par le pouvoir et la dépendance

Parmi les chercheurs qui ont fondé l'approche par le pouvoir et la dépendance, Richard M. Emerson (1962) qui s'est focalisé sur les ambiguïtés qui existent entre pouvoir, autorité et légitimité. Il a centré son attention sur les propriétés de l'équilibre dans des relations de pouvoir-dépendance réciproque. Nogatchewsky et Donada (2005) déclarent que les chercheurs s'inscrivant dans cette approche appréhendent les relations d'échange selon la dépendance réciproque de leurs acteurs, dépendance qui est inversement proportionnelle à leur pouvoir.

## 4. Supply chain management

La chaîne logistique ou la supply chain est définie comme «le réseau des organisations qui exige, au travers des liens aval et amont, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et les services détenus entre les mains du client ultime» (Christopher, 2005). D'après Simchi-Levi et al. (2008) le Supply Chain Management représente l'ensemble de méthodes utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les entrepôts et les magasins afin que les produits soient fabriqués et distribués aux bonnes quantités, au bon endroit et au bon moment pour but de minimiser les coûts tout en veillant à satisfaire les exigences.

Supply Chain Management est «un facteur stratégique clé pour augmenter l'efficacité organisationnelle et pour une meilleure réalisation des objectifs organisationnels tels que l'accroissement de la compétitivité, un meilleur service pour la clientèle et l'accroissement de la rentabilité » (Gunasekaran et al. 2001). D'après Stewart, 1995, le supply chain management a pour objectifs de minimiser les activités sans valeur ajoutée, minimiser les coûts

d'investissement et d'exploitation, accroître la réactivité des consommateurs et la flexibilité de la SC et améliorer la performance et la compétitivité des coûts.

- Performance de la supply chain

Pour Gunasekaran et al. 2001, il existe deux raisons pour avoir un système de mesure de performance et d'indicateurs dans une supply chain ; un manque d'une approche équilibrée (entre des mesures financières et non financières) et une absence de distinction claire entre les mesures aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

La performance de la supply chain fait référence aux activités de la supply chain pour répondre aux exigences du consommateur final, en termes de disponibilité des produits, de livraison à temps, et tout l'inventaire et la capacité nécessaires d'une supply chain afin de fournir la performance de cette dernière d'une manière réceptive (Hausman, 2001).

## 5. Problèmes du contrôle inter-organisationnel posés aux partenaires de la supply chain

Caglio et Ditillo (2008) insistent sur l'importance de focaliser l'attention sur les problèmes de contrôle posés aux acteurs au lieu de chercher les solutions que peut apporter ce contrôle. Ils ont constaté trois types de problèmes qui se posent (problèmes de coopération, problèmes de coordination et problèmes d'appropriation).

### 5.1. Problèmes de coopération

Pour pouvoir rompre avec des approches statiques qui postulent soit la divergence soit la convergence des objectifs et des intérêts des coopérants, Caglio et Ditillo proposent d'étudier davantage les formes de coopération du point de vue de la structure des intérêts de différentes parties et de leur dynamique. Un nombre de chercheurs ont mobilisé des théories comme celle des coûts de transaction ou la théorie de l'agence (Dekker, 2003 ; Caglio et Ditillo, 2004). Ces théories supposent la divergence des intérêts et postulent que la coopération est possible lorsqu'elle donne lieu à un échange sur la base d'une relation « win-win ». Néanmoins ces théories ont été remises en cause, L'apport du courant théorique de l'échange relationnel a montré qu'une relation inter-firmes s'inscrit dans une histoire et un contexte relationnel plus vaste et englobe des attentes et des anticipations pour le futur (Macneil, 1980 ; Dwyer, 1987).

### 5.2. Problèmes de coordination

En réalité, les entreprises doivent coordonner entre elles pour pouvoir créer de la valeur, elles fournissent en commun des ressources, se mettent d'accord et partagent les tâches. Dekker (2003) identifie les besoins de coordination comme un problème adressé au contrôle inter-firmes. L'importance de l'échange de l'information pour réussir cette coordination a fait l'objet de nombreuses études. Un groupe d'auteurs soutient cela par des outils de contrôle de

gestion inter-organisationnel, à titre d'exemple La comptabilité à livres ouverts (Kajüter et Kulmala, 2005), le tableau de bord prospectif inter-firmes (Kaplan et Norton, 2006) et l'analyse stratégique des coûts de la chaîne de valeur (Shank, 1989 ; Shank et Govindarajan, 1992).

