

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n° 92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



THÈSE



En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse Capitole

École doctorale : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par

Béatrice GIRMA-VIDAL

Le lundi 08 Juillet 2019

Dépendance et pouvoir perçus dans la chaîne de valeur : quels impacts sur la relation et la performance client-fournisseur ?

Une étude de cas appliquée aux industries aéronautique, spatiale et de défense

Discipline : Sciences de Gestion

Spécialité : Stratégie

Unité de recherche : TBS Research Centre

Directeur de thèse : Mr Denis LACOSTE, Professeur (HDR), Toulouse Business School

Co-Directeur de thèse : Mr Victor DOS SANTOS PAULINO, Professeur Associé (HDR), Toulouse Business School

JURY

Rapporteurs Mr Damien TALBOT, Professeur, Université Clermont Auvergne, IAE Clermont Auvergne
Mr Pierre BARBAROUX, Enseignant Chercheur (HDR), Ecole de l'Air

Suffragants Mr Hervé PENAN, Professeur, Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse School of Management
Mme Murielle LAFAYE, Experte Prospective & Impacts Economiques, CNES
Mr Jean-Claude VOLOT, Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises, Président de Dediennne Aerospace

*« L'université n'entend
ni approuver ni désapprouver les
opinions particulières de l'auteur. »*

Remerciements

Il y a cinq ans, j'ai engagé ce projet de thèse en parallèle à mon activité professionnelle. Forte de 15 ans d'expérience dans les industries aéronautique et spatiale, et passionnée par la supply chain, le sujet de la dépendance entre clients et fournisseurs a naturellement émergé. Avec ce projet, mon ambition était de rapprocher deux mondes, l'industrie et la recherche, convaincue que l'un ne peut aller sans l'autre. Cinq ans plus tard, je réalise le chemin parcouru. Aujourd'hui, il est temps pour moi de remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue pour faire aboutir ce projet personnel.

Tout d'abord, mes remerciements s'adressent à mes Directeurs de Thèse, Mr Denis Lacoste, Directeur du Centre de Recherche de Toulouse Business School, et Mr Victor Dos Santos Paulino, Professeur de Stratégie à Toulouse Business School. Vous avez su me faire confiance et me guider dans la réalisation de ce projet. Je vous remercie particulièrement pour vos conseils, pour la qualité de vos remarques et votre exigence qui ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

J'adresse également mes remerciements à la Chaire SIRIUS, Institut Spatial de Recherches sur les Usages Innovants des Satellites. Je remercie notamment ses membres : le CNES, Thales Alenia Space, Airbus, ainsi que les Universités Toulouse 1 et Toulouse Business School. La Chaire a été un vecteur formidable favorisant le partage d'idées entre Doctorants, Chercheurs et Industriels. Elle m'a aussi permis de financer partiellement mon doctorat.

Je remercie également l'ensemble des professeurs du Laboratoire de Stratégie de Toulouse Business School. Votre expertise et bienveillance dans le partage de conseils avisés ont étoffé et enrichi mon travail de thèse.

Cette thèse n'aurait pas pu aboutir sans les cinquante-huit Directeurs, Présidents et Vice-Présidents des industries aéronautique, spatiale et de défense que j'ai eu la chance d'interviewer. Merci tout d'abord pour votre intérêt, pour la qualité de vos réponses et pour vos encouragements. Vos témoignages sont une part déterminante du socle sur laquelle ma thèse s'est construite. Merci également pour vos recommandations auprès de différents réseaux qui m'ont permis de mener tout au long de ma thèse, des interviews avec des professionnels de grande qualité.

Mes sincères remerciements vont également au Groupe P3, société de Conseil en Management. P3 a d'abord été mon client pendant 9 ans, puis depuis début 2018 mon employeur. Je suis fière aujourd'hui d'appartenir à ce groupe international qui soutient le développement de ses collaborateurs dans l'accomplissement de leurs projets personnels. Merci d'avoir facilité la compatibilité entre mon emploi et mes travaux de thèse.

C'est naturellement que j'adresse mes derniers remerciements à ma famille.

Merci à mes parents tout d'abord, pour votre soutien indéfectible. Merci à ma sœur. A mes beaux-parents. Tous ensemble, vous m'avez toujours encouragée à aller au-delà même de ce que j'aurais imaginé possible.

Merci également à mon mari, pour ses encouragements, son écoute et sa bienveillance. Une thèse est aussi un projet familial... Sans son soutien, qu'il soit moral ou logistique, ce projet n'aurait pu aboutir.

Enfin, je dédie cette thèse à nos trois filles, Chloé, Eva et Julie. Il y a cinq ans, je partageais avec elles mon projet de faire de la recherche. Tout d'abord étonnées, puis rassurées sur le fait que je n'allais pas devenir ce « Docteur » qui fait les piqûres, vous m'avez dit « Tu sais maman, si tu cherches pendant tout ce temps, et bien nous, on espère que tu vas trouver ! »

Voici le résultat de mes découvertes...

A Chloé, Eva et Julie

A ma famille

*« Tout commence par la découverte
que quelque chose dans notre savoir supposé
n'est pas tout à fait en ordre... »*

Popper, 1969

Sommaire

Introduction générale.....	4
Contexte.....	5
Problématique et objectifs de la recherche	9
Terrain et méthodologie.....	14
Plan de la thèse	19
PARTIE II	23
Déterminants de la décision d'achat, dépendance, pouvoir et performance dans la relation client-fournisseur : cadre conceptuel.....	23
1. Chapitre 1 : Impact des déterminants de la décision d'achat sur la dépendance client-fournisseur	27
1.1. Vers un paradigme de compétition entre les chaînes de valeurs	29
1.2. Déterminants de la décision d'achat et dépendance client-fournisseur	39
1.3. Stratégies et pratiques achat dans l'entreprise	57
<i>Synthèse chapitre 1</i>	65
2. Chapitre 2 : Impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance client-fournisseur	
73	
2.1. Pouvoir, dépendance et performance	75
2.2. Dépendance mutuelle, relation et performance client-fournisseur	89
2.3. Asymétrie de dépendance, relation et performance client-fournisseur.....	103
<i>Synthèse chapitre 2</i>	112
<i>Conclusions et opportunités de contributions</i>	119
PARTIE II	126
Méthode, résultats de la recherche et discussion.....	126
3. Chapitre 3 : Protocole de recherche	130
3.1. Epistémologie et méthode d'analyse	131
3.2. Les industries aéronautique, spatiale et de défense comme terrain de recherche	138
3.3. Recueil et analyse des données	152
<i>Synthèse chapitre 3</i>	162

4. Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats de la recherche	167
4.1. Déterminants de la décision d'achat et dépendance client- fournisseur.....	172
4.2. Perception de l'impact de la dépendance client-fournisseur sur leur performance et relation	191
4.3. Interdépendance	212
4.4. Indépendance	234
4.5. Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur	243
<i>Synthèse chapitre 4</i>	263
5. Chapitre 5 : Discussion des résultats	277
5.1. Déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et impacts sur la dépendance.....	278
5.2. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur.	292
5.3. Situations de dépendance et perception de leurs impacts sur la performance	300
Conclusion générale	313
Rappel de la problématique et des objectifs de la recherche	315
Résultats et contributions.....	318
Limites et opportunités de recherche.....	329
Références bibliographiques	331
Liste des figures	358
Liste des tableaux	359

Introduction générale

Contexte

Une entreprise industrielle dépense en moyenne plus de la moitié de chaque dollar qu'elle vend sur des produits achetés (Dyer, 1998 ; Rosetti, 2005 ; Bockel, 2018). Ce pourcentage est en constante augmentation depuis ces vingt dernières années. Il atteint aujourd'hui le seuil de 80% dans certaines industries, telles que l'industrie aéronautique.

Depuis les années 1990, la pression concurrentielle est un stimulateur constant pour permettre aux entreprises d'accroître leur efficacité. Peu à peu, elles se restructurent, avec l'objectif d'améliorer leur efficacité et agilité. Elles concentrent leurs ressources limitées sur les activités essentielles à la construction d'un avantage compétitif (Teece, 1997). En réorientant les ressources internes stratégiques sur les compétences clés, l'achat permet d'accélérer leur migration vers de nouvelles technologies (Chang, 2008). Il contribue à réduire leurs investissements dans les infrastructures en leur permettant d'accéder à des capacités au niveau mondial (Giannopapa, 2010). Il permet de mieux contrôler les coûts d'exploitation en accédant à une main-d'œuvre moins coûteuse (Lee, 2000).

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat (le « make or buy ») afin d'un côté, d'optimiser sa performance, de l'autre, de minimiser sa dépendance envers ses fournisseurs. Dans la littérature, trois théories prédominent lorsqu'il s'agit de choisir entre fabriquer ou acheter : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. Ces théories proposent des déterminants de la décision d'achat, et illustrent leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur.

La dépendance peut être considérée comme un rapport de liaison étroit entre quelque chose et ce qui le conditionne. Emerson (1962) définit « *la dépendance d'un acteur A envers un acteur B comme étant directement proportionnelle à la volonté de B d'investir dans l'atteinte des objectifs de A* ». La dépendance se réfère donc à la confiance d'une partie, sur les actions menées par une autre partie, pour atteindre certains objectifs ou gratifications. Selon lui, la dépendance est inversement proportionnelle à la possibilité qu'a un acteur A d'atteindre ses objectifs en dehors de la relation A – B.

La performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995 ; Mentzer, 1995). Il existe différents prismes pour mesurer la performance au sein de la chaîne de valeur. Nous en analysons deux. Tout d'abord, le point de référence qui peut être celui du client, du fournisseur, ou bien de la relation d'échange. Ensuite, les indicateurs, qu'ils soient financiers ou non financiers. La mesure de la performance est une activité critique dans l'évaluation des activités de la chaîne de valeur (Shi, 2013).

La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant deux déterminants de la décision d'achat : la spécificité des actifs et l'incertitude. Lorsque l'actif n'est pas spécifique et lorsque l'incertitude interne et externe n'est pas élevée, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs spécifiques ou lorsque l'incertitude est forte, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur (Coase, 1937 ; Emerson, 1962 ; Williamson, 1975, 1981 ; Probert, 2001 ; Lonsdale, 2001 ; Gelderman, 2004 ; McIvor, 2009 ; Mohiuddin, 2013).

La théorie de la dépendance des ressources (Penrose, 1959 ; Pfeffer et Salancik, 1978, Prahalad et Hamel, 1990) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : les compétences clés, l'avantage compétitif et l'absence de ressources alternatives. Si l'actif n'est pas identifié comme faisant partie des compétences clés, s'il ne génère pas un avantage compétitif, s'il est disponible auprès d'un grand nombre de fournisseurs, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs identifiés comme faisant partie de ses compétences clés, générant un avantage compétitif ou dans un marché restreint, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur (Penrose, 1959 ; Pfeffer and Salancik, 1978 ; Dosi, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Foss, 1996 ; Medcof, 2001 ; Casciaro and Piskorsky, 2005).

La théorie de connaissance (Grant, 1996 ; K. Conner, C.K. Prahalad, 1996) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : la nature de la connaissance, la reproductibilité de la connaissance et la temporalité de l'achat et de la connaissance. Si l'actif est produit à partir de connaissances explicites, facilement reproductibles au sein de l'entreprise et sans générer une dépendance au sentier, il peut être acheté. Lorsque le client achète un actif produit à partir de connaissances tacites,

difficilement reproductibles au sein de l'entreprise et avec une forte dépendance au sentier, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur (Wernerfelt, 1984 ; Kogut and Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Teece et al., 1997).

Devenant de plus en plus dépendants de leurs fournisseurs, les clients cherchent à accroître leur efficacité et leur avantage compétitif par un pilotage efficace de leur chaîne de valeur. En effet, après les premiers travaux de Porter (1985) sur la chaîne de valeur, et notamment la chaîne de valeur interne à l'entreprise, Borys et Jemison (1989) ont développé la notion de création de valeur dans la relation client-fournisseur. Alors, le recours aux fournisseurs n'est plus guidé uniquement par une stratégie financière mais il s'inscrit dans une stratégie plus globale axée sur l'efficacité, la croissance et la création de valeur (Mohiuddin, 2013).

Cependant, avec l'expansion de la variété des produits, la réduction de leur cycle de vie, l'externalisation croissante, la mondialisation des entreprises et les progrès continus dans les technologies de l'information, le management efficace de la chaîne de valeur devient une tâche de plus en plus complexe (Lee, 2002).

Cette complexité du management de la chaîne de valeur peut induire de forts impacts financiers, comme dans le cadre du développement du Boeing 787. Pour ce programme, la chaîne de valeur était non conventionnelle. Boeing avait décidé d'externaliser 70% de sa conception et de sa fabrication afin, de partager avec ses fournisseurs les risques financiers liés au développement et de bénéficier de leur capacité à développer en parallèle différentes parties de l'avion. L'ambition annoncée était de réduire le coût de développement du programme de 10 à 6 milliards de dollars, et le cycle de 6 à 4 ans.

Alors que pour le 737, Boeing était un fabricant traditionnel qui assemblait différentes parties et sous-systèmes produits par des milliers de fournisseurs, le 787 disposait désormais d'une chaîne de valeur basée sur une structure dite « étagée ». Celle-ci permettait à Boeing de favoriser un partenariat avec environ 50 fournisseurs stratégiques, intégrateurs de sous-systèmes. La mise en œuvre de ce changement majeur a eu un impact conséquent pour Boeing et pour l'ensemble de la chaîne de valeur : le coût de développement du programme a été

dépassé de plus de 10 milliards de dollars, sa date de livraison repoussée plus de sept fois, aboutissant à une entrée en service avec 3 ans de retard.

La décision d'achat et le management de la chaîne de valeur, autrefois sous la responsabilité unique des services achats et logistiques, deviennent de nos jours de véritables vecteurs d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le débat académique jadis essentiellement axé sur les coûts devient aujourd'hui un sujet central pour les entreprises, où enjeux stratégiques et opérationnels sont étroitement liés (Hofmann, 2010). La principale préoccupation des entreprises industrielles, tout comme des chercheurs, est alors de trouver le bon équilibre entre, d'un côté, dépendance vis-à-vis de la chaîne de valeur et de l'autre, performance de l'entreprise et de la relation client-fournisseur.

Problématique et objectifs de la recherche

Paradoxalement, malgré l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens concernant la l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance client-fournisseur, des lacunes théoriques limitent encore notre compréhension. En effet, les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

D'après notre analyse de la revue de littérature, cette incohérence des résultats provient essentiellement de deux faits majeurs, exposés ci-après :

Premièrement, nous constatons une analyse isolée de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations. A notre connaissance, aucune recherche n'a encore porté sur l'étude de ces théories simultanément.

D'un côté, la littérature en management stratégique considère la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle. Un niveau élevé de pouvoir relatif par l'une des parties dans une relation d'échange conduira à l'exploitation par la partie dominante et donc à une sous performance de la partie la moins puissante (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998 ; Lonsdale, 2001 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010). Selon la théorie du pouvoir et du contrôle, la répartition de valeur, tel un gâteau, se partage entre clients et fournisseurs en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour l'un diminue la part restante de l'autre (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

De l'autre, la littérature en management des opérations lie la dépendance à la théorie de la rente relationnelle et à la théorie de l'intégration inter-organisationnelle. Alors, les relations

asymétriques ne sont pas toujours gênantes et pourraient même conduire à de la surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015). Selon la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, la qualité de la relation entre clients et fournisseurs améliore leur potentiel de création de valeur dans la relation. Alors, ils ne divisent pas la valeur totale générée (comme souvent proposé dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux. Il s'agit de « l'appropriation de valeur duale » (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Deuxièmement, nous constatons une absence de prise en compte des dimensions de la dépendance dans l'analyse de l'impact de la dépendance sur la performance (Hofer, 2015). Comme indiqué dans la figure simplifiée ci-après portant sur les configurations de déséquilibre de pouvoir et de dépendance, la dépendance est caractérisée par deux dimensions : la dépendance mutuelle et l'asymétrie de dépendance (Piskorski, 2005, Hofer, 2015).

La dépendance mutuelle, est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance mutuelle traduit l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance peut alors être symétrique si les niveaux de dépendance entre le client et le fournisseur sont identiques. Elle peut être asymétrique, lorsqu'une partie, client ou fournisseur, présente un avantage de dépendance sur l'autre partie.

La combinaison des deux dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance produit quatre situations de dépendance :

- **Interdépendance** lorsque la dépendance mutuelle est forte (4) et l'asymétrie de dépendance est nulle (0) (configuration A).
- **Indépendance** lorsque la dépendance mutuelle est faible (2) et l'asymétrie de dépendance nulle (0) (configuration B).
- **Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur** lorsque la dépendance mutuelle est moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance forte pour le client (2) et faible pour le fournisseur (1) (configuration C).

- **Asymétrie de dépendance en faveur du client** lorsque la dépendance mutuelle moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance faible pour le client (1) et forte (2) pour le fournisseur. Cette configuration n'est pas étudiée dans la thèse car de nombreux articles portent déjà sur ce thème dans la littérature.

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (2)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur C Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3	Interdépendance A Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 4
	Faible (1)	Indépendance B Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 2	Dépendance asymétrique en faveur du client Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3
		Faible (1)	Forte (2)
		Dépendance du fournisseur envers son client	

Tableau 1 : Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)

D'après la littérature, il existe une large variété dans les relations au sein de la chaîne de valeur (Caniels, Gelderman, 2005). Analyser la dépendance entre client et fournisseur sans prendre en compte les situations de la dépendance conduit à des résultats incomplets et / ou contradictoires (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Piskorski, 2005 ; Caniels, 2005 ; Barbat, 2011 ; Hofer, 2015).

