

# **La gestion coopérative des risques liés à la relation client-fournisseur**

## **Résumé**

Plusieurs formes de relations inter-organisationnelles sont intéressantes pour la régulation des échanges au sein de la chaîne logistique et pour la gestion des risques liés. Les différents rapports de coopération/conflict entre le client donneur d'ordre et ses fournisseurs peuvent impacter de plusieurs manières leurs échanges. Ces rapports se traduisent par une dépendance totale ou partielle (fusion-acquisition, partenariat, sous-traitance, etc.), par des formes contractuelles et réticulaires diversifiées. Ces caractéristiques semblent avoir un rôle déterminant sur l'exposition aux risques. Cela nous amène à nous interroger sur la définition des risques client-fournisseur et sur les mécanismes nécessaires pour leur gestion de manière coopérative.

**Mots clés** : relation client-fournisseur, risques client-fournisseur, gestion coopérative des risques client-fournisseur.

# Introduction

Au cours de ces dernières années, les entreprises ont été contraintes d'ajuster leurs modes de pilotage en réponse aux mutations profondes que connaît le monde des affaires. En effet, la mondialisation, l'accélération technologique, la sensibilité des clients aux concepts de développement durable ont marqué le contexte des entreprises. Dans ce cadre, les rapports de coopération client-fournisseur se sont développés selon différentes manières. Ils aboutissent à une dépendance totale ou partielle, à des formes organisationnelles diverses (fusion-acquisition, partenariat, sous-traitance, etc.), ou à des dynamiques réticulaires originales (entreprise étendue, cluster, groupement...). Le présent travail vise d'une part à identifier les risques spécifiques à la relation client-fournisseur, et d'autre part à analyser comment une relation de coopération permet de minimiser ces risques. A cette fin, nous avons mené une étude exploratoire auprès d'une dizaine d'entreprises du secteur industriel. Avant de présenter la méthodologie et les résultats de cette étude empirique, les fondements théoriques des différents concepts liés au sujet sont abordés.

## 1. Les risques liés à la relation client-fournisseur

Dans cet article, le concept de risque est considéré comme une exposition à un danger possible (Rohrman, 1998) ou à une menace (Cannon, 1994). Plus particulièrement, le risque lié à la relation client-fournisseur est la perception d'une possibilité de perturbation dans le fonctionnement de l'échange en interne de la chaîne d'approvisionnement. Une mauvaise gestion de cet échange peut générer des conséquences négatives directes ou indirectes.

Plusieurs classifications des risques liés à la relation client-fournisseur ont été proposées dans les recherches ultérieures. Par exemple, Chopra et Meindl (2004) proposent quatre catégories : (1) les catastrophes naturelles, (2) les

conflits entre les partenaires, (3) la faillite du fournisseur et (4) les guerres et le terrorisme. De leur part, Bernard et Salviac (2008) proposent une classification plus généralisée basée sur cinq niveaux : (1) risques économiques, (2) risques financiers, (3) risques industriels et de qualité, (4) risques du domaine légal et (5) risques métiers. Cependant, ces typologies des risques dépendent de plusieurs facteurs spécifiques comme la taille de l'entreprise, sa dispersion géographique, la nature des marchés auxquels elle s'adresse, etc.

En essayant de surmonter ces limites, nous proposons un classement des risques liés à la relation client-fournisseur selon trois principales catégories, à savoir : le risque d'allocation des ressources, le risque de dépendance et le risque juridique.

- Le risque d'allocation des ressources

Il s'agit d'un risque financier relatif aux événements externes tendant à affecter l'équilibre du budget alloué au contrat. Ce risque réduit la performance de la relation contractuelle. Il est considéré dans la théorie de l'agence comme un « risque direct » car il apporte des conséquences directes sur les résultats financiers. Le risque d'allocation des ressources se réalise soit lorsque les ressources attribuées au contrat sont insuffisantes ou bloquées, soit lorsque le surpris<sup>1</sup> dépasse les provisions prévues dans le contrat.