### 5.3. Problèmes d'appropriation

Ces problèmes se posent parce que les échanges inter-organisationnels règnent dans un contexte caractérisé par l'absence de liens hiérarchiques effectifs, des échanges de ressources et, éventuellement, le développement d'actifs spécifiques pose un problème de contrôle connu sous le concept anglo-saxon d'*appropriation concern* (Dekker, 2004 ; Caglio et Ditillo, 2008). Il existe aussi des situations où il est difficile de spécifier et de mesurer la part de valeur ajoutée ainsi que les contributions et les productions des différents partenaires.

## 6. Les résultats de l'étude exploratoire menée sur la filière conserve de poisson de la région Souss Massa au Maroc

### 6.1. Méthodologie

L'outil que nous avons utilisé pour cette étude est celui de l'entretien semi-directif vu l'aspect explorateur et qualitatif de cette dernière.

A la lumière du principe de saturation de l'information fondé par Glaser et Strauss (1967), notre échantillon a été fixé en 12 entretiens réalisés auprès des cadres des différentes conserveries de la région ciblée (5 directeurs généraux, 3 responsables logistiques, 2 directeurs comptables et financiers, 1 responsable export-import, 1 responsable production).

Ces entretiens portent sur l'organisation de la logistique et du contrôle de gestion au sein des conserveries de même que les modalités de pilotage de la performance et les modalités de contrôle.

### 6.2. Résultats de l'étude exploratoire

- L'activité logistique

La fonction logistique au sein des conserveries a une grande ampleur, elle englobe toute activité entrant dans les processus d'organisation de l'entreprise et de production et de livraison des produits. Cette fonction se charge aussi de faire le lien entre tous les acteurs externes.

Le responsable logistique a une relation directe avec la direction générale, cette dernière a pour objectif de s'informer de toutes actualités dans le secteur, dans les marchés nationaux et internationaux, il fait partie du processus de la prise de décision, il est bien au courant des objectifs prédéfinis et veille à les atteindre.

Pour certaines sociétés de la filière, la gestion logistique a changé ces dernières années en essayant de s'adapter aux développements, ce changement est dû principalement à la volonté d'agrandir l'activité en suivant les normes internationales en termes de sécurité et de qualité des produits de même que la gestion et l'organisation. Nous observons aussi un changement partiel lors de l'acquisition ou la mise en place de nouveaux équipements autant au moment de l'établissement d'un nouveau partenariat.

- La relation entre la fonction contrôle de gestion et la logistique

La relation entre le contrôle de gestion et la logistique ne semble pas fortement développée. « En prenant en considération la nécessité et l'intérêt de cette relation, la négligence de cette coordination entre ces deux fonctions n'est pas satisfaisante pour nous » affirme un dirigeant de l'une des conserveries visées. Les responsables sont conscients de cette déficience mais les contraintes de temps, budgets et manque de personnel qualifié (contrôleur de gestion logistique, contrôleur de gestion supply chain) sont les causes de ce problème.

Le seul lien qui existe entre le contrôle de gestion et la logistique semble être en terme de gestion des coûts et de stock. Il existe une sorte de coordination partielle entre ces deux fonctions ; « le contrôle de gestion veille à apporter des solutions adaptables pour la mise en œuvre et le pilotage de la logistique, il contribue à la mesure de la performance logistique en vérifiant si les objectifs logistiques définis sont atteints ou non » confirme l'un de nos répondants.

La fonction logistique est soumise à un contrôle interne qui vise à surveiller et à maîtriser le bon fonctionnement de la logistique et vérifier le circuit pour atteindre les objectifs fixés.

Les budgets sont tracés annuellement et la gestion de ces budgets est effectuée périodiquement, la répartition des coûts logistique est parfois difficile à effectuer sauf pour les services externalisées, ce qui représente un obstacle pour les responsables logistiques de même que les contrôleurs de gestion dans le calcul des coûts logistiques.

Le tableau de bord logistique est un outil utilisé au niveau de la fonction contrôle de gestion, il rassemble toutes les informations qui sont utiles et dispersées concernant la logistique.

- Les pratiques de pilotage de la performance

Des indicateurs sont mis en place pour la mesure de la performance, la performance financière est celle la plus évaluée périodiquement. L'évaluation et l'amélioration de la qualité occupe une place importante dans l'organisation des conserveries d'où l'utilisation de ratios de contrôle de la qualité, l'entreprise s'assure à ce que le personnel chargé de vérifier la qualité des produits réceptionnés de chez les fournisseurs est qualifié et bien formé.