Au-delà de ces deux lacunes théoriques s'ajoute une lacune empirique. En effet, malgré l'importance du management de la chaîne de valeur et les recommandations de fabriquer ou d'acheter préconisées dans la littérature, de nombreux auteurs ont constaté que bien souvent les entreprises n'arrivent pas à s'engager dans un acte d'achat de manière éclairée (Fischer, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2005, Mazur, 2003).

Il semble que ces déficiences soient dues (1) à une incohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Presutti, 2007 ; Hofmann, 2010), (2) à l'absence de stratégie d'achat ou d'orientation stratégique (Harrison, 2002 ; Hofmann, 2010), (3) à l'absence de compétences des managers de la chaîne de valeur (Hofmann, 2010), (4) aux partenariats

forcés (Cox, 1997 ; Lonsdale, 2009), (5) à l'absence de méthodes ou de mise en pratique d'un modèle décisionnel dans les entreprises (Lonsdale, 1999 ; McIvor, 2000, Brannemo, 2006 ; Mohiuddin, 2013), (6) à une absence de connaissances des déterminants de la dépendance (Lonsdale, 2009).

Pour cela, notre travail propose de répondre à la question de recherche suivante :

« A partir des déterminants de la décision d'achat et de leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur, comment la perception de la dépendance et du pouvoir impacte la relation et la performance dans la chaîne de valeur ? »

En répondant à cette question de recherche, notre étude vise à obtenir une meilleure compréhension des liens entre dépendance, pouvoir, intensité de la relation et performance entre clients et fournisseurs. Elle ambitionne de contribuer à la littérature en management stratégique et en management des opérations.

Plus précisément, notre recherche poursuit trois objectifs :

Premièrement, elle vise à identifier les déterminants de la décision d'achat. Il s'agira de vérifier si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. La cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques sera également analysée. La question des compétences des acheteurs et de leur sensibilisation à la naissance de situations de dépendance dans une relation client-fournisseur sera abordée.

Deuxièmement, notre recherche ambitionne d'obtenir une meilleure compréhension des construits que sont la dépendance et la performance. A la lumière des théories énoncées précédemment (pouvoir & contrôle versus rente relationnelle & intégration inter-organisationnelle), elle identifiera la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, notre recherche vise à produire une représentation détaillée de chaque situation de dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur

du fournisseur). Cette représentation exposera le contexte favorisant l'émergence de chaque situation, puis analysera la perception du pouvoir, de l'intensité de la relation et de l'impact de la dépendance sur la performance client - fournisseur. En effet, il semble que dans ce domaine, les études restent encore à la « surface » de la compréhension des situations de dépendance client-fournisseur. A notre connaissance, aucune recherche n'a jusqu'à présent analysé et comparé le lien entre dépendance et performance en fonction des situations de dépendance. D'après Hofer (2015) et Schmitz (2015), les recherches futures devraient contribuer à la mesure, aux manifestations et à l'évaluation de la performance dans ce type de relations.

Concernant maintenant les exclusions de cette thèse, comme énoncé précédemment, la situation d'asymétrie de dépendance en faveur du client ayant largement été traitée dans la littérature, elle ne fait pas partie du périmètre de l'étude. Il en est de même pour l'analyse des dynamiques de passage d'une situation de dépendance à une autre, qui pourraient en elles-mêmes donner naissance à une thèse à part entière.

Terrain et méthodologie

La revue de littérature a mis en exergue certaines opportunités de recherches additionnelles concernant la méthode.

Premièrement, il n'existe que très peu d'études qualitatives concernant l'analyse des situations de dépendance dans la chaîne de valeur (Gelderman, 2004 ; Lavastre 2014). De nombreux auteurs soulignent la portée et les bénéfices d'une approche qualitative dans l'analyse des relations entre clients et fournisseurs, et plus particulièrement dans le cadre de situations de dépendance (Eisenhard, 1989 ; Gelderman, 2004 ; Mortara, 2011 ; Schmitz, 2015). Par exemple, selon Caniels et Gelderman (2005) la recherche qualitative permet d'obtenir une compréhension en profondeur des mécanismes inter-organisationnels. Selon Lavastre (2014), une étude qualitative permettrait d'avoir une vision plus complète de la relation client - fournisseur, notamment en menant des entretiens plus approfondis.

Deuxièmement, très peu d'études sur la dépendance ont été réalisées auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur. Les études existantes sont majoritairement des études de cas réalisées au sein d'une seule firme (Kähkönen, 2015). De plus, elles témoignent essentiellement de la perception du client, conduisant à des résultats partiels (Hofer, 2015). Une analyse auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur permet d'obtenir une représentation plus détaillée des différentes perceptions de la dépendance et d'analyser comment elles impactent positivement ou négativement l'atteinte des buts de chaque partie dans la relation.

Troisièmement, les situations où le fournisseur est stratégiquement important pour le client, ou bien lorsque son rôle dans le processus de création de valeur est significatif, sont rarement discutées (Caniels, 2009 ; Kähkönen, 2015).

Ainsi, pour atteindre les objectifs énoncés précédemment, et, en raison de la nature du projet de recherche, l'étude empirique réalisée est de nature exploratoire et la méthode d'investigation qualitative.

Le positionnement épistémologique choisi est de nature interprétativiste. La recherche vise à comprendre la réalité de la relation client-fournisseur au travers des interprétations qu'en font les acteurs de la chaîne de valeur. Pour cela, l'analyse porte sur la perception des acteurs de la dépendance, du pouvoir, ou de la performance. L'importance de cette perception est également citée dans la littérature. Par exemple, d'après l'étude de Thomas (2010) portant sur les relations asymétriques, la perception de la dépendance est ce qui importe avant tout dans les relations de chaîne de valeur. Elle peut influencer sur les comportements des managers et impacter les relations.

Concernant la méthode d'analyse, notre choix s'est porté sur l'abduction. Elle consiste en une comparaison continue entre les données déjà collectées ou entrantes et les construits théoriques en constante évolution (Blumer, 1996 ; Pidgeon, 1991 ; Reichertz, 2004). L'abduction est un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante (Aliseda, 2006). Dans notre cas, l'observation surprenante est la suivante : d'après la théorie du pouvoir et du contrôle, lorsque la dépendance du client est forte envers son fournisseur, le pouvoir du client est faible. Pourtant, nous constatons depuis vingt ans une augmentation généralisée de la part achetée, les clients réorganisant et réduisant le nombre de leurs fournisseurs. Par cette démarche, ils souhaitent augmenter leur volume d'achat auprès d'un petit nombre de fournisseurs avec lesquels ils vont développer des relations plus intenses. La dépendance des clients envers leurs fournisseurs augmente alors en conséquence. Cela devrait conduire à une diminution du pouvoir du client et donc de sa performance, or ce n'est pas toujours le cas.

Concernant le choix du terrain, les industries aéronautique, spatiale et de défense présentent par bien des aspects un domaine de recherche tout à fait adapté à l'étude des situations de dépendance entre clients et fournisseurs. En effet, la dépendance des clients envers les fournisseurs est forte dans ces industries. Malgré la spécificité des actifs, l'incertitude de l'environnement, la connaissance tacite, et la durée des relations, le taux de part achetée est en constante augmentation depuis les années 1990 (Hart Smith, 2001 ; Mohiuddin, 2013 ; Hofer, 2015). L'innovation ouverte se développe également.

Concernant maintenant le mode de recueil et d'analyse des données, la nature des données collectées correspond aux informations nécessaires pour répondre à la problématique posée.

Comme expliqué précédemment, cette recherche vise à obtenir une meilleure compréhension des liens entre les perceptions de dépendance, pouvoir, intensité de la relation et performance, entre clients et fournisseurs. Elle est articulée autour de trois situations : interdépendance, indépendance et asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

Concernant le mode de collecte des données, les entretiens semi-structurés ont été conduits. Un guide d'entretien a permis de présenter aux répondants les objectifs et le déroulement de l'entretien. L'anonymisation des propos recueillis a été garantie. Une étude pilote a également été réalisée afin de s'assurer que les questions d'entretiens n'étaient pas connotées. Cette étude pilote a conduit à la modification des questions.

Concernant maintenant la nature de la population étudiée, comme indiqué auparavant, la littérature a confirmé que, dans l'analyse de la dépendance entre clients et fournisseurs, peu d'études ont été réalisées auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur (Jane, 2005 ; Zhao, 2007 ; Caniels, 2009). Pour cela, le choix de l'échantillon a porté sur des entreprises occupant des positions différentes dans la chaîne de valeur des industries aéronautique, spatiale et de défense. L'échantillon est ainsi composé de 48 entités (2 institutions, 1 association, 2 maîtres d'ouvrage, 7 donneurs d'ordre (ou « Original Equipment Manufacturer - OEM »), 29 fournisseurs de premier niveau, 6 fournisseurs de deuxième niveau, 1 fournisseur BFE¹).

Il est important de noter ici que la position de ces entités dans la chaîne de valeur évolue en fonction des produits, des programmes. Il est à noter que certaines entreprises occupent parfois un positionnement différencié sur certains produits. Par exemple la position de Thales Alenia Space et d'Airbus dans la chaîne de valeur de l'industrie spatiale est multiple car leur interaction évolue en fonction du contrat. Ils sont alors qualifiés de « coopétiteurs » c'est-à-dire une fois prime, une fois sous-traitant. Par exemple, Airbus Defense and Space est fournisseur de Thales Alenia Space pour le système satellitaire de télécommunications militaires COMSAT

¹ BFE : « Buyer Furnished Equipment », achat contracté directement entre la compagnie aérienne et le fournisseur.

NG. Thales Alenia Space est fournisseur de Airbus Defense and Space le programme de satellites CSO. Ainsi les positions indiquées celles partagées par les personnes interviewées.

Concernant la source des données, l'étude a été menée sur un vaste échantillon de 59 répondants, essentiellement des Directeurs, Présidents et Vice-Présidents, afin d'éviter le risque de désirabilité sociale du répondant. Cela confère une certaine représentativité et robustesse des propos recueillis. Parfois plusieurs répondants ont été interviewés dans une entreprise, afin d'obtenir une représentation détaillée des enjeux industriels et des programmes en cours (e.g. Agence Spatiale Européenne avec les programmes Ariane 5 et Ariane 6). Afin de garantir la fiabilité des données et permettre d'obtenir une vision fidèle des enjeux de la dépendance entre clients et fournisseurs, les 59 répondants sont issus de diverses fonctions au sein de l'entreprise, essentiellement achats, approvisionnement, programmes, et stratégie. Deux entités plus neutres ont également été contactées, l'Association SPACE² et Jean-Claude Volot, Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises³. Plusieurs répondants sont également des membres actifs du GIFAS⁴.

² Créée en 2007 par les donneurs d'ordre de l'aéronautique européenne la mission de l'association SPACE est de mener concrètement des projets d'amélioration industrielle chez les fournisseurs en mutualisant les ressources.

³ Placée auprès du ministre de l'Économie français, le Médiateur National des Relations Inter-entreprises vient en aide à toute entreprise, organisation publique ou privée qui rencontre des difficultés dans ses relations commerciales avec un partenaire s'agissant d'un client ou d'un fournisseur.

⁴ Le GIFAS est une fédération professionnelle qui regroupe 391 sociétés – depuis les grands maîtres d'œuvre et systémiers jusqu'aux PME – spécialisées dans l'étude, le développement, la réalisation, la commercialisation et la maintenance de tous programmes et matériels aéronautiques et spatiaux. Son domaine recouvre les avions et les hélicoptères civils et militaires, les moteurs, les missiles et armement, les drones, les satellites et les lanceurs

Enfin, concernant l'analyse des données, le chercheur a retranscrit sous forme de verbatim les 59 interviews réalisées. Environ 5 000 minutes d'interview ont été retranscrites sous la forme de 650 pages de verbatim. L'analyse a été effectuée par un codage des verbatims, regroupés par la suite en thèmes. Chaque thème a fait l'objet d'une synthèse descriptive.

spatiaux, les grands systèmes aéronautiques, de défense et de sécurité, les équipements, les sous-ensembles et les logiciels associés.

Plan de la thèse

Le plan que nous avons suivi dans le cadre de ce travail doctoral est structuré en cinq chapitres regroupés en deux parties.

La première partie regroupe les deux premiers chapitres. Elle présente le cadre conceptuel des déterminants de la décision d'achat, de la dépendance, du pouvoir, et de la performance dans la relation client-fournisseur.

Le premier chapitre identifie les déterminants de la décision d'achat et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur.

Il présente tout d'abord les principaux construits relatifs à la valeur et à la création de valeur dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur.

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat. Ils sont présentés à la lumière de trois théories prédominantes dans la littérature : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de la connaissance. Pour chaque déterminant de la décision d'achat, l'impact de la dépendance du client vers son fournisseur est présenté.

Une fois les déterminants de la décision d'achat définis, les différentes stratégies d'achats s'offrant à l'entreprise sont présentées. Nous citons notamment les achats dits « simples », les achats stratégiques, l'externalisation, la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité, les achats technologiques et l'innovation ouverte.

Enfin, le lien entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques est étudié. Malgré la reconnaissance de l'importance du management de la chaîne de valeur, de nombreux auteurs constatent encore une incohérence parfois entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Fisher, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2003 ; Mazur, 2003).

Le deuxième chapitre définit les notions de pouvoir, de dépendance, et de performance puis présente l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance et la relation client-fournisseur.

Il définit tout d'abord les notions de pouvoir avec médiation (e.g. pouvoir de punition, pouvoir de menace, pouvoir normatif) ou sans médiation (e.g. pouvoir de récompense, pouvoir de promesse, pouvoir d'information, pouvoir de recommandation).

Il définit la dépendance, tout d'abord en regard du pouvoir, puis selon ses dimensions. La dépendance mutuelle est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur.

Il présente la performance comme étant la combinaison du point de référence (client, fournisseur, ou relation client-fournisseur), et du type de mesure (indicateur financier ou non financier).

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Cette incohérence des résultats provient essentiellement de l'opposition de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations.

En utilisant les dimensions de la dépendance, dépendance mutuelle et asymétrie de dépendance, ce chapitre présente la théorie du pouvoir et du contrôle, la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle.

La deuxième partie présente le protocole de recherche, les résultats de la recherche et la discussion entre la littérature et les résultats. Elle est structurée en trois chapitres.

Le Chapitre 3 présente le protocole de recherche.

Il introduit tout d'abord le positionnement épistémologie interprétativiste choisi pour cette recherche. Il met en exergue les risques associés à la recherche compréhensive tels que les êtres de raison, les acteurs abstraits, et y répond. Il décrit la méthode d'analyse abductive sélectionnée pour mener à bien cette recherche.

Ensuite, le choix du terrain des industries aéronautique, spatiale et de défense est exposé. Après une brève rétrospective de ces trois secteurs, les principales caractéristiques ayant conduit à la sélection de ces industries comme terrain de recherche sont décrites : industrie de la connaissance et de l'innovation, produisant des actifs spécifiques, une émergence de l'innovation ouverte, augmentation de la part achetée, etc.

Enfin, les modalités de recueil et d'analyse des données sont partagées. Notamment la nature des données collectées, le mode de collecte des données (guide d'entretien, étude pilote, interviews), la nature du terrain d'observation et de l'échantillon (59 interviews, 48 entités), les sources de données et la méthode d'analyse des données, sont présentés.

Le Chapitre 4 présente les résultats de la recherche et répondent à la question de recherche suivante :

« A partir des déterminants de la décision d'achat et de leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur, comment la perception de la dépendance et du pouvoir impacte la relation et la performance dans la chaîne de valeur ? »

Premièrement, nos résultats identifient les déterminants de la décision d'achat provenant de la stratégie d'entreprise, de la stratégie institutionnelle ou de la stratégie client. Nous vérifions si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. La cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques est également analysée. La question des compétences

des acheteurs et de leur sensibilisation à la naissance de situations de dépendance dans une relation client-fournisseur est abordée.

Deuxièmement, par l'analyse des construits que sont la dépendance et la performance, nos résultats permettent d'en obtenir une meilleure compréhension. A la lumière des théories énoncées précédemment (pouvoir & contrôle versus rente relationnelle & intégration inter-organisationnelle), nous identifions la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, nos résultats proposent une représentation détaillée de chaque situation de dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur). Cette représentation expose le contexte favorisant l'émergence de chaque situation, puis analyse la perception du pouvoir, de l'intensité de la relation et de l'impact de la dépendance sur la performance client - fournisseur.

Le Chapitre 5 confronte la revue de littérature et les résultats de la recherche au moyen d'une discussion. Cette discussion porte sur trois thématiques : les déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et leurs impacts sur la dépendance, la perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur, l'analyse des situations de dépendance perçues et de leurs impacts sur la performance client-fournisseur.