- Le risque de dépendance

La dépendance est définie par Emerson (1962) de la façon suivante : « la dépendance d'un agent A par rapport à un agent B est directement proportionnelle à l'intérêt investi par A dans les objectifs nécessitant l'intervention de B et inversement proportionnelle à la possibilité dont

---

<sup>1</sup> Le surpris = prix effectif – prix intellectuel prévu lors de la signature du contrat.

dispose A pour atteindre ces objectifs en dehors de sa relation avec B ». Le rapport de dépendance est un critère négatif dans la relation client-fournisseur dans la mesure où il peut entraîner d'autres risques et surtout celui de l'opportunisme des partenaires (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Pfeffer, 1981). Pour l'éviter, plusieurs travaux de recherche (Frazier et Rody, 1991 ; Gundlach et Cadotte 1994 ; Kim, 2000 ; etc.) mettent l'accent sur la nécessité d'appliquer des stratégies d'influences « coercitives » (menaces, arguments juridiques ou promesses) et « non-coercitives » (requêtes, recommandations, demandes d'information). Ceci est afin d'orienter les décisions des partenaires.

- Le risque juridique

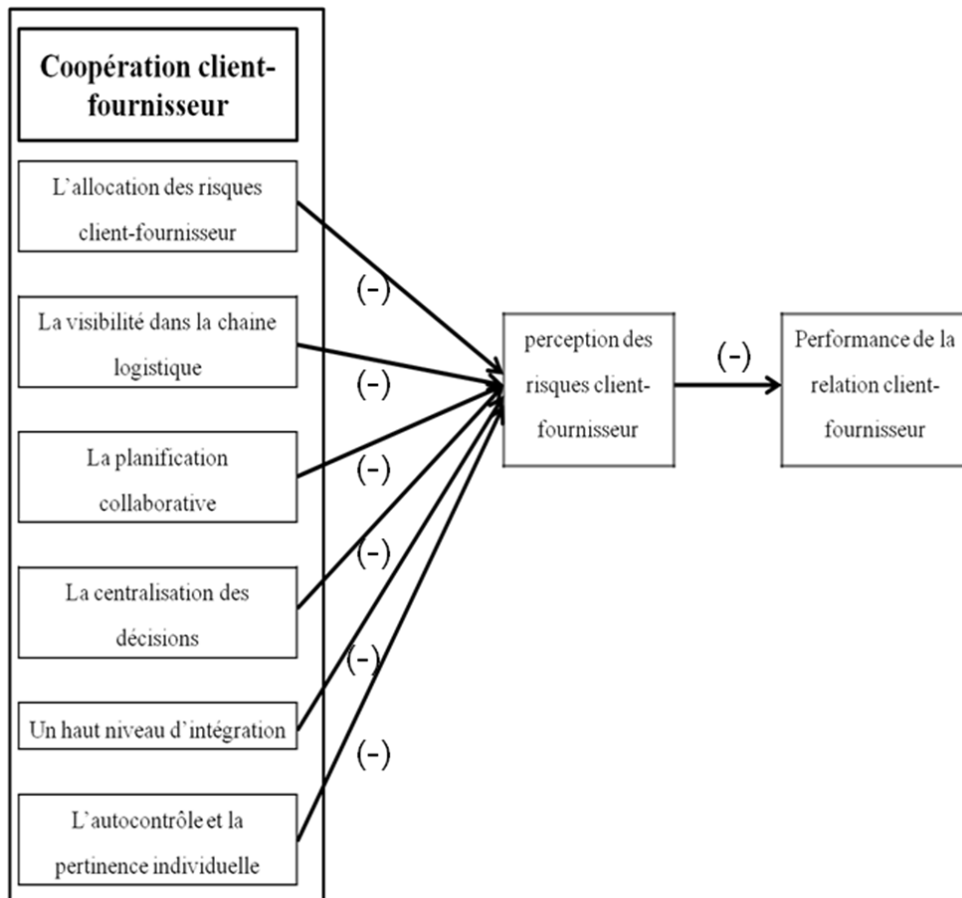
Il s'agit de tout risque provenant du domaine légal et réglementaire dans l'activité des achats (Bernard et Salviac, 2008). Ce risque peut intervenir dans le cadre de la contractualisation des transactions, dans la situation réglementaire ou bien dans les conditions de travail et de paiement des salariés. Ce risque contribue de manière directe à la réduction de la performance des relations contractuelles (Oudot, 2007).

## **2. Enjeu de la coopération dans la gestion des risques de la relation client-fournisseur**

Les risques liés à la relation client-fournisseur doivent être détectés dès la signature du contrat. Leur gestion s'avère être difficile parce que les risques sont souvent liés les uns aux autres (Chopra et Meindl, 2004). Pour pouvoir dépasser cette difficulté, plusieurs auteurs (Brindley et Ritchie, 2000 ; Fabbes-Coste, 2005 ; Fabbes-Coste et Lancini, 2009) montrent que la construction des relations collaboratives dans le réseau peut être une solution efficace pour la réduction des risques. Comme c'est indiqué dans le schéma ci-dessous, la gestion mutuelle des risques s'appuie sur un ensemble de

mécanismes. La mise en œuvre et le respect de ces mécanismes permettent de minimiser les risques relatifs à la relation client-fournisseur et par conséquent, d'augmenter la performance de cette relation. Les mécanismes identifiés à travers l'analyse de la littérature sont synthétisés dans la figure 1 et sont repris de manière détaillée dans les paragraphes suivants.