Les charges logistiques sont calculées par la comptabilité analytique, elles sont réparties selon une clef de répartition ou calculées à part entière au même titre qu'un service selon le besoin, comme l'a mentionné l'un de nos répondants « la méthode de calcul utilisé diffère selon la demande de la direction ».



Le choix des partenaires repose sur les trois critères ; le prix, la qualité et le respect des délais, nous observons dans ce sens une focalisation sur les dimensions du prix et du délai au détriment de la qualité. En ce qui concerne la performance logistique, elle n'est pas toujours évaluée pour raison du niveau élevé de l'externalisation des services logistiques. Les entreprises de cette filière cherchent toujours l'efficacité et l'efficacité.

D'après l'un de nos interviewés « la variété des structures des conserveries réduit la possibilité d'une comparaison totale de la performance entre les concurrents, c'est pour cette raison que nous faisons le benchmarking en comparant avec nos résultats antérieurs ». Les pratiques de benchmarking sont donc réduites aux comparaisons historiques, les éléments comparés sont principalement les coûts, les chiffres d'affaires et les volumes de production.

Le supply chain management ne représente pas encore un souci dans la gestion des conserveries, un système du supply chain management n'est établi que dans les grandes conserveries exportatrices installées dans la région étudiée ou celles qui possèdent des filiales dans la dite région, ce système est toujours utilisé et manipulé au niveau de la société mère, et qui selon l'un de nos interviewés : « consiste à améliorer les flux sur une chaîne étendue qui s'étale du premier fournisseur jusqu'au consommateur final tout en minimisant les coûts et les activités inutiles ».

- Gestion de transport

La plupart des sociétés de conserve font recours à des transporteurs externes, le transport terrestre et le transport maritime sont les moyens les plus utilisés. Le choix des transporteurs est basé sur les prix, l'image et le respect des délais. Les conditions telles que ; le suivi des températures, la ventilation et la résistance aux chocs sont de leurs part prises en considération. Les entreprises visent toujours à sélectionner les transporteurs qui sont en mesure de respecter leurs exigences.

Les conserveries de la région Souss Massa disposent chacune d'un système de traçabilité, surtout les sociétés exportatrices. En terme de sécurité sanitaire des produits, on vérifie à travers ce système l'application des procédures, la conformité aux règles et la qualité attendue. En terme de transport, la traçabilité a pour objectif de garder trace du transport ou l'entreposage des produits, l'un de nos interviewés a confirmé que « un système tracking des cités maritimes est essentiel pour garder et garantir le flux de la marchandise de l'usine au client, et vice versa dans le cas d'un retrait ou d'un rappel d'un produit ». Par conséquent la traçabilité donne l'intention à une surveillance pour connaître la position de la société dans la filière ainsi que l'origine et la destination du produit. Ce système fait l'objet d'un audit en terme d'application des procédures.

Le non-respect des délais représente en lui-même un générateur des coûts, vu la prise en considération de cet aspect dans la qualité des produits de mer. Comme l'a mentionné l'un de nos répondants « nous donnons beaucoup d'importance au respect des délais de livraison du poisson frais dans le choix de nos fournisseurs. Il représente l'un des critères de choix de nos livreurs de poisson frais, en particulier pour cette matière première, en raison du facteur de la qualité ».



## 7. conclusion

Les travaux qui existent déjà dans ce domaine ont été centrés sur les relations duales qui lient deux acteurs impliqués dans une relation inter-organisationnelle sans pour autant essayer d'aborder le contrôle de gestion dans un contexte inter-organisationnel plus élargi et multi-acteurs comme celui des supply chains. Ce que nous essayons d'étudier dans ce papier et qui représente d'une part pour la recherche scientifique un apport théorique, et d'une autre part un apport managérial pour les logisticiens et les contrôleurs de gestion.

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées à coopérer et à collaborer avec d'autres de leur semblables, voir même les concurrents. Externaliser des parts de leur processus de production et de distribution et signer des partenariats avec d'autres acteurs est devenu une étape impossible à éviter. Mais n'empêche que ces entreprises doivent faire face à l'incertitude et aux risques posés par les échanges inter-organisationnels. Par conséquent les acteurs d'une relation inter-firmes doivent chercher à établir des relations de *win-win* avec leurs partenaires dans le but de réduire les coûts, assurer la qualité et améliorer la performance.