PARTIE I

Déterminants de la décision d'achat,
dépendance, pouvoir et performance dans
la relation client-fournisseur : cadre
conceptuel

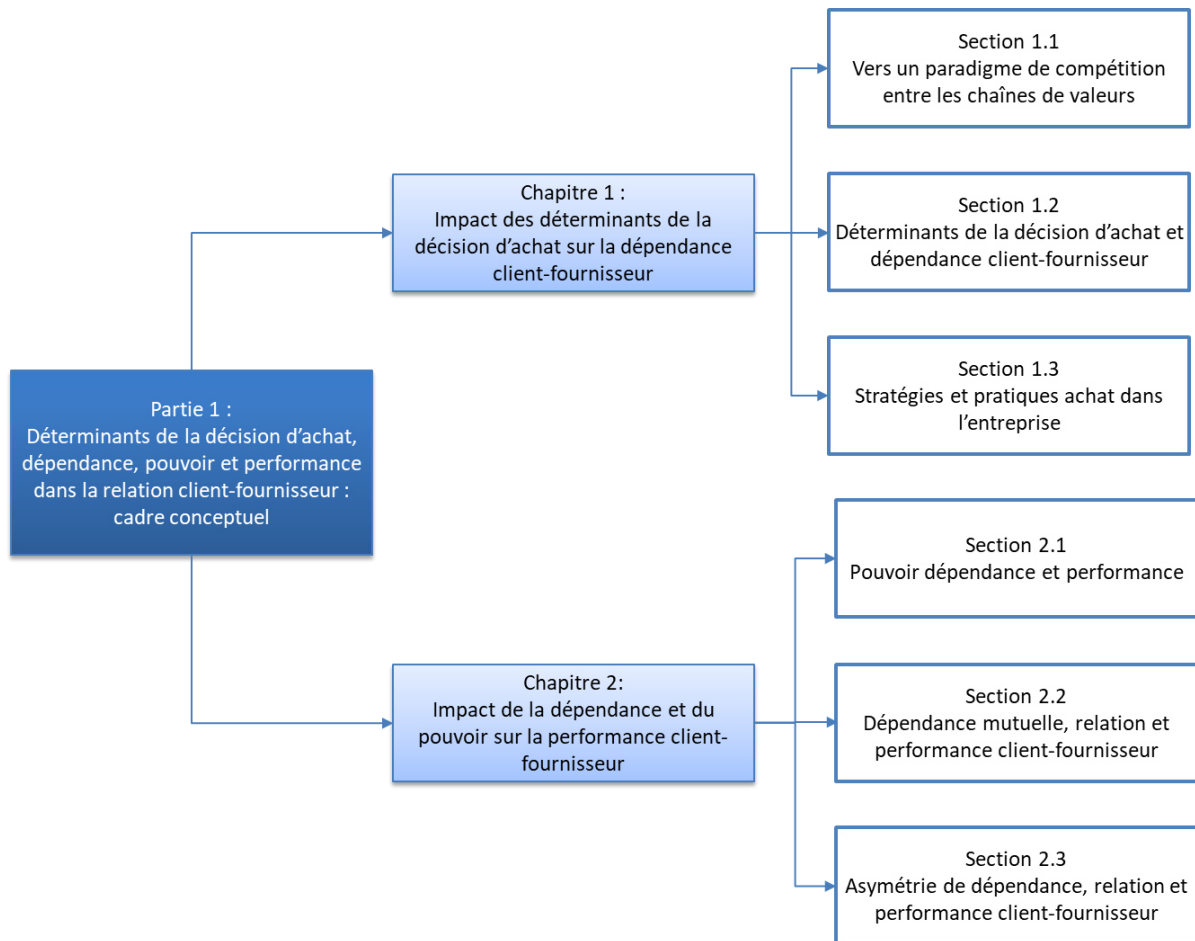


Figure 1: Structure de la Partie 1 : Déterminants de la décision d'achat, dépendance, pouvoir et performance dans la relation client-fournisseur : cadre conceptuel

La première partie regroupe les deux premiers chapitres. Elle présente le cadre conceptuel des déterminants de la décision d'achat, de la dépendance, du pouvoir, et de la performance dans la relation client-fournisseur.

Le premier chapitre identifie les déterminants de la décision d'achat et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur.

Il présente tout d'abord les principaux construits relatifs à la valeur et à la création de valeur dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur.

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat. Ils sont présentés à la lumière de trois théories prédominantes dans la littérature : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de la connaissance. Pour chaque déterminant de la décision d'achat, l'impact de la dépendance du client vers son fournisseur est présenté.

Une fois les déterminants de la décision d'achat définis, les différentes stratégies d'achats s'offrant à l'entreprise sont présentées. Nous citons notamment les achats dits « simples », les achats stratégiques, l'externalisation, la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité, les achats technologiques et l'innovation ouverte.

Enfin, le lien entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques est étudié. Malgré la reconnaissance de l'importance du management de la chaîne de valeur, de nombreux auteurs constatent encore une incohérence parfois entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Fisher, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2003 ; Mazur, 2003).

Le deuxième chapitre définit les notions de pouvoir, de dépendance, et de performance puis présente l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance et la relation client-fournisseur.

Il définit tout d'abord les notions de pouvoir avec médiation (e.g. pouvoir de punition, pouvoir de menace, pouvoir normatif) ou sans médiation (e.g. pouvoir de récompense, pouvoir de promesse, pouvoir d'information, pouvoir de recommandation).

Il définit la dépendance, tout d'abord en regard du pouvoir, puis selon ses dimensions. La dépendance mutuelle est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur.

Il présente la performance comme étant la combinaison du point de référence (client, fournisseur, ou relation client-fournisseur), et du type de mesure (indicateur financier ou non financier).

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Cette incohérence des résultats provient essentiellement de l'opposition de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations.

En utilisant les dimensions de la dépendance, dépendance mutuelle et asymétrie de dépendance, ce chapitre présente la théorie du pouvoir et du contrôle, la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle.

1. Chapitre 1 : Impact des déterminants de la décision d'achat sur la dépendance client-fournisseur

Ce premier chapitre expose tout d'abord les principaux construits relatifs à la valeur et à la création de valeur dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur.

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat. Ils sont présentés à la lumière de trois théories prédominantes dans la littérature : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de la connaissance. Pour chaque déterminant de la décision d'achat, l'impact de la dépendance du client vers son fournisseur est présenté.

La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant deux déterminants de la décision d'achat : la spécificité des actifs et l'incertitude. Lorsque l'actif n'est pas spécifique et lorsque l'incertitude interne et externe n'est pas élevée, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs spécifiques ou lorsque l'incertitude est forte, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

La théorie de la dépendance des ressources (Penrose, 1959 ; Pfeffer et Salancik, 1978, Prahalad et Hamel, 1990) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : les compétences clés, l'avantage compétitif et l'absence de ressources alternatives. Si l'actif n'est pas identifié comme faisant partie des compétences clés, s'il ne génère pas un avantage compétitif, s'il est disponible auprès d'un grand nombre de fournisseurs, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs identifiés comme faisant partie de ses compétences clés, générant un avantage compétitif ou dans un marché restreint, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

La théorie de connaissance (Grant, 1996 ; K. Conner, C.K. Prahalad, 1996) guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : la nature de la connaissance, la reproductibilité de la connaissance et la temporalité de l'achat et de la connaissance. Si l'actif est produit à partir de connaissances explicites, facilement reproductibles au sein de l'entreprise et sans générer une dépendance au sentier, il peut être acheté. Lorsque le client achète un actif produit à partir de connaissances tacites, difficilement reproductibles au sein de l'entreprise et avec une forte dépendance au sentier, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

Une fois les déterminants de la décision d'achat définis, les différentes stratégies d'achats s'offrant à l'entreprise sont présentées. Nous citons notamment les achats dits « simples », les achats stratégiques, l'externalisation, la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité, les achats technologiques et l'innovation ouverte.

Enfin, le lien entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques est étudié. Malgré la reconnaissance de l'importance du management de la chaîne de valeur, de nombreux auteurs constatent encore une incohérence parfois entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Fisher, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2003 ; Mazur, 2003).

1.1. Vers un paradigme de compétition entre les chaînes de valeurs

Dans cette section, le concept de création de valeur, au sein de l'entreprise et de la chaîne de valeur, est présenté. L'évolution du paradigme de compétition entre entreprises est décrite ainsi que son impact sur le management de la chaîne de valeur.

1.1.1. La création de valeur

La création de valeur dans l'entreprise

La finalité de toute entreprise est de mettre en œuvre des décisions visant à maximiser la création de valeur.

Durant de nombreuses années, la valeur créée par l'entreprise a été perçue dans la littérature en économie comme étant la somme de deux valeurs : la « marge de l'entreprise » (ou valeur dite « objective ») et la « marge d'acquisition du client » (ou valeur dite « subjective »).

La valeur dite « objective » est fondée essentiellement sur la théorie de la valeur travail. Elle part du principe qu'en général, le prix d'une marchandise doit couvrir ses frais de production - auxquels s'ajoute le profit moyen si l'on est dans une économie capitaliste (Darmangeat, 2016). Il existe en économie plusieurs définitions de la valeur selon le courant de pensée. Tout d'abord, chez les économistes du XVIIIe et physiocrates, la terre joue un rôle central, car elle est vue comme seule créatrice de richesse, donc de valeur. A cette époque, l'industrie est considérée du point de vue de la création de valeur comme stérile car elle ne fait que transformer de la matière.

Avec la révolution industrielle fin du XVIIIe siècle en Angleterre, les économistes classiques anglais (Adam Smith, 1776 ; Ricardo, 1817) estiment que la terre ne joue en elle-même aucun rôle dans la création de la valeur. Selon eux, l'accroissement de la richesse est dû à l'action conjointe du capital (bâtiments, machines, outils, etc.) et du travail humain, qu'il soit direct (celui des salariés) ou indirect (installations, machines, etc.). Dans ce contexte, Smith

distingue la valeur déterminée par la quantité de travail que sa vente permet d'acheter (autrement dit le salaire, c'est la théorie du travail commandé) de la quantité de travail nécessaire pour la fabriquer (autrement dit la productivité au travail, théorie du travail incorporé).

La valeur dite « subjective » trouve elle, ses fondements dans la théorie de la valeur utilisée. Celle-ci s'affirme dès le XVIIIe siècle et se développe avec Jean-Baptiste Say (1803). Pour lui le travail n'est pas l'unique source de la valeur car si pour produire une marchandise la terre, le capital et le travail sont nécessaires, ils sont tous les trois créateurs de valeur. C'est alors l'utilité qui détermine la valeur des biens. Pour une quantité de biens, ceux auxquels les consommateurs attribuent une faible utilité auront peu de valeur, ceux auxquels ils attribuent une grande utilité auront une valeur élevée. Les néoclassiques spécifient cette notion d'utilité en la complétant avec la notion de rareté (dite « utilité marginale »). L'utilité marginale du bien se réduit à mesure que le consommateur possède une unité supplémentaire du bien.

Le potentiel de création de valeur de l'entreprise est alors assimilé à la somme de la marge de l'entreprise et de la marge d'acquisition du client. La marge de l'entreprise correspond à la valeur d'échange (ou prix relatif) moins les coûts engagés par l'entreprise. Il s'agit de la valeur dite « objective ». La marge d'acquisition du client correspond à la valeur d'utilité perçue du client moins la valeur d'échange. Il s'agit de la valeur « subjective ».

La création de valeur dans la relation client-fournisseur

Dans la littérature en stratégie, le concept de création de valeur s'est propagé très rapidement depuis une vingtaine d'années. Une simple analyse d'occurrence de mots sur Google Scholar indique que les recherches dont le titre porte sur la « création de valeur » (« *value creation* ») ont été multipliées par dix-sept entre 2000 et 2017.

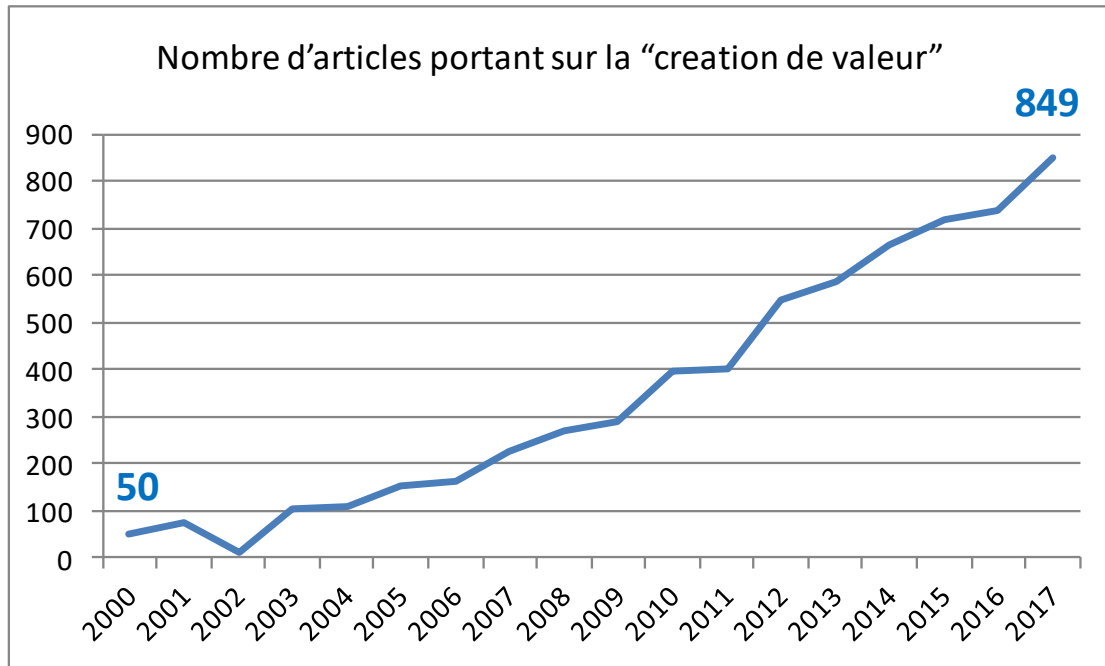


Figure 2: Nombre de publications portant sur le thème de la création de valeur entre 2000 et 2017 (Source : Google Scholar)

Au-delà des travaux relatifs à la valeur objective et subjective de l'entreprise, plusieurs auteurs ont par la suite contribué à étendre le champ de recherche. Ils ont proposé d'autres catégorisations de la nature de la valeur, telles que la « valeur de la relation », c'est à dire non seulement la valeur monétaire mais aussi la valeur intangible créée dans une relation (Forsström, 2005).

Dans la littérature en stratégie, dès les années 1990, la création de valeur n'est plus appréciée seulement pour les actionnaires mais également pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise tels que les salariés, clients, fournisseurs, et autres partenaires. Le potentiel de création de valeur est alors perçu comme « *le processus par lequel les capacités des partenaires sont combinées de sorte que l'avantage compétitif de l'une ou plusieurs des parties soit améliorées* » (Borys et Jemison, 1989). La proposition de valeur de l'entreprise décrit alors son activité et sa raison d'être spécifiques. Elle indique comment elle se positionne dans un marché et une industrie. Elle définit grâce à quoi elle crée de la valeur et la partage avec ses clients et son réseau de partenaires.

1.1.2. Filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement et réseau de valeur

La filière

Au début des années 1980, la littérature en économie industrielle introduit le concept de « filière ». Composées d'une succession d'opérations distinctes, ou d'ensembles d'opérations appelées plus généralement « segments », les filières sont orientées vers l'utilisation d'une ressource ou d'un produit donné, ou vers la satisfaction d'une demande.

Les rapports entre les acteurs sont régis par un ensemble de relations techniques, financières, commerciales et sociales (Sekat, 1987). La filière, est donc un instrument descriptif et non analytique des emboîtements successifs de l'appareil productif (Rainelli, 1984).

La chaîne de valeur

A partir de 1984 – 1985, les travaux de Porter sur le Système de Valeur se focalisent sur les relations entre les partenaires de la « chaîne de valeur ». Ils les considèrent alors comme des sources d'avantage compétitif potentiel.

Selon Porter, la chaîne de valeur est un "*système d'activités interdépendantes ou des "liens verticaux" existent, non seulement au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise, mais également entre les chaînes de valeur d'une entreprise et celle de ses fournisseurs ou de ses clients*".

Une chaîne implique des relations linéaires et séquentielles d'un lien à l'autre. Dans la chaîne de valeur, les différentes entités s'échangent des biens manufacturiers (ou des services), matérialisés par des flèches, comme illustré dans la figure ci-dessous.

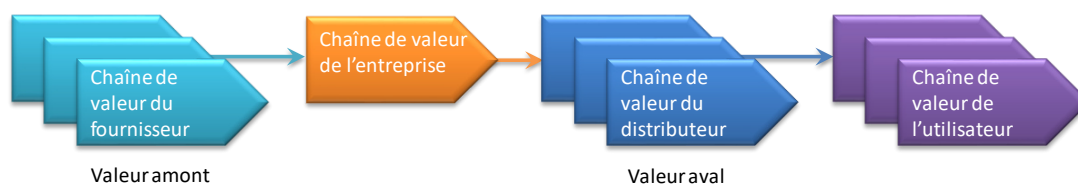


Figure 3: Le Système de Valeur (Porter, 1985)

La chaîne d'approvisionnement (« supply chain »)

A partir des années 1990, la recherche relative au « management de la chaîne d'approvisionnement » (ou « *supply chain* ») s'est fortement développée.

Ce champ d'études reste encore aujourd'hui disparate. L'étude de Croom et Romano (2000) a comptabilisé onze différentes disciplines ayant contribué à ce domaine (achat, logistique, marketing, etc.).

Malgré les tentatives de cartographier le terrain, plusieurs auteurs critiquent l'hétérogénéité de définitions existantes concernant le « management de la chaîne d'approvisionnement » (New, 1997 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Giannakis et Croom, 2004 ; Mills et al., 2004 ; Storey, 2006 ; Stock et Boyer, 2009 ; Naslund, 2010 ; Brulhart & Moncef, 2009).

En effet, des confusions existent à la fois dans le domaine académique et au sein des entreprises. De nombreux articles portent sur « le management de la chaîne d'approvisionnement » mais ne mentionnent pas de définition. Dans ce contexte, il semble indispensable de mener une analyse précise sur ce que signifie le « management de la chaîne d'approvisionnement » et notamment de distinguer en quoi il diffère du « management de la chaîne de valeur ».