**Figure 1 : Mécanismes de la gestion coopérative des risques liés à la relation client-fournisseur**



### **1.1. L'allocation de risques entre l'entreprise et son fournisseur**

La théorie des coûts de transaction met en avant une proposition centrée sur le principe de l'équilibre des aléas (Williamson, 1985 ; Masten, 1993 ; Oudot et Menard, 2006). La théorie de l'agence, pour sa part, se concentre sur la question de l'allocation des risques à travers le choix du type de contrat

(Baird et Thomas, 1985 ; March et Shapira, 1987 ; Kirat, 2003 ; etc.). La participation de l'agent à l'activité du principal lui permet d'avoir les mêmes bénéfices que ce dernier peut recevoir dans une transaction alternative. La théorie de l'agence souligne que « les relations principal-agent doivent refléter une organisation efficace de l'information et du coût du support du risque » (Eisenhardt, 1989). De plus, les récompenses relationnelles paraissent comme un moyen pour atteindre la performance dans la gestion des risques client-fournisseur (Richie and Brindley, 2007).

### **1.2. La visibilité dans la chaîne logistique**

La visibilité dans la chaîne logistique est considérée comme complète quand elle couvre tous les maillons de la chaîne logistique en allant du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. Une bonne visibilité ne peut être atteinte que si le flux d'information est pertinent. Le partage des informations est un élément important pour atteindre l'objectif de visibilité et par conséquent la performance de la chaîne logistique (Christopher et Lee, 2004). Les technologies d'information et de communication jouent un rôle important pour l'échange des données et le transfert des graphiques et des plans nécessaires pour le co-développement.

### **1.3. La planification collaborative**

La planification collaborative est un élément clé de la réussite d'un système de gestion des flux logistiques (Rodocanachi et al., 2001). La participation des différentes parties prenantes à cette planification est nécessaire. Dans ce cas, les différentes difficultés vont être prises en compte et par conséquent, les actions correctives vont être définies avec une prévision du temps et du coût de la correction.

#### **1.4. La centralisation des décisions**

Le décideur stratégique doit être unique dans la chaîne logistique globale. L'entreprise "chef de file" qui est principalement l'entreprise initiatrice du projet joue souvent ce rôle. Selon Richie et Brindley (2007), l'entreprise chef de file doit s'occuper de quatre activités principales : la conception, la planification, le contrôle et l'exécution. En ce qui concerne le contrôle, Goulet et Meyssonier (2007) proposent de mener trois types différents : le contrôle des résultats, le contrôle des procédés de travail et enfin le contrôle des comportements. Pour ce faire, des moyens formels et d'autres informels sont utilisés.

#### **1.5. Un haut niveau d'intégration**

Un haut niveau d'intégration dans la chaîne logistique permet de maximiser la coordination des opérations et de l'intégration des systèmes de gestion des flux (Fabbe-Costes, 2005). Cette condition est très importante si le fournisseur joue le rôle d'un co-traitant. Sa conception du produit ne peut alors être que partielle. En effet, il y a une nécessité de collaborer entre les concepteurs des différents éléments de l'ensemble pour parvenir progressivement à une définition de chaque sous-ensemble qui satisfait les exigences de chacun en terme de fonctionnalités comme en terme de coûts de revient" (Capraro et Baglin, 2002).

#### **1.6. L'autocontrôle**

Pour atteindre la performance globale de la chaîne logistique, chaque partenaire doit être compétent dans la réalisation de la tâche qui lui est confiée. Ainsi, la sélection des fournisseurs et la mesure de leurs efficacités sont nécessaires et doivent se faire a priori. Il est important aussi de mettre en œuvre une traçabilité stricte pour les différentes fonctions (Fabbe-Costes, 2005).



### **3. Présentation de l'étude qualitative**

Afin de tester notre modèle théorique de recherche, une étude de cas exploratoire a été réalisée. Cette démarche convient à notre objet de recherche qui est relativement nouveau (Williams et al. 1988). A travers cette étude qualitative, nous avons précisé quels étaient les risques client-fournisseur et les éléments critiques de coopération entre les acteurs.