Notre étude est purement exploratoire. Elle représente la base sur laquelle va se fonder l'étude principale. Ce travail sera finalisé éventuellement par une étude quantitative qui s'inscrira dans un paradigme positiviste en utilisant la méthode hypothético-déductive. Dans ce papier, nous essayons de recouvrir la littérature autour du contrôle inter-organisationnel, les approches théoriques sur lesquelles il repose et les problèmes posés par ce contrôle. Nous concluons par présenter les particularités de l'organisation de la filière conserve de poisson de la région Souss Massa au Maroc.

Tableau 1 : Définitions du contrôle de gestion

<b>R.N. Anthony, 1965</b>	Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (l'atteinte des objectifs) et efficience (minimisation des ressources employées) pour réaliser les objectifs tracés.
<b>Plan Comptable Général Français 1982</b>	Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées.
	Le contrôle de gestion est le processus d'aide à la mise en œuvre des stratégies de l'organisation en influençant les

<b>R.N. Anthony, 1988</b>	autres membres.
<b>R. Simons, 1995</b>	le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et des procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation.
<b>R. Teller, 1999</b>	Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action.
<b>Merchant and Van der Stede, 2007</b>	Le contrôle de gestion est tout ce qui concerne les employés, il est le système qui gère les actions des membres de l'organisation.
<b>Cäker et Siverbo, 2011</b>	Le contrôle de gestion est utilisé dans les organisations pour encourager, permettre et forcer les managers ainsi que les employés à agir dans l'intérêt de l'organisation. Dans le contrôle de gestion inter-organisationnel, les contrôlés sont du côté opposé à la frontière organisationnelle du contrôleur, mais l'objectif du contrôle est le même.

Tableau 2 : Les problèmes du contrôle inter-organisationnel posés aux partenaires d'une supply chain

<b>Problèmes de coopération</b>	résultent de la nécessité d'introduire des mécanismes pour aligner les intérêts communs des organisations en relation.
<b>Problèmes de coordination</b>	Entraînés par l'interdépendance des tâches et des actions jointes qui a découlée d'une coopération sur la base d'une division de travail ce qui implique la coordination.

<b>Problèmes d'appropriation</b>	Issus de la nécessité de s'assurer que la valeur créée par la coopération est partagée d'une manière équitable et que les ressources échangées ne sont pas détournées par l'un des partenaires.
----------------------------------	---

Elaboré à partir de (Donada et al. 2012, p. 13)

## REFERENCES

- Benita BEAMON M. "Measuring supply chain performance." *International journal of operations & production management* 19.3, 1999, p. 275-292.
- Nicolas BERLAND and François-Xavier SIMON. « *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques-Regards croisés de professeurs et praticiens* ». Editions Eyrolles, 2011.
- Daniel BERTAUX. « L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités ». *Cahiers internationaux de sociologie*, 1980, p. 197-225.
- Robert Newton, ANTHONY "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis". Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- Robert Newton, ANTHONY. "The management control function". Harvard Business School Press, 1988.
- Peter BLAU. "Exchange and power in social life". Routledge, 2017.
- Caglio, Ariela, and Angelo DITILLO. "A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions." *Accounting, Organizations and Society* 33.7-8 (2008): 865-898.
- Mikael CÄKER, and Sven SIVERBO. "Management control in public sector joint ventures." *Management Accounting Research* 22.4, 2011, p. 330-348.
- Martin CHRISTOPHER. « *Supply chain management: créer des réseaux à forte valeur ajoutée* ». Village Mondial, 2005.
- Michel CROZIER and Erhard FRIEDBERG. "L'acteur et le système." 1977, p. 215-235.
- Dekker, Henri C. "Value chain analysis in interfirm relationships: a field study." *Management accounting research* 14.1, 2003, p.1-23.
- Henri C. Dekker, "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements." *Accounting, Organizations and Society* 29.1, 2004, p.27-49.
- Henri C. DEKKER, Junya SAKAGUCHI, and Takaharu KAWAI. "Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations." *Management Accounting Research* 24.2, 2013, p.122-139.