Stock et Boyer (2009), ont réalisé une analyse bibliométrique qualitative sur 173 définitions existantes dans la littérature afin d'aboutir à une définition consensuelle du « management de la chaîne d'approvisionnement ». Cette analyse a été la première à se focaliser sur un vaste échantillon – les précédentes tentatives d'harmonisation étant limitées à l'analyse de 10 ou 15 définitions seulement (Mentzer, 2000 ; Larson et Rogers, 1998).

Stock et Boyer (2009) identifient cinq thèmes présents dans les 173 définitions existant dans la littérature : (1) les flux de matériaux physiques / services / finance / information, (2) le réseau de relations interne et externe, (3) la création de valeur, (4) la satisfaction client, (5) les composants.

Ils reportent qu'au sein des premières définitions publiées, la terminologie « management de la chaîne d'approvisionnement » était synonyme de « management logistique ». Ceci était

dû à la similarité des flux de matériels et de services entre fournisseurs et consommateurs. Seulement 47% des 173 définitions portent la notion de « création de valeur » pour le consommateur et les parties prenantes. Ainsi, l'ajout de valeur semble être le seul critère permettant de distinguer clairement le « management de la chaîne de valeur » du « management de la chaîne d'approvisionnement ».

A partir de leur analyse, Stock et Boyer synthétisent les définitions du management de la chaîne d'approvisionnement et en proposent une nouvelle « *Le management de la supply chain est la gestion d'un réseau de relations au sein d'une entreprise et entre des organisations interdépendantes et des unités d'affaires composées de fournisseurs de matériels, d'acheteurs, de structures de production, de logistique, de marketing et de systèmes connexes qui facilitent les flux de matériaux, de services, de finances et d'informations depuis le producteur initial jusqu'au consommateur final, bénéficiant de l'ajout de valeur, maximisant la rentabilité grâce à l'efficacité et à la satisfaction de la clientèle* ».

Avec cette nouvelle définition proposée par Stock et Boyer (2009), la chaîne d'approvisionnement « bénéficie de l'ajout de valeur ». Cette nouvelle définition de la « chaîne d'approvisionnement » devient alors très proche de la définition de Porter (1985) concernant la « chaîne de valeur ».

Dès à présent, nous proposons un deuxième critère permettant de distinguer la « chaîne de valeur » versus la « chaîne d'approvisionnement ». Ce critère est le point de référence choisi pour l'analyse.

En effet, comme illustré dans la figure ci-dessous, il apparaît relativement difficile pour une entreprise focale de parler de chaîne d'approvisionnement lorsqu'il est fait référence à la chaîne de valeur aval de l'entreprise (distributeurs ou clients). L'entreprise focale peut utiliser le terme « chaîne de valeur » lorsqu'elle identifie la valeur créée par ses fournisseurs, par elle-même, par son distributeur etc. au service du client final. Il est plus difficile d'utiliser le terme « chaîne d'approvisionnement » lorsqu'elle fait référence à son distributeur car, l'entreprise focale approvisionne le distributeur et non l'inverse.

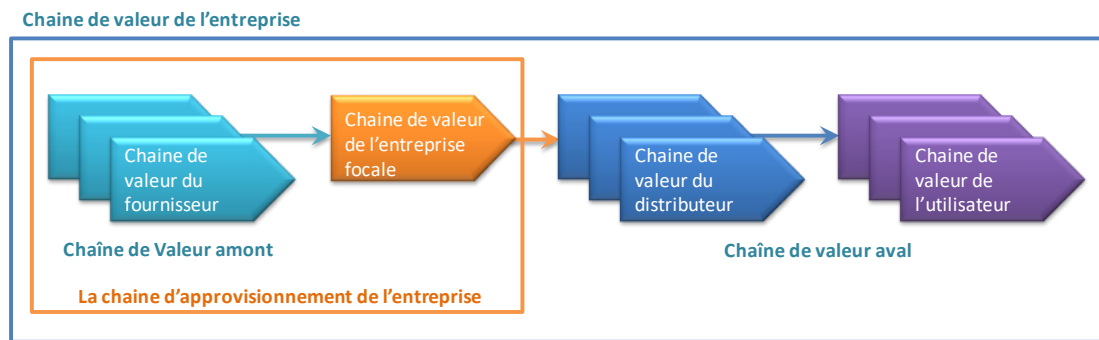


Figure 4: Chaîne de valeur ou Chaîne d'approvisionnement

Le réseau de valeur

La chaîne de valeur est un concept utilisé depuis de nombreuses années afin de comprendre et d'analyser le positionnement des firmes dans leur industrie. Il s'est avéré être très utile pour dépeindre les liens entre activités existant dans le monde des biens physiques, notamment les industries manufacturières. Il a également permis d'approfondir la réflexion sur la création de valeur.

Depuis quelques années, certains auteurs commencent à lui préférer le terme de « réseau de valeur ». Le réseau de valeur est *"un ensemble d'unités relativement autonomes pouvant être gérés de manière indépendante, mais fonctionnant ensemble dans un cadre de principes communs, et dont l'interaction permet de cocréer de la valeur"* (Peppard, 2006).

Les trois principales raisons conduisant les auteurs à préférer le terme de « réseau de valeur » plutôt que de « chaîne de valeur » sont la dématérialisation de la chaîne de valeur, le renforcement des relations interentreprises et le développement des flux simultanés.

Premièrement, au fur et à mesure que les produits et les services se dématérialisent et que la chaîne de valeur n'a plus de dimension physique, le concept de la chaîne de valeur devient un dispositif inapproprié pour identifier des sources de valeur. Ceci est particulièrement évident dans le secteur des services.

Deuxièmement, les modèles linéaires ne tiennent pas compte de la nature des alliances, des concurrents, et d'autres membres dans les réseaux d'entreprise. De nombreuses industries

présentent maintenant un comportement coopératif fort avec des relations interentreprises jouant un rôle important dans la performance stratégique (Peppard, 2006).

Troisièmement, une chaîne implique généralement des relations linéaires et séquentielles d'un lien à l'autre. Cependant toutes les chaînes de valeur ne sont pas séquentielles et certaines impliquent des flux simultanés appelés également « *concurrent Engineering* ». Il en est de même pour les flux d'information. Jadis séquentiel en raison des limitations des systèmes d'information, les flux d'information sont aujourd'hui simultanés (Sherer, 2005).

Ainsi, en adoptant une approche réseau, les organisations ne se concentrent plus sur l'entreprise ou l'industrie, mais sur le système de création de valeur lui-même. En son sein, différents acteurs économiques - fournisseurs, partenaires, alliés et clients - travaillent ensemble pour coproduire de la valeur.

L'un des aspects les plus importants de l'économie des réseaux est sa nature dynamique : une action d'un membre du réseau peut en influencer d'autres ou exiger que d'autres membres prennent des mesures efficaces. Ainsi, les leaders du réseau doivent prendre soin de la santé et du bien-être de leur réseau. Chaque partenaire qui le compose est aussi important que les membres de leur propre entreprise (Peppard, 2006).

En conclusion, parmi les quatre prismes d'analyse présentés, la chaîne de valeur est le plus adapté aux objectifs poursuivis par cette thèse. En effet, notre ambition n'est pas de décrire mais d'analyser l'impact de la perception de la dépendance sur la performance client-fournisseur. Cela rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme de la filière. Le positionnement choisi étant celui de l'entreprise focale, la thèse vise essentiellement à analyser la création de valeur dans la chaîne de valeur (c'est-à-dire amont et aval), et non uniquement dans la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire amont). Cela rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, l'étude est réalisée dans les industries aéronautiques, spatial et de défense, produisant des biens manufacturés. Elle s'intéresse à la relation client-fournisseur et non au réseau d'acteurs intervenant dans ces industries, ce qui rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme du réseau de valeur.

1.1.3. Le nécessaire management de la chaîne de valeur

Avant les années 1980, la plupart des entreprises travaillaient assez indépendamment de leurs fournisseurs. A cette période les clients ne considéraient pas les fournisseurs comme des partenaires à forte valeur ajoutée (Sherer, 2005).

A la fin des années quatre-vingt-dix, la concurrence mondiale a augmenté et l'environnement commercial s'est élargi. Les cadres et managers ont alors été extrêmement poussés à rendre leur organisation aussi efficace que possible. Pour relever les défis de cette nouvelle compétition, ils ont été encouragés à se concentrer sur leurs compétences clés et à acheter les activités jugées non essentielles (Dyer, 1998).

De nos jours, la majorité des entreprises industrielles dépensent entre 50% et 85% de leur chiffre d'affaires sur les biens achetés, tels que les matières premières, les composants ou les produits semi-finis (Cammish et Keough, 1991 ; Momme, 2001). Ce nouveau modèle a fait évoluer le paradigme de compétitions entre les entreprises, vers un paradigme de compétitions entre les chaînes de valeur (Tan, 2002 ; Li, 2006 ; Wen et al, 2007).

Avec de tels volumes externalisés, la dépendance vis-à-vis des fournisseurs a alors été considérée comme l'un des facteurs majeurs de risque pour l'entreprise. La dépendance vis-à-vis de la chaîne de valeur peut par exemple conduire à une perte de contrôle, à une perte des compétences et des connaissances critiques, à une augmentation des coûts de management, ou une seule interruption de toute entité dans une chaîne de valeur pouvait affecter toute la chaîne (P.R Sinha, L.E Whitman, D. Malzahn, 2004 ; Rahim, D. Baldry et D. Amaratunga, 2010).

Les clients ont alors pris conscience que leur succès dépendait de la dynamique de leur écosystème et de la chaîne de valeur de leurs fournisseurs (Adner, 2012). En effet, les entreprises individuelles sont liées dans la chaîne de valeur, mais la chaîne de valeur est seulement aussi forte que son lien le plus faible (Benton, 2005). Les problèmes qui se posent dans la chaîne de valeur peuvent entraîner des retards qui se propagent dans toute l'industrie (Zhao, 2008).

Avec l'expansion de la variété des produits, la réduction de leur cycle de vie, l'externalisation croissante, la mondialisation des entreprises et les progrès continus dans les

technologies de l'information, le management efficace de la chaîne de valeur est devenu une tâche de plus en plus complexe (Lee, 2002). L'obsession des entreprises pour la réduction des cycles et des coûts peut entraîner des dégradations ou ruptures des chaînes de valeur en particulier lors du lancement de nouveaux produits (Lee, 2004).

Dans ce contexte, l'importance d'un management efficace des fournisseurs a émergé, afin de sécuriser la compétitivité de l'entreprise. Le « management de la chaîne de valeur » implique « *le processus stratégique de coordination des entreprises dans la chaîne pour fournir de manière compétitive un produit ou un service au client ultime. L'optimisation et la coordination de ces liens vont permettre à l'entreprise d'améliorer son avantage compétitif en réduisant ses coûts* » (Dyer, 1998).

Aujourd'hui, le recours aux fournisseurs n'est plus guidé uniquement par une stratégie financière mais il s'inscrit dans une stratégie plus globale axée sur l'efficacité, la croissance et la création de valeur (Mohiuddin, 2013). Le défi essentiel du management de la chaîne de valeur est de minimiser les transactions sans valeur ajoutée et de créer de nouveaux avantages compétitifs. Il peut permettre à l'entreprise, s'il est bien orchestré, de gagner en avantage compétitif (Lee, 2002).

Aujourd'hui, le management de la chaîne de valeur est de plus en plus considéré comme un concept stratégique (Hofmann, 2010) alors même qu'il était essentiellement jusqu'alors un thème privilégié du management opérationnel. La relation ainsi établie tout au long de la chaîne de valeur n'apparaît plus comme un « jeu à somme nulle » ou l'un ne peut gagner qu'au détriment de l'autre, mais plutôt comme une relation dans laquelle les deux parties peuvent gagner (Hofer, 2015).

1.2. Déterminants de la décision d'achat et dépendance client-fournisseur

Trois courants théoriques prédominent lorsqu'il s'agit de choisir entre fabriquer ou acheter : la *théorie des coûts de transaction*, la *théorie de la dépendance des ressources* et la *théorie de la connaissance*. Lorsque les recommandations formulées dans la littérature ne sont pas suivies, une situation de dépendance entre le client et son fournisseur se développe.

Nous présentons dans ce premier chapitre une définition très générique du terme « dépendance ». Plus d'information ne semble pas nécessaire à ce stade et risquerait de perdre le lecteur. En effet, la dépendance (notamment le lien entre dépendance et pouvoir, ainsi que les situations de dépendance) sera étudiée plus précisément dans le deuxième chapitre.

La dépendance est alors ici considérée dans son sens premier, comme un rapport de liaison étroit entre quelque chose et ce qui le conditionne. Emerson (1962) définit « *la dépendance d'un acteur A envers un acteur B comme étant directement proportionnelle à la volonté de B d'investir dans l'atteinte des objectifs de A* ». La dépendance se réfère donc à la confiance d'une partie, sur les actions menées par une autre partie, pour atteindre certains objectifs ou gratifications. Selon lui, la dépendance est inversement proportionnelle à la possibilité qu'a un acteur A d'atteindre ses objectifs en dehors de la relation A – B.

A partir des trois théories présentées plus haut et de cette définition générique de la dépendance, cette section présente les déterminants de la décision d'achat et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur.

1.2.1. Théorie des coûts de transaction

La proposition selon laquelle la « transaction » est le socle de l'analyse économique a d'abord été avancée par J. Commons en 1934. Elle a ensuite été développée par Coase dans le cadre de la théorie de l'entreprise (1937) dont l'objectif principal était d'expliquer « pourquoi » et « comment » l'activité économique était organisée au sein de l'entreprise.

Pour Coase, une entreprise est un système de relations qui existe lorsque le management des ressources est dépendant d'un entrepreneur. Il a démontré qu'une entreprise devient plus grande à mesure que des transactions supplémentaires sont organisées et devient plus petite quand il les abandonne.

L'entreprise tend à se développer jusqu'à ce que les coûts d'une transaction supplémentaire au sein de l'entreprise deviennent égaux aux coûts d'exécution de cette même transaction hors de l'entreprise. L'entreprise et le marché agissent alors comme moyen de coordination : l'entreprise est coordonnée par toute autorité compétente (la « hiérarchie ») et le marché par le biais du mécanisme des prix (mécanisme de micro-ajustement sur un marché).

La production est ainsi réalisée au sein de l'entreprise lorsque le coût de transaction de la coordination de la production sur le marché, tenant compte d'imperfectibilité de l'information, est supérieur à celui de l'entreprise.

Les limites de l'entreprise

Williamson (1975) a fortement contribué à la théorie des coûts de transaction, en analysant les facteurs influençant les limites internes et externes de l'entreprise. La notion de « limites » de l'entreprise, au cœur de la décision de « fabriquer » ou d'« acheter » (le « make or buy ») est illustré par la figure suivante par les « ? » qui matérialisent une certaine amplitude sur les frontières de l'entreprise (D. Probert , 2001):

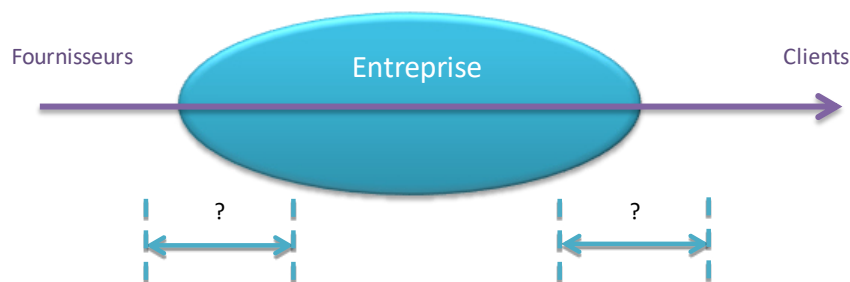


Figure 5: Décision d'achat et positionnement des limites de l'entreprise (D. Probert, 2001)

Pour Williamson, une transaction est réalisée lorsqu'un bien ou un service est transféré à une interface technologiquement séparable. Alors, une étape de l'activité se termine et une autre

commence. Williamson explique qu'avec une interface efficace, comme pour une machine qui fonctionne bien, ces transferts se produisent en douceur.

Williamson (1985) soutient que les difficultés transactionnelles et les coûts associés augmentent lorsque les transactions sont réalisées (1) pour des biens spécifiques, (2) dans un environnement incertain, (3) avec une fréquence élevée. Dans ce cas, ladite activité devrait plutôt être réalisée au sein de l'entreprise.

Biens spécifiques et investissements spécifiques

La « spécificité de l'actif » est la dimension la plus importante de la théorie des coûts de transactions. Elle se réfère au degré de personnalisation associé à la transaction (McIvor, 2009).

En général, plus l'actif est spécifique, plus il est difficile de le déployer pour des utilisations alternatives si la relation doit être terminée (Gelderman, 2004). Vice versa, les actifs peu spécialisés posent rarement des risques car, dans ces circonstances, le client peut facilement se tourner vers des sources alternatives. Vice versa, le fournisseur peut vendre sans difficulté ses produits à d'autres clients.

La spécificité de l'actif est relative à (1) la spécificité du site, (2) la spécificité de l'actif physique, (3) la spécificité de l'actif humain (Williamson, 1985 ; Poppo, Zenger, 2002).

La « spécificité du site » se réfère au positionnement géographique ou aux normes environnementales dans lesquelles l'actif doit être produit.