#### 1.9.1 Objet de l'étude

L'objectif de cette étude consiste à interroger les entreprises sur les risques qui menacent les échanges client-fournisseur ainsi que sur les intentions de coopération en vue de minimiser ces risques. L'objectif principal est de voir quels sont les risques les plus fréquemment cités par les professionnels et comment la coopération avec le fournisseur doit s'organiser.

#### 1.9.2 Choix de l'échantillon

Dans cette étude, nous avons sollicité une dizaine de responsables Achats des entreprises manufacturières. La plupart d'entre eux ont des niveaux hiérarchiques supérieurs à celui d'un simple acheteur. Ils possèdent une vision globale sur le management et l'activité de la fonction achats. La méthode d'échantillonnage utilisée pour le recrutement des répondants est la méthode de « l'échantillon de jugement » appelé aussi « échantillon à choix raisonné ». Les personnes recrutés sont ceux sensés avoir l'information la plus appropriée. La limite de cette méthode est le risque d'avoir le problème de subjectivité dans le choix des répondants. Cependant, cette limite n'est pas très importante dans notre cas parce que l'échantillon est de petite taille et la variabilité des estimations est élevée (Kalton, 1983)<sup>2</sup>.

#### 1.9.3 Méthodologie de collecte des données

---

<sup>2</sup> Kalton G., 1983, Introduction to Survey Sampling, Newbury Park, CA, Sage.

La documentation (données secondaire) et l'entretien (données primaires) sont les deux techniques de collecte de données qui sont utilisées dans ce travail. Les données documentaires sont des articles de presse, des périodiques et des lettres d'achats publiés par des associations d'entreprises industrielles et de service, des bulletins d'information et des comptes rendus des réunions interprofessionnelles. Blanchet et Gotman (1992) précisent qu'une enquête par entretien est « particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs, lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent ».

#### 1.9.4 Méthode de codage et d'analyse des entretiens

L'objectif de cette étude exploratoire est de préciser les concepts qui vont être utilisés comme variables de mesure dans la phase exploratoire et de concrétiser les liens de causalité entre eux. Les données ont été collectées en suivant une méthode semi-structurée. La méthode d'analyse catégorielle thématique a été utilisée pour dépouiller, classer et analyser les informations collectées (Bardin, 2003). Ainsi, le thème, c'est-à-dire l'unité de signification, est utilisé comme unité de découpage, de codage puis d'analyse (Evrard et al., 2003). Cette méthodologie d'analyse des données recueillies est choisie de façon à répondre aux objectifs poursuivis dans notre recherche exploratoire. Il s'agit de clarifier les concepts théoriques et d'explicitier les liens de causalité entre les méthodes coopératives pour la gestion des risques de la relation client-fournisseur, le degré d'exposition à ces risques et la performance de la relation client-fournisseur.

Cette analyse consiste à découper les discours en unités d'analyse. Nous nous sommes intéressés à l'importance des thèmes cités qu'à la fréquence de leur

citation. En suivant cette méthode, chaque unité est analysée dans son contexte de citation tout en étudiant sa relation avec les autres unités et thèmes appartenant au même discours. L'avantage de l'analyse qualitative est que l'analyse de chaque thème prend en compte le comportement du sujet (le professionnel propriétaire du discours) ou à sa stratégie (Thietart, 2007). De plus, cette forme d'analyse « peut être utilisée à des fins de description, de comparaison ou d'explication » (Allard-Poesi et al., 2007)

La démarche consiste alors à réaliser une première phase de pré-analyse. Il s'agit d'une lecture critique de tout le corps du texte et de retirer les rubriques thématiques des entretiens retranscrits intégralement. Ensuite, nous avons élaboré une grille d'analyse. Il s'agit d'un tableau indiquant les différentes catégories (en lignes du tableau) appartenant à chaque entretien (en colonne du tableau). Le tableau permet une double analyse : structurer thématiquement chaque entretien (analyse verticale) et « par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les retenus qui s'y rattachent » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

## **1.7. Discussion des résultats**

Les résultats obtenus de cette étude permettront une illustration des méthodes de gestion qui sont estimées favorables pour optimiser l'atténuation des risques de la relation client-fournisseur. Seront aussi appréciés le degré de coopération avec les fournisseurs dans l'application de ces méthodes de gestion ainsi que la relation entre la performance de l'échange client-fournisseur et l'exposition aux risques.