- DingRONG, Henri C. DEKKER, and Tom GROOT. "Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships." *Management Accounting Research* 24.2, 2013,p.140-155.
- Donada CAROLEet Gwenaëlle NOGATCHEWSKY. "Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur." *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 20.4, 2005, p. 71-96.
- DonadaCAROLE et Gwenaëlle NOGATCHEWSKY. "La confiance dans les relations interentreprises." *Revue française de gestion* 6, 2007, p. 111-124.
- Donada CAROLEet Gwenaëlle NOGATCHEWSKY. "Partenariat, vassalité, marché et seigneurie: 4 configurations de contrôle client-fournisseur." *Comptabilité-Contrôle-Audit* 14.1 2008,p.145-168.
- DonadaCAROLE, Gwenaëlle NOGATCHEWSKY, and Stéphane NOGATCHEWSKY. "Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client." *Comptabilité-Contrôle-Audit* 18.2, 2012, p.7-32.
- Emerson, Richard M. "Power-dependence relations." *American sociological review*, 1962,p.31-41.
- FioreCLAUDEet Imane EL KARTIT. "Quel système de contrôle de gestion pour piloter une Supply Chain?." *Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*. 2016.
- Michel GHERTMAN. "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction." *Revue française de gestion* 1, 2006, p.191-213.
- Michel GHERTMAN. "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction." *Revue française de gestion* 1, 2006, p.191-213.
- Barney G.GLASER et STRAUSS, Anselm L. "*Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*". Routledge, 2017.
- Vijay GOVINDARAJAN et SHANK, John K. "Strategic cost management: tailoring controls to strategies". *Journal of Cost Management*, vol. 6, no 3, 1992, p. 14-25.
- Angappa GUNASEKARAN, ChristopherPATEL, et MCGAUGHEY, Ronald E. "A framework for supply chain performance measurement". *International journal of production economics*, vol. 87, no 3, 2004,p. 333-347.
- Angappa GUNASEKARAN, Chaitali PATEL , et Ercan TIRTIROGLU. "Performance measures and metrics in a supply chain environment". *International journal of operations & production Management*, vol. 21, no 1/2, 2001,p. 71-87.
- Warren H.HAUSMAN. Supply chain performance metrics. In : "*The practice of supply chain management: Where theory and application converge*". Springer, Boston, MA, 2004. p. 61-73.
- Stefan HOLMBERG."A systems perspective on supply chain measurements". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30, no 10, 2000,p. 847-868.
- Anthony G. HOPWOOD "Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, no 6, 1996, p. 589-590.
- Nils HORCH. "*Management control of global supply chains*". BoD–Books on Demand, 2009.

Peter KAJÜTER, et KULMALA, Harri I. Open-book accounting in networks: "Potential achievements and reasons for failures". *Management Accounting Research*, vol. 16, no 2, 2005, p. 179-204.

KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P. "Alignment using the Balanced Scorecard to create corporate strategy", 2006.

Kelley, H. H. "*The social psychology of groups*". Transaction Publishers, 1966.

Le ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts, département de la pêche maritime, activités de valorisation de l'industrie de la conserve de poisson, 2012.

Macneil, I. R. The many futures of contracts. *S. Cal. l. Rev.*, 47, 1973, p.691.

Kenneth A. MERCHANT et VAN DER STEDE, Wim A. "*Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*". Pearson Education, 2007.

NOGATCHEWSKY, Gwenaëlle. « *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur* ». Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine-Paris IX. 2004.

Jean-Pierre POURTOIS et Huguette DESMET. « *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* ». Editions Mardaga, 2007.

RICARD, L., and J. PERRIEN. "Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: La perception des clients organisationnels." *Association Française de Marketing* 12 (1996).

Lorraine, SAVOIE-ZAJC. « La recherche qualitative/interprétative en éducation ». *Introduction à la recherche en éducation*, vol. 2, 2000, p. 171-198.

John K, SHANK. "Strategic cost management: new wine, or just new bottles". *Journal of Management Accounting Research*, 1989, vol. 1, no 1, p. 47-65.

David, SIMCHI-LEVI, Philip, KAMINSKY, Edith, SIMCHI-LEVI, et al. "*Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*". Tata McGraw-Hill Education, 2008.

Robert, SIMONS. "*Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*". Harvard Business Press, 1994.

Gordon, STEWART. Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. *Logistics Information Management*, vol. 8, no 2, 1995, p. 38-44.

Robert, TELLER. « *Le contrôle de gestion: Pour un pilotage intégrant stratégie et finance. Management* », 1999.

Oliver E., WILLIAMSON "Markets and hierarchies". *New York*, 1975, vol. 2630.

Oliver E. WILLIAMSON, "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *The journal of Law and Economics*, vol. 22, no 2, 1979, p. 233-261.