La « spécificité de l'actif physique », fait référence aux machines ou actifs spéciaux nécessaire pour produire un composant. Ces biens engagent souvent des dépenses de production ou de gouvernance plus importantes. Les articles standardisés sont en général moins chers car des économies d'échelle peuvent être réalisées.

La « spécificité de l'actif humain » est liée à l'apprentissage. Les coûts de transaction augmentent quand la complexité des interactions requises pour produire des biens nécessite des coûts de surveillance et de contrôle accrus.

D'autres auteurs ont par la suite réduit les investissements spécifiques aux transactions à deux catégories : (1) les investissements « tangibles » en termes d'équipement tel que du personnel, des équipements ou des bâtiments spécialisés et (2) les investissements « intangibles » comme dans les licences et la formation (Lonsdale, 2001 ; Hawkins et al., 2015).

La théorie des coûts de transactions suggère que l'entreprise devraient internaliser les tâches liées aux actifs spécifiques pour se protéger des comportements opportunistes des fournisseurs dans les transactions sur le marché (Williamson, 1981 ; Mohiuddin, 2013). Prendre en compte la spécificité de l'actif est essentiel car une fois qu'un investissement a été réalisé, le client sera dépendant de son fournisseur pour une période considérable par la suite (Emerson, 1962 ; Williamson, 1985 ; Bourantas, 1989 ; Lonsdale, 2001 ; Buvik et Reve, 2001). Les achats nécessitant des investissements spécifiques peuvent enfermer le client dans sa relation avec un fournisseur car s'il essaie de changer pour un autre, il devra renoncer aux investissements réalisés jusqu'alors.

Un fournisseur est alors puissant s'il a établi des coûts de substitution élevés, c'est-à-dire des coûts fixes auxquels le client est confronté dans l'éventualité d'un changement de fournisseur (Porter, 1985). Benito et al. (1999) considèrent deux types de coûts de substitution : (1) les « coûts de rupture » qui constituent un obstacle à la fin des relations d'affaires, et (2) les « coûts de mise en place » qui constituent un obstacle à l'engagement de nouvelles relations d'affaires. Pour Lonsdale (2005) les coûts de rupture peuvent être le coût du transfert de responsabilité ou bien le coût lié à la perturbation potentielle de l'approvisionnement provoqué par le changement de fournisseur. Pour les coûts de mise en place il peut s'agir par exemple du coût de réémission de l'offre, de renégociation, de qualification du nouveau fournisseur.

En conclusion, d'après la théorie des couts de transaction, lorsque le client achète des actifs spécifiques, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause des coûts élevés de substitution.

Contracter dans un environnement incertain

La deuxième caractéristique que l'entreprise doit prendre en compte lorsqu'il s'agit de choisir entre fabriquer ou acheter est « l'incertitude ». En cas d'incertitude élevée, la théorie des coûts de transaction propose une internalisation des tâches afin de pouvoir s'adapter en fonction des évolutions du marché (Mohiuddin, 2013).

L'incertitude peut être « interne » ou « externe ». L'incertitude interne se réfère aux décisions de l'entreprise concernant ce qui doit être fabriqué ou acheté, et à la difficulté de surveiller et d'évaluer le comportement du fournisseur. L'incertitude externe est déterminée par le marché comme sa volatilité, son imprévisibilité et, en général, tous les aspects susceptibles de perturber sa prévisibilité.

Une des conséquences de l'incertitude, résulte dans la difficulté pour les managers à recevoir, à stocker et à traiter des informations. En effet, bien que les managers tentent de se comporter rationnellement, il existe des limites à leur capacité. Par conséquent, les contrats établis dans un environnement incertain sont nécessairement incomplets, notamment lorsque l'incertitude est très forte (Lonsdale, 1999). C'est ce que Williamson (1985), appelle la « rationalité limitée ».

Une autre conséquence de l'incertitude, réside dans le fait de faire évoluer des accords passés avec les fournisseurs pour suivre les évolutions du marché. Face à une forte incertitude externe, la rédaction de contrats est difficile, ce qui tend à augmenter l'incertitude interne et notamment la prédictibilité du comportement du fournisseur. A mesure que des événements imprévus surviennent, des lacunes contractuelles peuvent apparaître et nécessiter une renégociation et une adaptation (Williamson, 1979).

Sekkat (1992) présente l'impact de l'incertitude externe sur le niveau de dépendance entre le client et le fournisseur tout au long du cycle de vie du produit. L'incertitude externe est liée à la prévisibilité de la demande pour le produit et à la concurrence disponible sur le marché.

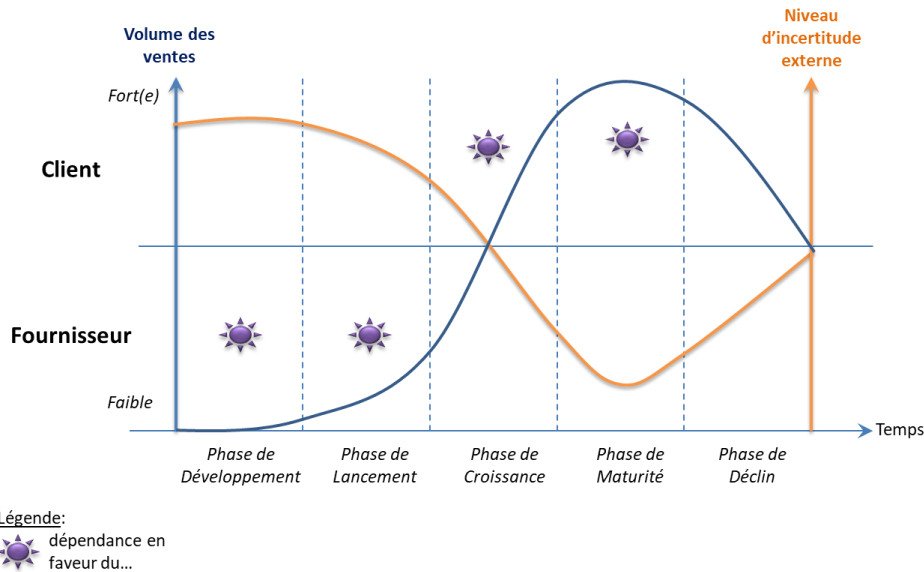


Figure 6: Représentation simplifiée du cycle de vie du produit, niveaux d'incertitude externe et impact sur la dépendance (adapté de Sekkat, 1992)

En phase de développement puis de lancement, le produit est nouveau, ses perspectives de vente croissantes même si elles sont encore néanmoins encore modérées. Cette phase est très intense en recherche-développement. Le client est dépendant du fournisseur, notamment s'il porte des technologies ou des ressources très spécifiques. Cela peut favoriser le développement d'un comportement opportuniste de la part du fournisseur. Après la signature du contrat, le client pourra difficilement réaccéder au marché et changer pour un autre fournisseur. Le client n'a donc aucun moyen de distinguer entre fournisseur opportuniste et non-opportuniste jusqu'à ce qu'un contrat ait été signé et mis en œuvre (Lonsdale, 2001).

En phase de croissance puis de maturité, le produit tend vers une certaine banalisation technique, le marché final s'élargit vers la consommation de masse. L'avantage de dépendance se déplace vers le client qui détermine le prix. Le fournisseur est dépendant du client.

En conclusion, d'après la théorie des coûts de transaction, lorsque le client achète dans un environnement incertain, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause de la rationalité limitée des managers et de la difficulté à faire évoluer les accords passés avec les fournisseurs pour suivre les évolutions du marché.

Fréquence des transactions

La théorie des coûts de transaction implique que la décision d'achat conduit à une comparaison des coûts de production engagés pour fabriquer avec les coûts de transaction associés à l'achat (Williamson, 1975, 1979). La fréquence des transactions offre une vision très rationnelle pour évaluer la décision de fabriquer ou d'acheter. Elle limite la décision d'achat aux avantages économiques apportés par les coûts d'acquisition sur le marché versus les coûts associés à chaque transaction individuelle (Shook, Adams, Ketchen, 2009). La fréquence des transactions est davantage un critère à analyser afin d'atteindre une efficacité économique. La littérature ne place pas ce critère comme l'un de ceux conduisant à une situation de dépendance entre un client et son fournisseur.

En synthèse, à la lumière de la théorie des coûts de transaction, les déterminants de la décision d'achat à considérer et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur sont :

Prémices	Déterminant de la décision d'achat et Impact sur la dépendance client - fournisseur
La spécificité de l'actif	<p>Il s'agit du degré de personnalisation associé à la transaction. Une fois qu'un investissement a été réalisé, le client et le fournisseur fonctionnent ensemble pendant une période considérable par la suite. La spécificité de l'actif regroupe l'actif physique, l'actif humain et la spécificité du site.</p> <p>Lorsque l'actif n'est pas spécifique il peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète des actifs spécifiques, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause des coûts élevés de substitution.</p>
L'incertitude interne ou externe	<p>L'incertitude interne est déterminée par les décisions de l'entreprise concernant la décision de fabriquer ou d'acheter. L'incertitude externe est déterminée par le marché.</p> <p>Lorsque l'incertitude n'est pas élevée, l'actif peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète dans un environnement incertain, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause de la rationalité limitée des managers et de la difficulté à faire évoluer les accords passés avec les fournisseurs pour suivre les évolutions du marché.</p>

Tableau 2 : Synthèse théorie des coûts de transaction (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)

1.2.2. Théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources se concentre principalement sur les attributs des ressources. Elle considère les entreprises comme une collection de ressources fongibles qui nécessitent une utilisation équilibrée des ressources internes et externes dans une séquence particulière afin de se développer (Penrose, 1959). Par une ressource, on entend « *tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée* » (Wernerfelt, 1984). Plus formellement, les ressources d'une entreprise sont définies comme des actifs, tangibles et intangibles, liés de manière semi-permanente à l'entreprise (Caves, 1980). Des exemples de ressources sont : les noms de marques, les connaissances interne liées à la technologie, l'emploi de personnel qualifié, les contacts commerciaux, les machines, les procédures efficaces, les capitaux, etc. (Wernerfelt, 1984).

D'une manière générale, la criticité d'une ressource se réfère au degré par lequel l'entreprise est capable de poursuivre ses processus en l'absence de ladite ressource (Caniëls, 2009). L'importance de ladite ressource est mesurée en fonction de sa disponibilité relative, de sa criticité fonctionnelle et stratégique, de sa performance attendue, de sa complexité de fabrication, de sa spécificité de localisation, et de la capacité du client à fournir la même ressource et performance (Thompson, 1967 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Bourantas, 1989 ; Sriram, Krapfel et Spekman, 1992 ; De Jong et Nooteboom, 2000 ; Gelderman, 2004 ; Caniël, Roeleveld, 2009). Parallèlement, il est à noter qu'une ressource peut être essentielle pour une entreprise bien qu'elle représente une faible proportion des éléments d'entrée nécessaire à la fabrication du produit ou du service (Gelderman, 2004).

Compétences clés

Depuis plusieurs années, les chercheurs et dirigeants d'entreprise ont reconnu le rôle central des compétences conférant un avantage compétitif et un socle solide pour une stratégie à long terme (Grant, 1997). Même si deux entreprises ont accès aux mêmes technologies et aux mêmes éléments d'entrée, il peut y avoir une différence dans leurs performances respectives dues à des différences dans leur manière d'organiser leurs compétences (Madhok, 2002). Alors que les « compétences » expriment ce qu'une entreprise est capable de bien faire (Prahalad et

Hamel, 1990), les « compétences clés » font référence à ce que l'entreprise peut faire mieux que les autres (Lawson, Lorenz, 1999).

Pour Prahalad et Hamel (1990), une compétence clé offre un accès potentiel à une grande variété de marchés. Elle doit apporter une contribution significative aux bénéfices du produit final perçus par la clientèle. Elle doit être difficile pour les concurrents à imiter. S'il s'agit d'une combinaison complexe de technologies et de compétences de production isolées, un compétiteur pourrait acquérir certaines des technologies mais aura plus de difficultés à reproduire le modèle complet (coordination interne, apprentissage, etc.).

Une étape nécessaire dans le processus d'achat est donc d'établir une connaissance solide des compétences clés de l'entreprise. Les compétences clés seront conservées en interne, tandis que le reste pourra être externalisé. Les domaines de compétence non essentiels deviennent alors des compétences complémentaires représentant des actifs non critiques ou moyennement critiques pour l'entreprise.

En conclusion, d'après la théorie de la dépendance des ressources, lorsque le client externalise ses compétences clés, le fournisseur délivre des ressources essentielles et le client dépend alors du fournisseur (Williamson, 1981). Le client n'est plus (ou pas) en mesure de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

Avantage compétitif

Le point central de la théorie de la dépendance des ressources repose sur le fait que les ressources sont les déterminants de la performance de l'entreprise (Barney, 1991). Elles doivent être rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables par d'autres ressources rares. Lorsque cela se matérialise, un avantage compétitif est alors créé (Barney, 1991).

Une entreprise bénéficie d'un avantage compétitif si elle possède des ressources hétérogènes, s'il existe des limites ex ante de la concurrence pour ces ressources, et enfin si les ressources sont imparfaitement mobiles (Peteraf, 1993, Lonsdale, 1999).

Si l'entreprise possède des ressources hétérogènes, elles sont donc plus résistantes à l'imitation et à la substitution. L'hétérogénéité des ressources au sein d'une entreprise permet

de réduire le risque d'imitation car il est difficile pour un compétiteur potentiel d'acquérir l'ensemble des connaissances nécessaires à la réalisation du produit / service.

Une entreprise bénéficiera d'un avantage compétitif s'il existe des limites ex ante de la concurrence pour ces ressources. La position des ressources de l'entreprise doit être protégée contre l'imitation et la substitution, car ces deux facteurs réduisent le potentiel de rentabilité de l'entreprise. En ce qui concerne les limites ex-ante de la concurrence, les entreprises doivent acquérir des ressources limitées et précieuses avant qu'il n'y ait concurrence pour elles.

Enfin, les ressources doivent être imparfaitement mobiles. Une entreprise doit conserver ses ressources précieuses en son sein. Les ressources doivent autant que possible être spécifiques à l'entreprise et avoir une valeur réduite en dehors de l'entreprise. Cela sera le cas notamment si elles doivent être utilisées en combinaison avec d'autres ressources disponibles au sein de l'entreprise pour créer de la valeur.

En conclusion, d'après la théorie de la dépendance des ressources, lorsque le client fait appel à des ressources de son fournisseur hétérogènes et imparfaitement mobiles, et, si le fournisseur a mis en place des limites ex ante de la concurrence pour ses ressources, le client est dépendant du fournisseur. Le fournisseur détient un avantage compétitif.

Absence de ressources alternatives

L'un des principaux critères conduisant à une forte dépendance d'un client envers son fournisseur est de s'approvisionner dans un marché restreint (Caniëls, 2005). La disponibilité de ressources alternatives est généralement reconnue comme un facteur important de la dépendance client-fournisseur (Emerson, 1962).

Pour Porter (1985) un groupe de fournisseurs est puissant s'il est dominé par quelques entreprises et donc est plus concentré que l'industrie dans laquelle il se vend. Ainsi, un client sera fortement dépendant si un fournisseur est l'un des seuls fournisseurs pour un composant ou pour une activité. Dans cette situation, le client n'a peu ou pas d'options.

Depuis Porter en 1985, ce critère a été largement repris dans la littérature, et pour de nombreux auteurs, la difficulté à remplacer un fournisseur est un déterminant de la dépendance

client-fournisseur (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Bourantas, 1989 ; Geyskens et al., 1996 ; Young and Wilkinson, 1997 ; Kim, 2001). Acheter dans un marché avec un petit nombre de fournisseurs (ou même un seul) capables de fournir des biens ou des services aux normes requises dans les volumes, ou dans la zone géographique requise doit conduire à la vigilance, sauf si les avantages liés à l'achat dépassent considérablement ce risque (Lonsdale, 1999). Aussi, les activités qui ne sont pas critiques, mais qui peuvent être réalisées uniquement par quelques fournisseurs peuvent être externalisées, mais des façons de rendre le client et le fournisseur interdépendants devraient être utilisés (Boyd, 1990).

En conclusion, d'après la théorie de la dépendance des ressources, lorsque le client achète dans un marché disposant de peu de ressources alternatives, le client est dépendant de son fournisseur.

En synthèse, à la lumière de la théorie de la dépendance des ressources, les déterminants de la décision d'achat à considérer et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur sont :

Prémices	Déterminant de la décision d'achat et Impact sur la dépendance client - fournisseur
Les compétences clé	<p>Une entreprise doit connaître ses compétences clés car elles impactent la position concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise.</p> <p>Si l'actif n'est pas identifié comme faisant partie des compétences clés, il peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète un actif faisant partie de ses compétences clés, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.</p>
L'avantage compétitif	<p>Une entreprise bénéficie d'un avantage compétitif si elle possède des ressources hétérogènes, s'il existe des limites ex ante de la concurrence pour ces ressources, et si les ressources sont imparfaitement mobiles</p> <p>Si l'actif ne génère pas un avantage compétitif, l'entreprise peut l'acheter.</p> <p>Lorsque le client achète un actif générant un avantage compétitif, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.</p>
L'absence de ressources alternatives	<p>Acheter dans un marché avec un petit nombre de fournisseurs (ou même un seul) capables de fournir des biens ou des services aux normes requises dans les volumes, ou dans la zone géographique requise doit conduire à la vigilance.</p> <p>Si l'actif est disponible auprès d'un grand nombre de fournisseurs il peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète dans un marché restreint il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.</p>

Tableau 3 : Synthèse théorie de la dépendance des ressources (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)

1.2.3. Théorie de la connaissance

La théorie de la connaissance rejette la simple interprétation contractuelle de la nature de l'entreprise. Elle la voit davantage comme un socle de connaissances technologiques et organisationnelles ou chaque entité peut apprendre et grandir à partir de celle-ci (Dosi, 1982 ; Foss, 1996). La connaissance est une ressource extrêmement importante qui contribue fortement à la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Elle constitue un avantage compétitif unique d'une entreprise (K. Conner, C.K. Prahalad, 1996 ; Caniel, 2009).