### 1.9.5 Les Mécanismes de la gestion coopérative des risques

#### 1.9.5.1 La communication

Lorsqu'on a posé la question sur la méthode que les professionnels supposent la plus efficace pour faire face aux risques, l'intensification de la communication entre client et fournisseur était la plus fréquemment citée (22% des citations des méthodes coopératives dans la gestion des risques). La communication régulière engendre un contact continu. Au cours du temps, les deux parties se connaissent plus et par conséquent s'entendent de mieux en mieux. Cependant, comme le signale tous les professionnels interrogés, cette communication doit être formelle. Cela veut dire qu'il faut tracer tous les échanges avec les fournisseurs en privilégiant l'e-mail et le fax au téléphone comme moyen d'échange mais aussi en créant des comptes rendus sur les réunions et les échanges par téléphone. Comme l'exprime le répondant n°7 : « *En générale, lorsqu'on passe à l'externe il faut communiquer d'avantage et formaliser d'avantage et puis jalonner les étapes* ». Il est aussi souligné l'importance de la circulation rapide de l'information afin de pouvoir réagir dans instantanément et, donc, d'éviter tout risque. Ce résultat corrobore les recherches antérieures. En effet, la communication est toujours confirmée comme un moyen primordial pour renforcer les relations client-fournisseur et aussi pour coopérer entre eux (Anderson et Narus, 1990 ; Heide et Miner, 1992).

#### 1.9.5.2 Le contrôle

Le contrôle a été souvent cité comme moyen inévitable dans les échanges avec les fournisseurs (avec une fréquence de citation égale à 20%). Même dans une relation coopérative, il doit concerner tout type d'échange (que ce soit matériel, de matières premières ou d'échange d'informations). La traçabilité de l'information circulée est supposée une des formes les plus importantes du contrôle. En effet, la communication tracée permet d'avoir des preuves sur tout ce qui a été dit et notamment tout ce qui a été promis

d'être réalisé. En conséquence, aucune partie ne peut nier ou oublier ses paroles ni ses promesses. Le deuxième moyen de contrôle est le contrat qui, lui aussi, primordial pour toute relation inter-organisationnelle client-fournisseur. Le contrat d'achat doit être rédigé de manière détaillée afin d'éviter tout risque de conflit et de discussion pendant la durée de sa vie. Il doit prendre en considération les conditions générales d'achats de l'entreprise mais aussi les conditions générales de vente du fournisseur. Une négociation sur les clauses du contrat d'achat envisagé doit avoir lieu entre le client et son fournisseur. Il est très important que les deux parties soient d'accord et satisfaites des différentes clauses constituant le contrat. Ce dernier sera la première référence à chaque fois que se produira un malentendu entre le client et le fournisseur. Pour certain cas (comme par exemple l'entreprise interrogée n°2), l'entreprise acheteuse exige l'application de ses propres conditions d'achats sans prendre en compte celles de vente du fournisseur. Cependant, ce dernier doit être d'accord avec cette exigence sinon le contrat ne peut pas être conclu. Le troisième moyen de contrôle cité par quelques répondants est la réalisation de pré-tests (selon les répondant n°2 et n°5). Le test du produit se fait avant la signature du contrat d'achat. L'entreprise vérifie l'efficacité du produit et sa conformité avec la qualité souhaitée. Le test est généralement gratuit. Un responsable des approvisionnements (interviewé n°2) nous a annoncé : *« Parce que dans notre domaine, si ce qu'on commande ne va pas, ce qu'on a fait comme essais est gratuit, on ne paye pas. Donc le fournisseur n'a pas trop intérêt à fournir des choses qui ne marche pas bien parce ce qu'il va passer du temps à produire et il ne sera jamais payé »*. Cette méthode est notamment efficace lorsqu'il s'agit des achats sur mesure. La cinquième méthode de contrôle est la réalisation de visites sur site lors de la préparation des produits demandés (comme pour le cas de l'achat sur mesure). L'interviewé 6 (responsable achats de son

entreprise) nous a signalé l'importance de ce point en disant : « *quand on lui passe une commande pendant trois mois, il ne faut pas attendre passer trois mois pour lui dire c'est bon (...) il faut jalonner les étapes et en faisant ça on maîtrise aussi les risques* ».