L'émergence de l'innovation ouverte marque un tournant pour la théorie de la connaissance. Pour être compétitives et suivre les évolutions du marché, les entreprises doivent se renouveler en permanence (Birkinshaw 2012). Innover est devenu aujourd'hui un élément déterminant dans la performance de l'entreprise car cela lui permet d'obtenir temporairement une position de monopole et ainsi de générer des bénéfices supérieurs. Elle est passée d'un outil de croissance à une condition de survie (Hatchuel et al., 2009 ; (Giannopapa, 2010).

Cependant, ces dix dernières années, l'innovation a été rendue plus difficile. Un rapport publié par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2012) a révélé que les dépenses globales des entreprises en R & D ont diminué de 4,5% en 2009 conduisant à l'exploration de nouvelles méthodes d'innovation. Dans ce contexte, les entreprises, ont commencé à faire attention aux résultats tirés de l'exploitation de leurs ressources internes et ont peu à peu favorisé les interactions avec leurs fournisseurs (Rogo, 2014). Innover avec ses fournisseurs peut contribuer essentiellement à la réduction des coûts de développement des nouveaux produits/services, à la réduction des cycles de développement et à la génération de nouvelles sources de revenus à travers une utilisation offensive des droits de propriété intellectuelle. Innover avec ses fournisseurs peut également diminuer les pressions de coût et de délais pesant sur la plupart des entreprises. Cela peut aussi leur permettre de répondre à des exigences élevées en matière d'innovation, d'ouvrir leur processus de développement de produits, et d'intégrer des technologies externes et en créant des accords de partage des risques et des revenus (Parida, 2011).

Dans la littérature, les modèles d'innovation ont ainsi évolué au cours des dernières décennies à partir d'un modèle linéaire fermé de Schumpeter (1942) jusqu'au concept

d'innovation ouverte de Chesbrough (2006). Pour ce dernier, il existe d'importantes sources de connaissances et de compétences en dehors des limites de l'entreprise, ce qu'il résume avec sa célèbre citation *"Toutes les personnes intelligentes ne travaillent pas pour nous"*. Chesbrough (2006) définit alors l'innovation ouverte comme « *des flux d'entrées et de sorties intentionnelles de connaissances pour accélérer l'innovation interne et permettre l'élargissement des marchés par l'utilisation externe de l'innovation. Ce paradigme suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes autant que des idées internes pour faire progresser leur technologie* ».

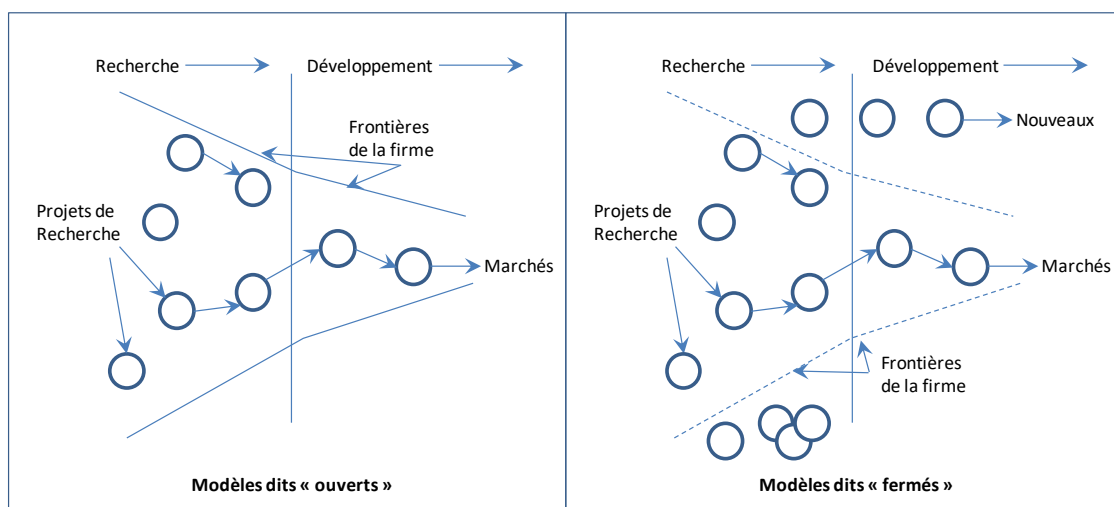


Figure 7 : Dichotomie innovation ouverte vs fermée (Chesbrough, 2006)

L'émergence du concept d'innovation ouverte met en exergue le rôle croissant des sources externes d'innovation par opposition aux seules ressources internes, et notamment aux capacités de R&D de l'entreprise. Il s'agit donc d'une part, d'aller chercher dans son environnement des ressources susceptibles d'être valorisées par l'entreprise (« innovation entrante ») et d'autre part, de mieux valoriser les ressources internes de l'entreprise en cherchant de nouveaux débouchés dans ce même environnement (« innovation sortante »).

Nature de la connaissance

De nos jours, les clients comptent de plus en plus sur des fournisseurs technologiquement avancés et leur relation peut être un moyen efficace de transférer les connaissances entre les entreprises (Barringer et Harrison, 2000).

Deux types de connaissances existent : la connaissance « explicite », transférable à faible coût (e.g. formation) et la connaissance « tacite » qui ne se manifeste que dans son utilisation et qui ne peut être transféré (e.g. expertise spécifique qui ne peut être documentée) (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Zander et Kogut, 1995 ; Norman, 2002 ; Corsten et Felde, 2005 ; Rogo, 2014).

La théorie de la connaissance repose sur la capacité d'intégrer au sein d'une équipe des connaissances spécialisées détenues par des individus. La complexité de ce processus dépend fortement de la criticité de la connaissance qui est intégrée. Si une activité requiert l'intégration de multiples connaissances, son développement sera inévitablement un processus lent et incertain (Michaels, 1999).

La facilité avec laquelle la connaissance peut être transférée dépend aussi de la capacité du destinataire à rassembler des unités de connaissances. Les individus sont les principaux agents de la création de connaissances et, dans le cas de la connaissance tacite, ils sont les principaux dépôts de connaissances. Si la capacité d'apprentissage des individus est délimitée, la création de connaissances nécessite une spécialisation : obtenir une profondeur de connaissance accrue nécessite normalement de sacrifier sur la largeur des connaissances acquises (Giannopapa, 2012).

La plupart des connaissances sont sujettes à des économies d'échelle, c'est-à-dire qu'une fois générées, les connaissances peuvent être transposées dans d'autres domaines d'applications (et donc auprès d'autres individus) à coût marginal. C'est particulièrement le cas avec une connaissance explicite qui est transférable à faible coût (formations, etc.) (Child, 1997 ; Giannopapa, 2012).

En conclusion, la théorie de la connaissance recommande d'acheter lorsque l'actif est réalisé à partir de connaissances explicites. Lorsque le client achète un actif élaboré grâce à de la connaissance tacite, il devient dépendant de son fournisseur car cette connaissance tacite ne peut lui être transférée à faible coût.

Reproductibilité de la connaissance

Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à acquérir et combiner des connaissances provenant de sources externes pour faciliter la création de nouvelles connaissances internes (Grant, 1996 ; Anand et Khanna, 2000, Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

En recourant à des accords de collaboration, une entreprise peut mieux utiliser ses connaissances internes et accéder aux connaissances des entreprises extérieures. Au fur et à mesure que les limites des connaissances entre les deux entreprises deviennent de plus en plus fluides, les retards dans le développement de nouvelles compétences en interne peuvent être réduits, et l'adoption de nouvelles technologies effective (Arora et Gambardella, 2001 ; Rosenkopf et Nerkar, 2001 ; Chesbrough, 2003 ; Helfat et Quinn, 2006 ; Parmigiani et Mitchell, 2009 ; Capron et Mitchell, 2009 ; Giarratana, 2014).

Un dilemme se pose alors pour l'entreprise : soutenir un avantage compétitif exige des barrières à la réplique des connaissances par des imitateurs potentiels (réplique externe), or, pour exploiter efficacement les connaissances, l'entreprise doit être capable de les reproduire en interne (réplique interne). La clé de l'avantage compétitif est alors d'arriver à mener une réplique interne tout en évitant la réplique externe.

En conclusion, la théorie de la connaissance recommande d'acheter lorsque l'actif permet de mener une réplique interne de la connaissance tout en évitant la réplique externe. Lorsque le client achète un actif induisant un risque de réplique externe sans pouvoir permettre une réplique interne de la connaissance, il devient dépendant de son fournisseur car il prend le risque de perdre son avantage compétitif.

Temporalité de l'achat et connaissance

Avant la signature du contrat, le client peut s'approvisionner au sein d'un marché compétitif. La forte concurrence donne au client une large gamme d'options d'achat possibles.

Au cours du contrat, le fournisseur apprend sur le service ou le produit, et les systèmes informatiques ou de production du client et du fournisseur sont liés afin d'obtenir les meilleures

performances. Le fournisseur acquiert des connaissances spécifiques sur les enjeux du client, sur ses processus et ses méthodes de travail.

Au terme du contrat, la connaissance supérieure du fournisseur vis-à-vis d'autres fournisseurs le place dans une position privilégiée si le client souhaite ouvrir l'activité achetée à de nouveaux fournisseurs. La capacité de négociation du client peut être réduite et la remise en concurrence du fournisseur nulle (Tahawy, 2009). Le fournisseur est alors dans une position de négociation avantageuse et les conditions que le client peut obtenir sont bien inférieures à celles du contrat initial (Tahawy, 2009). Il peut alors en résulter un comportement opportuniste de la part du fournisseur, tel qu'une augmentation des coûts (pouvant même aboutir à un coût d'achat supérieur au coût interne initial), une diminution de qualité ou un manque d'innovation (Lonsdale et Cox, 1998).

Il arrive parfois que la connaissance d'un fournisseur pour un produit ou service externalisé soit supérieure à celle du client. C'est la dépendance au sentier. Lorsque suffisamment de connaissances ne sont pas conservées chez le client, les futurs ingénieurs n'acquièrent pas les compétences nécessaires pour développer de nouveaux produits. Même le travail externalisé requiert une expertise interne pour rédiger les spécifications (Hart Smith, 2001).

Ainsi, les fournisseurs peuvent fournir aux clients des prix attractifs dans la phase précontractuelle, puis renégocier à leur avantage grâce aux connaissances acquises lors de la relation (Kamp, 2005).

En conclusion, la dépendance du client augmente avec la durée de la relation client-fournisseur. Bien que le client puisse au préalable s'approvisionner au sein d'un marché compétitif, lors du renouvellement du contrat, sa capacité de négociation peut être réduite dû à la connaissance acquise par le fournisseur sur le client ou son produit.

En synthèse, à la lumière de la théorie de la connaissance, les déterminants de la décision d'achat à considérer et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur sont :

Prémices	Déterminant de la décision d'achat et Impact sur la dépendance client - fournisseur
Nature de la connaissance	<p>La distinction doit être faite entre une connaissance explicite, transférable à faible coût et la connaissance tacite qui ne se manifeste uniquement dans son utilisation et ne peut être transférée.</p> <p>Lorsque l'actif est réalisé à partir de connaissances explicites il peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète un actif élaboré grâce à de la connaissance tacite, il devient dépendant de son fournisseur car cette connaissance tacite ne peut lui être transférée à faible coût.</p>
Reproductibilité de la connaissance	<p>Soutenir un avantage compétitif exige d'empêcher la réplique externe tout en favorisant la réplique interne.</p> <p>Lorsque l'actif permet de mener une réplique interne de la connaissance tout en évitant la réplique externe, il peut être acheté.</p> <p>Lorsque le client achète un actif induisant un risque de réplique externe sans pouvoir permettre une réplique interne de la connaissance, il devient dépendant de son fournisseur car il prend le risque de perdre son avantage compétitif.</p>
Temporalité de l'achat et connaissance	<p>Bien que le client puisse au préalable s'approvisionner au sein d'un marché compétitif, lors du renouvellement du contrat, sa capacité de négociation peut être réduite dû à la connaissance acquise par le fournisseur sur le client ou son produit.</p> <p>La dépendance du client augmente avec la durée de la relation client-fournisseur.</p>

Tableau 4 : Synthèse théorie de la connaissance (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)

1.3. Stratégies et pratiques achat dans l'entreprise

Toutes les stratégies d'achat n'atteignent pas les résultats attendus. L'objet de cette section est d'identifier les différentes stratégies d'achat déployées dans les entreprises, d'analyser la cohérence entre ces stratégies d'achat et la stratégie d'entreprise ainsi qu'avec les pratiques achats.

1.3.1. Les différentes stratégies achats

La stratégie d'achat « *regroupe l'ensemble des actions qu'un service achats peut prendre pour atteindre ses objectifs. Elle est liée à la stratégie d'entreprise et aux capacités d'achat de l'entreprise. Elle contribue à faire évoluer les achats d'une fonction opérationnelle à une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise* » (Niezen et Weller, 2006 ; Baier, 2008).

La littérature concernant les stratégies d'achats est très abondante et in fine relativement confuse dans ce domaine. Nous proposons ici de réduire cette confusion en proposant une brève description des principales stratégies d'achats telles qu'identifiées dans la littérature.

Les achats dits « simples »

Ce type d'achat est opéré essentiellement avec les fournisseurs de composants lorsque le principal élément guidant le choix de l'approvisionnement est strictement basé sur les avantages économiques apportés par les coûts d'acquisition sur le marché.

Cette stratégie d'achat est ainsi utilisée afin de réduire les coûts, de gagner en flexibilité au moyen d'une extension de capacité et de réaliser des gains grâce aux économies d'échelle. Elle est en général focalisée sur des transactions isolées auprès de multiples sources.

Dans ce cadre d'achats « simples », la dépendance au savoir est faible, l'échange d'informations est très limité et se réduit essentiellement à un planning de besoin des matériaux (« *Material Requirement planning* » - MRP). Les procédures de planification et de contrôle sont définies via un calendrier de production. Le coût de changement du fournisseur est généralement faible et l'horizon de coopération court.

Les achats stratégiques

L'achat stratégique est défini par Momme et al (2000) comme le « *processus visant à s'approvisionner auprès d'un réseau étendu de fournisseurs, disposant d'un niveau très élevé de connaissances, tout à fait complémentaires aux compétences de l'entreprise. Alors l'entreprise et ses fournisseurs partagent des bénéfices spécifiques à leur collaboration intégrée* ».

L'achat stratégique est opéré essentiellement avec les fournisseurs de systèmes ou de sous-systèmes. Il est utilisé afin de partager des connaissances, d'optimiser la chaîne de valeur, de réduire les coûts. Les achats stratégiques donnent naissance à des investissements conjoints avec partage des risques et à la création de synergies. Dans ce type de relation, l'horizon de coopération est long terme et les coûts de changements élevés. Pour cela, le management de la chaîne de valeur est très robuste.

L'externalisation

Lorsque le client décide de ne plus réaliser un produit, il va en externaliser son approvisionnement. « *L'Outsourcing* » (ou externalisation) est l'abréviation de « *Outside Resource Using* » (Quinn & Hilmer 1994). L'externalisation est « *le processus d'établissement et de gestion d'une relation contractuelle avec un fournisseur externe concernant la fourniture d'un actif auparavant produit au sein de l'entreprise* » (Lonsdale, 1999 ; Momme et al., 2000).

L'externalisation est utilisée pour renforcer le positionnement d'un client dans son environnement compétitif (Ohdar, Ray 2012). Elle implique une adaptation du client et constitue une partie intégrante de la planification stratégique. Elle est utilisée essentiellement afin de se recentrer sur son cœur de métier, d'optimiser l'organisation interne, de réduire la structure des coûts, les délais de livraison et d'améliorer la flexibilité. Le client va porter une attention particulière sur la compatibilité des processus, et avoir des exigences en matière de certification.

Un transfert de compétences va être réalisé du client vers son fournisseur, et pour cela, l'aptitude à transférer de la connaissance est critique dans la réussite de l'externalisation. L'échange d'informations est restreint aux besoins actuels. Le planning de besoin des matériaux

(« *Material Requirement planning – MRP* ») existe, ainsi que le planning de besoin des ressources (« *Enterprise Resource Planning – ERP* »). Le coût de changement est du fournisseur est raisonnable. L’horizon de coopération est à moyen terme et le processus d’apprentissage est orienté du client vers son fournisseur (Momme, 2000).

La sous-traitance de capacité

La sous-traitance est dite de capacité dès lors que « *le client (...), équipé lui-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise (1) soit occasionnellement, en raison d’un surcroît momentané d’activité ou d’un incident technique (2) soit de manière plus ou moins habituelle, lorsque le client souhaite utiliser régulièrement des capacités de production disponibles à l’extérieur* » (INSEE, 2016).

La sous-traitance de spécialité

La sous-traitance de spécialité est une décision d’achat mise en œuvre lorsque « *le client (...) fait appel à un spécialiste disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du client, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s’en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre* » (INSEE, 2016).

Les achats technologiques

Dans le cadre d’un achat technologique, le client souhaite accéder à de nouvelles technologies. Les achats technologiques impliquent une forte dépendance au savoir du client auprès de son fournisseur. Pour cela, le principal risque lié à ce type d’achat est que le client perde peu à peu le contact avec les innovations technologiques. L’échange d’informations est quotidien (MRP, ERP, etc.) et fonctionne sur le principe du « livre ouvert ». Le processus d’apprentissage s’effectue essentiellement du fournisseur vers le client.

L’innovation ouverte

L’innovation ouverte peut être considérée comme une stratégie d’achat lorsque l’entreprise va chercher à acquérir des compétences, des technologies ou des ressources spécifiques, complémentaires aux siennes.

Dans le cadre de l'innovation ouverte, il existe un processus d'apprentissage mutuel entre le client et son fournisseur, contrairement à l'achat technologique où le processus d'apprentissage est unidirectionnel du fournisseur vers le client. Des développements conjoints sont réalisés avec les fournisseurs, un planning stratégique est partagé. Il y a également une allocation commune des ressources. La nature des interactions entre l'entreprise et les entités extérieures peuvent varier autant que le degré d'ouverture, en conséquence, l'innovation ouverte peut prendre diverses formes (ISU, 2014).

Le succès de l'innovation ouverte se mesure en fonction du niveau d'amélioration des produits et des processus en conjonction avec des dépenses de R & D réduites par rapport aux autres relations avec les fournisseurs (Corsten et Felde, 2005).

1.3.1. Les modèles de prise de décision

Plusieurs auteurs ont proposé des modèles pour guider la décision d'achat. Lors de son étude visant à analyser comment les décisions d'achat sont prises dans l'industrie, Brannemo (2006) a constaté une absence de modèle holistique soutenant la décision d'achat. Effectivement, très souvent, le modèle est basé sur un seul et même courant théorique. La revue de littérature menée dans le cadre de cette thèse confirme les résultats de Brannemo (2006) : très peu de modèles de décision holistiques, c'est-à-dire combinant plusieurs théories, existent dans la littérature. Les courants théoriques restent très segmentés.

Nous présentons ci-après deux modèles soutenant la décision d'achat de l'entreprise. Le premier modèle de Lonsdale (1999) combine la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources. Le deuxième modèle de Insinga (2000) est fondé sur la théorie de la dépendance des ressources.

Modèle de Lonsdale (1999)

Le premier modèle de Lonsdale (1999) prend en compte la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des coûts de transaction. Ce modèle est structuré autour de trois étapes de questionnement.

La première étape vise à définir si l'activité peut être une source d'avantage compétitif. En effet, l'entreprise doit veiller à ce que les ressources ou les capacités externalisées ne soient pas à l'origine d'un avantage compétitif aujourd'hui ou demain (cf. théorie de la dépendance des ressources).

La deuxième étape est relative à la taille du marché dans lequel l'entreprise va s'approvisionner. En effet, les managers devraient analyser le risque d'acheter sur un marché ne contenant qu'un petit nombre de fournisseurs capables de fournir des biens ou des services aux normes requises de qualité, coût et délais, dans les volumes, ou la zone géographique requise (cf. théorie de la dépendance des ressources).

La troisième étape est relative à la spécificité des actifs. Il s'agit du degré de personnalisation associé à la transaction. La spécificité de l'actif est critique car une fois qu'un investissement a été réalisé, le client et le fournisseur sont liés pendant une période considérable par la suite. La spécificité de l'actif regroupe l'actif physique, l'actif humain et la spécificité du site. Quand il est très spécifique, l'activité devrait plutôt être conservée en interne (cf. théorie des coûts de transaction).

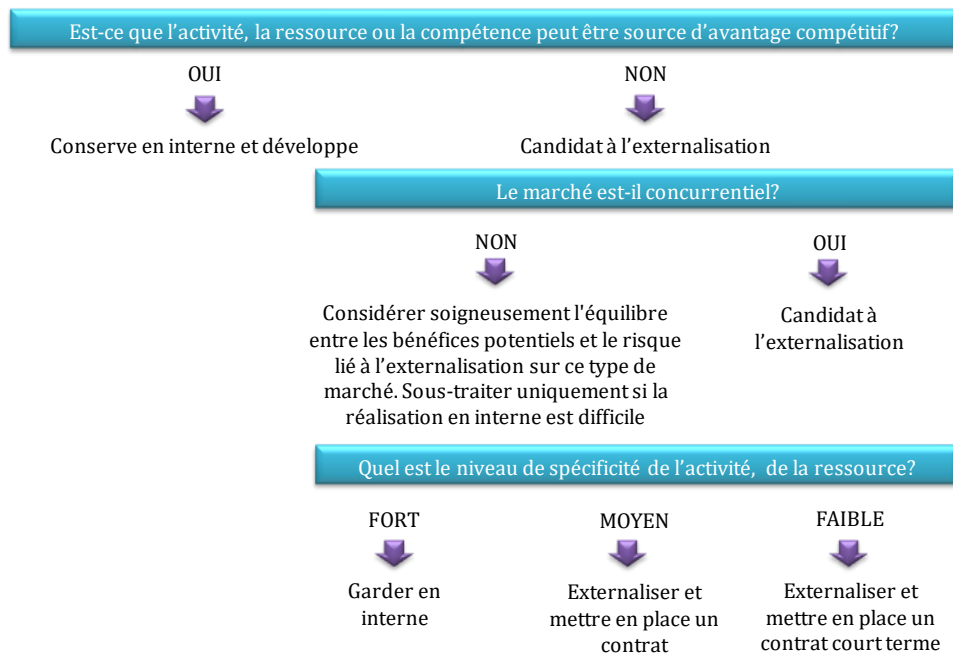


Figure 8: Modèle de management du risque pour l'externalisation (Lonsdale, 1999)

Modèle de Insinga (2000)

Le second modèle d'Insinga (2000) fonde la décision d'achat sur deux dimensions issues de la théorie de la dépendance des ressources, très souvent citées dans la littérature : (1) le potentiel d'une activité pour produire un avantage compétitif et (2) la capacité interne de l'entreprise à effectuer une activité mieux que ses concurrents, c'est-à-dire les compétences clés.

La première dimension (l'échelle verticale) sépare les activités en quatre catégories principales : (1) les « activités clés » offrent à l'entreprise un avantage compétitif durable sur le marché. (2) Les « activités émergentes » ont le potentiel de devenir des sources d'avantage compétitif durable et des différenciateurs concurrentiels. (3) Les « activités de base » sont nécessaires simplement pour rester un acteur dans le domaine. Elles ne sont pas des sources importantes d'avantage compétitif. (4) Les « activités de commodité » sont facilement disponibles sur le marché et ne peuvent pas être des sources d'avantage compétitif.

La deuxième dimension se réfère à la capacité interne de l'entreprise à effectuer l'activité de manière compétitive. L'analyse est basée sur une mesure semi-qualitative : faible, modérée ou forte.

En combinant les deux concepts, une matrice bidimensionnelle peut être construite pour évaluer les activités et suggérer des actions appropriées.

La matrice est un tableau à 4 lignes et 3 colonnes. L'axe vertical (à gauche) est étiqueté 'Potentiel de l'activité pour générer un avantage compétitif' et a quatre niveaux : Fort, Elevé, Modéré, Faible. L'axe horizontal (en bas) est étiqueté 'Capabilité interne de l'entreprise de réaliser une activité par rapport à ses concurrents' et a trois niveaux : Faible, Modéré, Fort. Le tableau est rempli de recommandations d'actions.

<i>Fort</i>	Obtenir la capabilité	Renforcer	Faire en interne
<i>Elevé</i>	Collaborer (partenariat)	Collaborer (partenariat) Partager les risques	Faire en interne Partager les risques
<i>Modéré</i>	Acheter	Développer une seconde source / Acheter	Faire un centre de profit Considérer l'achat / vente
<i>Faible</i>	Acheter	Acheter	Considérer l'achat / vente
	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Fort</i>

Figure 9 : Guide pour la décision d'achat (Insinga, 2000)

1.3.2. Cohérence entre stratégie entreprise, achat et pratiques

De nombreux auteurs ont constaté que toutes les stratégies d'achat n'atteignent pas les résultats attendus. L'étude de PA Consulting Group (1996) rapportée par Lonsdale (1999), indique que parmi l'ensemble des managers interrogés, seulement 5% estiment que la stratégie d'achat a atteint ses objectifs. La majorité soulignent même un résultat médiocre. Dans une autre enquête de Booz Allen Hamilton (Information Week, 2003) 45% des managers interrogés indiquent que la stratégie d'achat n'a pas répondu aux attentes (Sherer, 2005).

Dans la littérature, ces déficiences semblent dues à une absence de cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques. En effet, il semble que bien souvent les entreprises n'arrivent pas à mettre en place les processus, méthodes et outils permettant de prendre une décision d'achat éclairée, en cohérence avec les objectifs fixés par l'entreprise (Fisher, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2003 ; Mazur, 2003). Plusieurs raisons sont évoquées.

Premièrement, la stratégie d'entreprise est parfois développée sans impliquer les opérations (Probert, 2000 ; Benton, 2005). Cela aboutit à une déconnection entre la vision stratégique et l'exécution (Presutti et Mawhinney 2007 ; Hofmann, 2010). Pourtant, l'entreprise doit garder à l'esprit qu'elle doit être compétitive aujourd'hui et demain. Pour survivre et être en mesure de rester compétitif à long terme, elle doit agir de manière holistique (Brannemo, 2006).

Deuxièmement, les entreprises ne disposent pas toujours de méthode et n'ont parfois qu'une vague compréhension des risques et avantages liés à l'achat. Elles s'engagent sur l'idée générale de réduire les coûts, d'avoir accès à la compétence d'autres entreprises tout en se concentrant sur leurs compétences clés (Smith, 1998 ; Cox, Lonsdale ; 1997). Il semble que de nombreuses entreprises ne disposent pas d'un guide pour prendre une décision d'achat de manière éclairée. D'un côté, elles n'ont pas les ressources requises par les modèles théoriques, de l'autre, beaucoup de modèles restent théoriques et ne sont pas testés empiriquement, ou ne se propagent pas vers l'industrie (Brannemo, 2006).

Troisièmement, certains auteurs constatent parfois une absence de compétences des managers de la chaîne de valeur (Harrison, 2002 ; Hofmann, 2010). En effet, bien qu'ils jugent leurs chaînes de valeur importantes ou très importantes pour leur avantage compétitif, peu

d'entreprises disposent de spécialistes du management de la chaîne de valeur. Par conséquent, l'impact des décisions stratégiques concernant la chaîne de valeur ne sont souvent pas mesurées jusqu'à ce que des problèmes sérieux apparaissent (Peck, 2005).

Quatrièmement, certaines entreprises rentrent parfois de force dans des partenariats avec des fournisseurs. En effet, dans ce cas précis, la stratégie d'achat soutient la stratégie d'entreprise, elle-même focalisée sur la demande et les exigences des principaux clients. Pourtant, lorsque le fournisseur de l'entreprise focale est choisi par le client, la relation d'achat est plus difficile à opérer par la suite (Geldermann, 2004).

Synthèse chapitre 1

Le premier chapitre portait sur l'impact des déterminants de la décision d'achat sur la dépendance client-fournisseur.

Il a exposé tout d'abord les principaux construits relatifs à la valeur et à la création de valeur dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur.

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat. Ces déterminants ont été présentés à la lumière de trois théories prédominantes dans la littérature : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de la connaissance. Pour chaque déterminant de la décision d'achat, l'impact de la dépendance du client vers son fournisseur a été exposé.

Une fois les déterminants de la décision d'achat définis, les différentes stratégies d'achats s'offrant à l'entreprise ont été présentées : achats dits « simples », stratégiques, l'externalisation, la sous-traitance de capacité, de spécialité, les achats technologiques et l'innovation ouverte.

Enfin, le lien entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques a été étudié.

Valeur objective, valeur subjective et valeur de la relation

La valeur créée par l'entreprise est la somme de deux valeurs : la « valeur objective » (Smith, 1776, Ricardo, 1817), mesurée à partir des coûts de production et du profit moyen attendu pour un bien (théorie de la valeur travail), et la « valeur subjective » (Say, 1803) mesurée par l'utilité et la rareté du bien perçues par le client (théorie de la valeur utilisée).

Plusieurs auteurs ont contribué à étendre le champ de recherche relatif à la valeur, notamment en introduisant la notion de « valeur de la relation ». On observe aujourd'hui une tendance à ne plus apprécier la création de valeur seulement pour les actionnaires, mais aussi pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Le potentiel de création de valeur est alors plus généralement perçu comme « *un processus par lequel les capacités des partenaires sont*

combinées de sorte que l'avantage compétitif de l'une ou plusieurs des parties soit améliorées " (Borys et Jemison, 1989).

Création de valeur

Dans la littérature en stratégie, le concept de « création de valeur » s'est propagé très rapidement depuis une vingtaine d'années, multipliant par dix-sept le nombre de publications sur ce thème entre 2000 et 2017 (cf. analyse occurrence du mot « création de valeur » (« *value creation* » sur Google Scholar). Elle est aujourd'hui également un point de passage obligé du discours de la plupart des dirigeants de sociétés. La finalité de toute entreprise est de mettre en œuvre des décisions visant à maximiser la création de valeur.

A la fin des années 90, la concurrence mondiale a augmenté, et, pour relever les défis de cette nouvelle compétition, les entreprises ont été encouragées à externaliser les activités jugées non essentielles (Dyer, 1998). Aujourd'hui la majorité des entreprises industrielles dépensent en moyenne entre 50% et 85% de leur chiffre d'affaires sur des biens achetés. Alors, leur capacité à créer de la valeur dépend de la dynamique de leur écosystème (Adner, 2012).

Ce nouveau modèle a fait évoluer le paradigme de compétition entre les entreprises vers un paradigme de compétition entre les chaînes de valeur (Tan, 2002 ; Li, 2006 ; Wen, 2007). La chaîne de valeur est un « *système d'activités interdépendantes au sein de l'entreprise et entre une entreprise et ses fournisseurs* », (Porter, p45-52, 1980) Le management de la chaîne de valeur amont (les fournisseurs) est alors devenu une des conditions nécessaires à la survie des entreprises industrielles, permettant également la création de valeur.

Mesure de la création de valeur

Plusieurs prismes de lecture ont été utilisés afin de mesurer la création de valeur dans la relation. Au concept de « filière » succèdent les concepts de « chaîne de valeur », de « chaîne d'approvisionnement » et plus récemment de « réseau ». La chaîne de valeur est préférée pour dépeindre les liens entre activités et approfondir la réflexion sur la création de valeur entre un client et son fournisseur.

En effet, notre ambition n'est pas de décrire mais d'analyser l'impact de la perception de la dépendance sur la performance client-fournisseur. Cela rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme de la filière.

Le positionnement choisi étant celui de l'entreprise focale, la thèse vise essentiellement à analyser la création de valeur dans la chaîne de valeur (c'est-à-dire amont et aval), et non uniquement dans la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire amont). Cela rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, l'étude est réalisée dans les industries aéronautiques, spatial et de défense, produisant des biens manufacturés. Elle s'intéresse à la relation client-fournisseur et non au réseau d'acteurs intervenant dans ces industries, ce qui rend le prisme de la chaîne de valeur plus intéressant que le prisme du réseau de valeur.

Les déterminants de la décision d'achat

Les déterminants de la décision d'achat guident l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat. La théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance prédominent dans la littérature. Elles présentent les déterminants de la décision d'achat et leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur.

Nous présentons dans ce premier chapitre une définition très générique du terme « dépendance ». Plus d'information ne semble pas nécessaire à ce stade et risquerait de perdre le lecteur. En effet, la dépendance (notamment le lien entre dépendance et pouvoir, ainsi que les situations de dépendance) sera étudiée plus précisément dans le deuxième chapitre. La dépendance est alors ici considérée dans son sens premier, comme un rapport de liaison étroit entre quelque chose et ce qui le conditionne.

La théorie des coûts de transaction est fondée sur les limites internes et externes de l'entreprise. Elle guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant deux déterminants de la décision d'achat : la spécificité des actifs et l'incertitude (Coase, 1937 ; Emerson, 1962 ; Williamson, 1975, 1981 ; Probert, 2001 ; Lonsdale, 2001 ; Gelderman, 2004 ; McIvor, 2009 ; Mohiuddin, 2013).

La spécificité de l'actif est la dimension la plus importante de la théorie des coûts de transaction. Elle se réfère au degré de personnalisation associé à la transaction (McIvor, 2009). En général, plus l'actif est spécifique, plus il est difficile de le déployer pour des utilisations alternatives si la relation doit être terminée (Gelderman, 2004). La spécificité de l'actif peut être relative à la spécificité du site, de l'actif physique ou de l'actif humain. Lorsque l'actif n'est pas spécifique il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs spécifiques, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause des coûts élevés de substitution. Les coûts de substitution sont (1) les « coûts de rupture » qui constituent un obstacle à la fin des relations d'affaires, et (2) les « coûts de mise en place » qui constituent un obstacle à l'engagement de nouvelles relations d'affaires.

L'incertitude peut être soit interne si elle est relative à l'entreprise, soit externe si elle est relative au marché. Lorsque l'incertitude interne ou externe n'est pas élevée, l'actif peut être acheté. Lorsque le client achète dans un environnement incertain, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause de la rationalité limitée des managers et de la difficulté à faire évoluer les accords passés avec les fournisseurs pour suivre les évolutions du marché.

La fréquence de la transaction est le troisième déterminant de la décision d'achat de la théorie des coûts de transaction. Ce déterminant pose davantage une question d'efficacité économique plutôt que de véritable dépendance entre le client et le fournisseur. Pour cela, la fréquence de la transaction n'est pas détaillée dans cette thèse.