#### 1.9.5.3 La transparence et la visibilité

La transparence et la visibilité dans la relation avec le fournisseur, est une condition souvent mentionnée par les répondants (classée troisième parmi les Mécanismes de la coopération avec le fournisseur pour minimiser les risques avec une fréquence de citation égale à : 15%). Selon les professionnels interrogés, il est important de connaître le fournisseur et de comprendre sa manière de travailler. Cette connaissance nécessite « *une ouverture suffisante* » de la part du fournisseur (le répondant n°1). Le fournisseur doit alors être prêt à accepter les visites sur son site et de fournir le maximum d'informations sur son travail et sa stratégie. Beaucoup de facteurs doivent intervenir afin d'atteindre un niveau suffisant de transparence et de visibilité. Parmi ces facteurs, on trouve : une communication intensive, des réunions et des visites régulières entre les parties, une confiance suffisante permettant d'échanger des informations confidentielles et le partage des objectifs nécessitant d'avoir cette condition de travailler sous la vue de l'autre partie, etc. Certains responsables achats affirment que cette visibilité ne doit pas concerner que l'échange entre client et fournisseur mais elle doit avoir lieu sur toute la chaîne d'approvisionnement. Cela veut dire que le client doit avoir une vision claire sur cet échange en amont de la chaîne (répondants n°2 et n°5).

#### 1.9.5.4 L'auto-engagement

Lors de nos entretiens nous avons remarqué une faiblesse de l'engagement de toutes les parties. D'une part, les entreprises interrogées ne se sentent pas

responsables des problèmes dans les opérations d'achat. En même temps, elles ne voient pas une autre manière pour procéder parce que, selon elles, le défaut ne vient pas de la stratégie interne mais plutôt des partenaires de la chaîne logistique externe. Pour la majorité de nos interrogés, il n'est pas possible de coopérer avec le fournisseur afin de résoudre les problèmes liés à leurs échanges car les intérêts ne sont pas les mêmes.

#### 1.9.5.5 Le partage des objectifs

Le partage d'un certain nombre d'objectifs aide à consolider la relation entre le client et le fournisseur. Il présente un moyen de motivation pour les deux parties. Les objectifs partagés peuvent être fixés au début de l'échange mais ils peuvent apparaître aussi au cours de l'échange suite à un changement imprévu d'une certaine condition. La résolution des problèmes perturbant la relation d'échange est un objectif partagé. Par exemple, dans le cas de la première entreprise interrogée, le service de transport n'était pas satisfaisant. La matière première sort des magasins du fournisseur dans la date prévue mais elle n'arrive pas chez l'entreprise dans le délai. En essayant sans succès de trouver une solution avec le transporteur. L'entreprise a proposé à son fournisseur de l'aider à trouver un autre transporteur plus performant. Une étude de marché était alors réalisée en collaboration des deux parties. La qualité du produit échangé peut être aussi un objectif partagé. Cela est le cas surtout de l'achat sur mesure. Le client participe dans la préparation du produit et intervient en cas de besoin. S'il y a des essais à faire sur le matériel, objet de l'achat, l'entreprise cliente évalue le fonctionnement du matériel et participe à trouver des moyens pour l'améliorer en cas de besoin. L'objectif des deux parties est alors d'obtenir un matériel assez performant qui répond le mieux possible au besoin de l'entreprise.

#### 1.9.5.6 La confiance

Quelques interrogés insistent sur la nécessité d'avoir assez de confiance envers leurs fournisseurs (répondant n°1, n°2 et n°3). Il s'agit de faire confiance à la capacité du fournisseur de fournir le produit commandé avec la qualité et la quantité attendues. En outre, le client doit croire aussi à l'engagement et au sérieux de son fournisseur. Notamment pour élaborer une relation de coopération avec le fournisseur, lui faire confiance est une nécessité absolue. Cependant, cette confiance ne suffit pas si elle n'est pas mutuelle. En se faisant confiance d'une manière réciproque, les deux parties peuvent échanger et communiquer avec plus d'aisance. Ils n'hésitent pas à être plus discrets et plus transparents entre eux. Comme le signale le répondant n°2 : « *il faut avoir une bonne ouverture, beaucoup de confiance avec le fournisseur (...). Il faut qu'il y a une confiance mutuelle et que lui aussi nous fasse confiance* ». Cependant, cet opinion n'est pas partagée par d'autres répondants qui considèrent les fournisseurs comme des adversaires qu'il faut plutôt contrôler et formaliser leurs relations.

#### 1.9.5.7 Le partage de profits et de pertes

En ce qui concerne le partage des pertes, les frais supplémentaires sont toujours pris en charge par la partie responsable de la génération de ces frais. Par exemple, si la qualité du produit livré (matière première ou matériel) n'est pas bonne, le fournisseur tient à le récupérer au magasin du client et à le remplacer par un autre produit qui répond mieux à la qualité souhaitée. Il lui est facturé aussi tout dommage ou perte de temps engendré par cette erreur. Ceci nous fait constater que la coopération client-fournisseur ne repose pas sur le partage des pertes. Par ailleurs, le partage de profit dépend de la nature de la relation client-fournisseur. Un directeur achats d'un groupe grand industriel français dans l'aéronautique nous explique : « *la durabilité de la relation coopérative client-fournisseur exige que chaque partie y trouve un intérêt. En particulier, d'éventuelles baisses de prix ne doivent pas impacter*



*durablement la marge du fournisseur. Le partage des avantages entre clients et fournisseurs va dépendre de leurs rapports de pouvoir sans que ce partage soit nécessairement égalitaire. Un des risques intrinsèquement inhérents à la relation coopérative client-fournisseur, est que cette relation soit rompue, car l'une des parties s'estime lésée, souvent parce que, au départ, la conception même de coopération et de partenariat n'était pas partagée, ou bien qu'au cours du temps, la relation devient trop inégalitaire, rendant le coût de la rupture préférable pour l'une des parties »*

#### 1.9.5.8 La durabilité de la relation client-fournisseur

Certains répondants ont signalé que l'efficacité de la coopération pour la gestion des risques nécessite être illimitée dans le temps. La relation client-fournisseur doit être « quasi éternelle ». La durabilité de la relation est intéressante lorsque le fournisseur dispose un risque de défaillance très faible. Dans ce cadre, l'entreprise collabore avec son fournisseur et l'aide à améliorer son efficacité pour récupérer elle-même de la valeur. En cas de crise et lorsqu'elle estime que la nature coopérative durable avec certains fournisseurs fragilisés n'est pas une garantie suffisante pour éviter leur défaillance et le risque d'interruption de la chaîne logistique, elle paye d'autres fournisseurs pour avoir des capacités de production de substitution afin de réduire les conséquences dommageables. Ceci permet la continuité de la relation et la coopération avec le fournisseur pour qu'il puisse continuer à survivre et dépasser sa crise.

### **Conclusion**

Nous avons proposé d'étudier les enjeux et les conditions d'existence de relations coopératives client-fournisseur dans le but de gérer les risques des achats et de l'approvisionnement. L'article ne prétend pas avoir épuisé le sujet. Par ailleurs, l'étude de terrain réalisée a permis de percevoir les

avantages et les limites d'un engagement de l'entreprise cliente dans une relation coopérative dans le but de mieux gérer les risques achats et d'approvisionnement. Nous avons montré que les stratégies d'achats et de gestion des risques liés s'inscrivent dans une pratique ancienne de la coopération. Cependant, la coopération est limitée, contrôlée et encadrée par le contrat, souvent détaillé et contraignant. Le cadre contractuel rigidifie les relations et empêche de faire plus confiance aux fournisseurs, de partager plus d'information ou co-gérer les risques. En même temps, la littérature montre que l'évolution du niveau des risques auxquels les chaînes logistiques sont exposées nécessite un renforcement de la relation interorganisationnelle coopérative notamment en amont de la chaîne logistique. Nos travaux suggèrent un décalage avec la réalité de la relation fournisseur. Notre sentiment est que les enjeux de la gestion des risques Achats ne sont pas encore assez bien compris par les entreprises. Au niveau théorique, notre travail exploratoire apporte un éclairage sur les caractéristiques de la relation fournisseurs susceptibles de favoriser une gestion coopérative des risques. Il est cependant évident que les enseignements puisés dans cette recherche ne peuvent pas suffire à proposer un modèle de gestion coopérative des risques Achats, ouvrant par là même la voie à de futures recherches particulièrement stimulantes.

## **Bibliographie**

ALLARD-POESI, F., DRUCKER, C. et Elhinger, S. (2007), « Analyse de représentations et de discours », in *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : , p. 449-47.

ANDALEEB, S. (1995), « Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, n° 2, p. 157-172.

ANDERSON, J. C. et NARUS, J. A. (1991), « Partnering as a Focused Market Strategy », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 95-113.

BARDIN L. (2003), *L'analyse de contenu*, éd. PUF, Paris.

BERNARD, F. ET SALVIAC, E. (2008), *Fonction Achats: Contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima.

BLANCHET, A., GOTMAN, A et SINGLY, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, France : Nathan.

BLAU, PETER M. (1964). *Exchange and power in social life* Transaction Publishers.

BRINDLEY, C. et RITCHIE, B. (2000). « Undergraduates and small and medium-sized enterprises: opportunities for a symbiotic partnership? », *Education+ Training*, vol. 42, n° 9, p. 509-517.

Cannon, T. (1997). "What makes emergencies different? Inter-relations of disasters, environment and development" in: D Guha-Sapir (ed.) *Environmental impacts of sudden population displacements, Brussels: European Commission Humanitarian Office (ECHO)*.

CHOPRA, SUNIL, ET PETER MEINDL. 2004. *Supply Chain management: strategy, planning, and operation*. 1 vol. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Education International, Prentice Hall.

———. *Supply Chain Management*. 2004. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.

CHRISTOPHER, M. et LEE, H. (2004), « Mitigating chaîne logistique risk through improved confidence », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, n° 5, p. 388-396.

EMERSON, RICHARD M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, n° 1, p. 31-41.

EVARD, Y., PRAS, B. ET ROUX, E. (2003), « Market. Etudes et recherches en marketing », *Ed Dunod, Paris*.

FABBE-COSTES, N. (2005), « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles. (French) », *Revue Française de Gestion*, n° 156, p. 151-166.

FABBE-COSTES, N. et LANCINI, A. (2009), « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », *Management &*

*Avenir*, n° 24, n° 4, p. 123-145.

FRAZIER, GARY L. et RODY, RAYMOND C. (1991), « The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels », *The Journal of Marketing*, p. 52-69.

GAVARD-PERRET, M-L et HELME-GUIZON, A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris : , p. 247-279.

GOULLET, C. et MEYSSONNIER, F. (2011), « Le contrôle des réseaux de franchise. (French) », *Franchising network control. (English)*, vol. 17, n° 1, p. 99-121.

GUNDLACH, GREGORY T. et CADOTTE, ERNEST R. (1994), « Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting », *Journal of Marketing Research*, p. 516-532.

HÅKANSSON, H. et LIND, J. (2004), « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n° 1, p. 51-72.

HEIDE, JAN B. et MINER, ANNE S. (1992), « The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation », *The Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, p. 265-291.

KALTON, G. (1983), , *Introduction to Survey Sampling*, Newbury Park, Sage : .

KIM, H. (2000), « The churn analysis and determinants of customer loyalty in Korean mobile phone », *Korean Information Society Review*, p. 1-18.

KIRAT, THIERRY. (2003), « L'allocation des risques dans les contrats : de l'économie des contrats « incomplets » à la pratique des contrats administratifs », *Revue internationale de droit économique*, t. XVII, 1, n° 1, p. 11-46.

MARCH, J. G. et SHAPIRA, ZUR. (1987), « Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking », *Management Science*, vol. 33, n° 11, p. 1404-1418.

MASTEN, SCOTT E. (1993), « Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance », *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, n° 2, p. 119-129.

OUDOT, J-M. (2007), *Choix contractuels et performances: le cas des contrats d'approvisionnement de défense*, Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne (Paris).

OUDOT, J-L. et MENARD, CLAUDE. (2006), « Equity and Risk Allocation in Defense Procurement Contracts », *WP ATOM, Université Paris I Panthéon–Sorbonne*.

PFEFFER J. (1981), *Power in organizations* Pitman Pub.

PFEFFER J. et SALANCIK, G. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Etats-Unis : Harper & Row.

RITCHIE, B. et BRINDLEY, C. (2007), « Chaîne logistique risk management and performance: A guiding framework for future development », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, n° 3, p. 303-322.

RODOCANACHI, P., PELLETIER, E. et SAMANICH, N. (2001), « Planification fédérée et Chaîne logistique », *L'Expansion Management Review*, p. 31-38.

ROHRMANN, B. (1998), « The risk notion: epistemological and empirical considerations », *Integrated Risk Assessment*, edited by: Stewart, MG and Melchers, RE, Balkema: Rotterdam, p. 39-46.

THIETART, R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, DUNOD.

WACHEUX, F. (1996), « Méthodes qualitatives de recherches en gestion ».

WILLIAMS, J. M. G., WATTS, F. N., MACLEOD, C., et MATHEWS, A. (1988). *Cognitive psychology and emotional disorders*. Chichester, England: Wiley.

WILLIAMSON, O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York ; London : Free Press ; Collier Macmillan.