La théorie de la dépendance des ressources rejette la simple interprétation contractuelle de la nature de l'entreprise. Par une ressource, on entend « *tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée* » (Wernerfelt, 1984). Elle recommande aux entreprises de devenir moins dépendantes des autres ressources et de rendre les autres entreprises dépendantes de leurs ressources. La théorie de la dépendance des ressources guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : les compétences clés, l'avantage compétitif et l'absence de ressources alternatives (Penrose, 1959 ; Pfeffer and Salancik, 1978 ; Dosi, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Foss, 1996 ; Medcof, 2001 ; Casciaro and Piskorsky, 2005).

Une entreprise doit connaître ses compétences clés car elles impactent la position concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise. Alors que les compétences expriment « *ce qu'une entreprise est capable de bien faire* » (Prahalad et Hamel, 1990), les compétences clés font référence à « *ce que l'entreprise peut faire mieux que les autres* » (Lawson, Lorenz, 1999). Si l'actif n'est pas identifié comme faisant partie des compétences clés, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs identifiés comme faisant partie de ses compétences clés, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

Une entreprise bénéficie d'un avantage compétitif si elle possède des ressources hétérogènes, s'il existe des limites ex ante de la concurrence pour ces ressources, et si les ressources sont imparfaitement mobiles. Si l'actif ne génère pas un avantage compétitif, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs générant un avantage compétitif, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

Acheter dans un marché avec un petit nombre de fournisseurs (ou même un seul) capables de fournir des biens ou des services aux normes requises dans les volumes, ou dans la zone géographique requise doit conduire à la vigilance. Si l'actif est disponible auprès d'un grand nombre de fournisseurs, il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs dans un marché restreint, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

La théorie de la connaissance indique que les atouts et les capacités uniques sont une source d'avantages compétitifs durables. La connaissance est une ressource extrêmement importante contribuant fortement à la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

L'émergence de l'innovation ouverte marque un tournant pour la théorie de la connaissance. Chesbrough (2006) définit l'innovation ouverte comme « *des flux d'entrées et de sorties intentionnelles de connaissances pour accélérer l'innovation interne et permettre l'élargissement des marchés par l'utilisation externe de l'innovation. Ce paradigme suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes autant que des idées internes pour faire progresser leur technologie* ». L'émergence du concept d'innovation ouverte met en

exergue le rôle croissant des sources externes d'innovation par opposition aux seules ressources internes, et notamment aux capacités de R&D de l'entreprise.

La théorie de la connaissance guide l'entreprise vers la fabrication ou vers l'achat en proposant trois déterminants de la décision d'achat : la nature de la connaissance, la reproductibilité de la connaissance et la temporalité de l'achat et de la connaissance (Wernerfelt, 1984 ; Kogut and Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Teece et al., 1997).

Concernant la nature de la connaissance, différents types de connaissances existent : la connaissance « explicite », transférable à faible coût et la connaissance « tacite » qui ne se manifeste que dans son utilisation et qui ne peut être transférée. Si l'actif est produit à partir de connaissances explicites, il peut être acheté. Lorsque le client achète un actif produit à partir de connaissances tacites, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

Concernant la reproductibilité de la connaissance, si l'actif est produit à partir de connaissances facilement reproductibles au sein de l'entreprise, il peut être acheté. Lorsque le client achète un actif produit à partir de connaissances difficilement reproductibles au sein de l'entreprise, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

Concernant la temporalité de l'achat et de la connaissance, bien que le client puisse au préalable s'approvisionner au sein d'un marché compétitif, lors du renouvellement du contrat, sa capacité de négociation peut être réduite dû à la connaissance acquise par le fournisseur sur le client ou son produit. La dépendance du client augmente avec la durée de la relation client-fournisseur.

Les stratégies achat

La littérature concernant les types de stratégies d'achat est vaste. Nous citons ci-après les principales stratégies énoncées dans la littérature.

Les achats « simples ». C'est l'achat auprès de fournisseurs de composants afin de réduire les coûts, gagner en flexibilité au moyen de l'extension de capacité et de réaliser des gains grâce à des économies d'échelle.

L'achat stratégique est « *le processus visant à s'approvisionner auprès d'un réseau de fournisseurs, disposant d'un niveau très élevé de connaissances, tout à fait complémentaires aux compétences de l'entreprise. Alors l'entreprise et ses fournisseurs partagent des bénéfices spécifiques à leur collaboration intégrée* » (Momme, 2001). Dans ce type de relation, l'horizon de coopération est long terme et les coûts de changements élevés. Pour cela, le management de la chaîne de valeur est très robuste.

L'externalisation (ou « *outsourcing* »), c'est-à-dire l'achat de produits ou services auparavant réalisés en interne, afin de renforcer le positionnement de l'entreprise dans son environnement compétitif.

La sous-traitance de spécialité. Elle opère lorsque le client fait appel à un spécialiste disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés à ses besoins. Cette stratégie peut être utilisée car le client ne peut ou ne souhaite pas s'en doter ou bien pour des raisons relevant de sa stratégie propre

La sous-traitance de capacité dès lors que le client équipé lui-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise. Elle peut être utilisée occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique ou plus régulièrement (INSEE, 2016).

Les achats technologiques. Ils sont mis en place afin d'accéder à de nouvelles technologies dont le client ne dispose pas.

L'innovation ouverte. Elle est préférée afin d'accélérer l'innovation interne grâce à des flux d'entrée et de sortie des connaissances au-delà des limites de l'entreprise.

Malgré la reconnaissance de l'importance du management de la chaîne de valeur, de nombreux auteurs ont constaté une incohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques. En effet, il semble que bien souvent les entreprises n'arrivent pas à mettre en place les processus, méthodes et outils permettant de prendre une décision d'achat rationnelle et optimale, en cohérence avec les objectifs fixés par l'entreprise (Fisher, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2005 ; Mazur, 2003).

Les auteurs citent notamment le désalignement entre vision stratégique et exécution (Presutti, 2007, Hofmann, 2010), l'absence de stratégie d'achat ou d'orientation stratégique (Harrison, 2002 ; Hofmann, 2010), l'absence de compétences des managers dans la chaîne de valeur (Hofmann, 2010) ; les partenariats forcés (Cox, 1997 ; Lonsdale, 2009), et enfin l'absence de méthode ou de mise en pratique d'un modèle décisionnel dans les entreprises.

2. Chapitre 2 : Impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance client-fournisseur

Ce deuxième chapitre définit les notions de pouvoir, de dépendance, et de performance. Il présente l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance et la relation client-fournisseur.

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Cette incohérence des résultats provient essentiellement de l'opposition de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations.

Le pouvoir peut être avec médiation (e.g. pouvoir de punition, pouvoir de menace, pouvoir normatif) ou sans médiation (e.g. pouvoir de récompense, pouvoir de promesse, pouvoir d'information, pouvoir de recommandation).

La dépendance est composée de deux dimensions : la dépendance mutuelle et l'asymétrie de dépendance. La dépendance mutuelle traduit l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur. La dépendance mutuelle, est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur. L'asymétrie de dépendance traduit les déséquilibres de la dépendance dans les relations client-fournisseur comme la mesure par laquelle ils évaluent leurs ressources respectives. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance peut alors être symétrique si les niveaux de dépendance entre le client et le fournisseur sont identiques. Elle peut être asymétrique, lorsqu'une partie, client ou fournisseur, présente un avantage de dépendance sur l'autre partie.

L'analyse de la dépendance a longtemps été menée au travers de la dimension de l'asymétrie de dépendance, ce qui a renforcé dans la littérature le lien entre dépendance et pouvoir.

En analysant la dépendance au travers de la dimension de dépendance mutuelle, la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, indiquent que l'échange relationnel peut mettre en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012). Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle.

Alors que la littérature nous indique que l'asymétrie de dépendance aboutit bien souvent à des partenariats contreproductifs quelques auteurs commencent à démontrer que toutes les asymétries de dépendance ne sont pas nuisibles à la relation. Notamment l'asymétrie de dépendance satisfaisante et sa « Zone de tolérance », et l'asymétrie de dépendance induite par l'innovation ouverte peuvent également générer de la performance.

2.1. Pouvoir, dépendance et performance

Les notions de pouvoir, dépendance et performance sont des notions importantes dans la recherche en sciences de gestion (Piskorski, 2005) et des concepts étroitement liés dans l'analyse de la chaîne de valeur (Caniëls, 2009).

Nous présenterons dans cette section les caractéristiques et catégorisations du pouvoir, de la dépendance et de la performance.

2.1.1. Caractéristiques et catégorisations du pouvoir

Définition

Une grande partie de la recherche en stratégie sur la relation client-fournisseur est fondée sur les notions de pouvoir et de contrôle (Gulati, Sytch, 2007).

En sciences de gestion, les premiers travaux concernant le pouvoir (Thompson, 1967 ; Jacobs, 1974 ; Pfeffer and Salancik, 1978 ; Burt, 1983) peuvent être attribués à Weber (1947) pour qui le pouvoir est *“la probabilité qu’un acteur soit, au sein d’une relation, dans une position de mener à bien son souhait malgré la résistance”*.

Cette définition a été complétée par la suite avec le travail d’Emerson (1962) pour qui le pouvoir n’est pas perçu en quantité absolue car il est toujours en lien avec un autre acteur : *“le pouvoir est la propriété d’une relation sociale, et n’est pas un attribut d’un acteur. Le pouvoir réside dans la dépendance implicite de l’autre”*. Ainsi, pour Emerson, " X a un pouvoir" n’est valide uniquement si l’on spécifie "envers qui" car le pouvoir se réfère à l'attraction d'un acteur social vers l'autre dans un système social plus vaste. Un acteur n’est donc pas “puissant” en général, mais seulement dans le cadre d’une relation particulière (Gelderman, 2004).

Les sources de pouvoir avec ou sans médiation

Il existe dans la littérature en sciences de gestion, une dichotomisation entre les sources de pouvoir avec ou sans médiation (French et Raven, 1959 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995 ; Maloni et Benton, 2000).

Les sources de pouvoir avec médiation (ou coercitif) impliquent des stratégies d'influence que la source administre spécifiquement à la cible. Elles représentent une utilisation négative du pouvoir.

Les sources de pouvoir sans médiation (ou non coercitifs) sont, elles, basées sur le relationnel et l'orientation positive.

Ces sources de pouvoir peuvent être mobilisées tour à tour par le client ou par le fournisseur agissant en tant qu'*entreprise source* (détentriche du pouvoir) ou *entreprise cible* (subissant l'exercice de ce pouvoir). Ainsi, pour chaque type de pouvoir énoncé ci-dessous, le client ou le fournisseur peuvent être l'entreprise source ou l'entreprise cible. Pour plus de facilité dans la lecture des types de pouvoirs, nous rajoutons un exemple à fin d'illustration.

Sources de pouvoir avec médiation	Sources de pouvoir sans médiation
(1) Pouvoir de punition	(1) Pouvoir de récompense
(2) Pouvoir de menace	(2) Pouvoir de promesse
(3) Pouvoir normatif	(3) Pouvoir d'information
	(4) Pouvoir de recommandation
	(5) Pouvoir de requête
	(6) Pouvoir normatif positif
	(7) Pouvoir d'expertise
	(8) Pouvoir légitime

Tableau 5 : Synthèse des sources de pouvoir (adapté de French et Raven, 1959 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995 ; Maloni et Benton, 2000)

Parmi les sources de pouvoir avec médiation, nous distinguons :

(1) le *pouvoir de punition*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir applique une sanction négative envers une autre entreprise cible si elle ne répond pas conformément à ses attentes. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il

réduit le nombre de commandes passées au fournisseur si ses performances de livraison ne sont pas bonnes ;

(2) Le *pouvoir de menace*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir informe l'entreprise cible que des sanctions négatives seront appliquées si elle ne livre pas conformément aux attentes. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il informe son fournisseur qu'il fera appel à un de ses concurrents si les performances de livraison ne s'améliorent pas ;

(3) Le *pouvoir normatif*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir communique à l'entreprise cible que tout échec de livraison conformément aux attentes sera considéré comme une violation du contrat ou des normes établies. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il utilise son pouvoir normatif, notamment le contrat pour appliquer des pénalités de retard.

Parmi les sources de pouvoir sans médiation nous distinguons :

(1) Le *pouvoir de récompense*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir influence l'entreprise cible à réaliser telles ou telles actions conformément à ses attentes. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il informe son fournisseur qu'il pourra obtenir un prix d'innovation si la technologie sur laquelle il travaille est déployée sur un produit ;

(2) Le *pouvoir de promesse*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir informe l'entreprise cible qu'elle recevra des gratifications additionnelles en échange de sa réponse conforme aux attentes. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il s'engage auprès de ses fournisseurs à s'approvisionner en priorité auprès d'eux si leur performance est excellente ;

(3) Le *pouvoir d'information*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir communique auprès de l'entreprise cible afin de l'aider à effectuer telle ou telle action. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il donne la visibilité auprès de ses fournisseurs sur ses besoins via des systèmes de gestion communs (ERP, etc.) ;

(4) Le *pouvoir de recommandation* (ou de référence), c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir indique à la cible que la résolution d'un problème ou d'une difficulté serait bénéficiaire pour la réputation de l'entreprise cible. C'est le désir d'une entreprise cible de s'identifier à l'entreprise source. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il va indiquer pouvoir recommander son fournisseur dans un domaine spécifique et ainsi lui faire bénéficier de la reconnaissance par association ;

(5) Le *pouvoir de requête*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir demande à l'entreprise cible de résoudre une situation conformément aux attentes de la source. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il peut solliciter son fournisseur afin d'obtenir tel ou tel produit sous tel ou tel conditions ;

(6) Le *pouvoir normatif positif*, c'est-à-dire lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir informe la cible que la réalisation conformément aux attentes de la source serait en accord avec les normes établies. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il demande à ses fournisseurs d'obtenir telle ou telle qualification nécessaire à la livraison du produit ;

(7) Le *pouvoir d'expertise* qui se matérialise lorsque l'entreprise disposant d'un avantage de pouvoir possède des connaissances désirées par la cible. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il transmet des connaissances spécifiques au fournisseur lui permettant d'optimiser son produit ;

(8) Enfin, le *pouvoir légitime* qui se rapporte au pouvoir naturel qu'une entreprise possède. Par exemple, dans le cas où le client est détenteur du pouvoir, il est reconnu sur le marché pour la qualité de ses produits et pour son expertise.

2.1.2. **Caractéristiques et catégorisations de la dépendance**

Définition

La première définition de la dépendance date d'Emerson (1962) pour qui « *la dépendance d'un acteur A envers un acteur B comme étant directement proportionnelle à la volonté de B d'investir dans l'atteinte des objectifs de A* ». Selon Emerson, la dépendance se réfère donc à

la confiance d'une partie sur les actions menées par une autre partie pour atteindre certains objectifs ou gratifications. La dépendance est également inversement proportionnelle à la possibilité qu'à l'acteur A d'atteindre ses objectifs en dehors de la relation A-B.

Par la suite, d'autres auteurs tels que Frazier (1983) ou Narasimhan (2009) ont étendu cette définition en indiquant que « *dans la chaîne de valeur, la dépendance traduit le besoin d'une entreprise à maintenir les relations avec ses partenaires pour atteindre ses objectifs* ».

Pour Emerson (1962), la dépendance du client envers son fournisseur est une source de pouvoir pour le fournisseur, et vice versa : "*le pouvoir de A sur B est égal à la dépendance de B envers A*". Ainsi, la dépendance reflète le pouvoir de négociation et l'importance des relations entre le client et le fournisseur (Mahapatra, 2010). La dépendance est inversement corrélée au pouvoir (Skinner, 1986 ; Caniels, 2009 ; Barbat, 2011).

La littérature en économie utilise le terme « d'enfermement » (ou « *lock-in* »). L'enfermement est un état stable et n'est pas nécessairement volontaire (Harrison, 2012). Pour cela, il est indispensable de bien distinguer les situations relatives à l'enfermement des situations relatives au « hold-up » par le fournisseur. En effet, des situations d'enfermement existent lorsqu'un client devient fortement dépendant de son fournisseur. Les situations de hold-up surviennent lorsque le client est confronté à un comportement opportuniste de la part de son fournisseur (Handley et Benton Jr., 2009 ; Holmström et Roberts, 1998 ; Lonsdale, 2005 ; Tahawy, 2009).

Le comportement « opportuniste », également appelé « engagement intéressé » existe lorsqu'une des parties agissent avec ruse et pour leur intérêt personnel (Williamson, 1975 ; 1985 ; Notenboom, 2000). C'est l'une des principales hypothèses comportementales sous-jacentes à la théorie des coûts de transaction. Comme indiqué précédemment, les fournisseurs opportunistes utiliseront la dépendance du client pour renégocier en leur faveur les termes du contrat lors de son renouvellement ou pourront réduire leurs niveaux de performance en termes de qualité ou délai (Lonsdale, 2001).

Dimensions de la dépendance dans une relation

Ces premiers travaux relatifs à la dépendance et au pouvoir ont par la suite été enrichis avec deux dimensions essentielles : « la dépendance mutuelle » et « l'asymétrie de dépendance ».

La dépendance mutuelle traduit "*l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur*" (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005). La dépendance mutuelle, est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur (Gulati, Sytch 2007). La dépendance mutuelle peut être d'intensité variée :

- Forte, lorsque le client et le fournisseur sont très dépendants l'un de l'autre.
- Faible, lorsque le client et le fournisseur ne sont pas dépendants l'un de l'autre.

Tandis que la dépendance mutuelle a été un concept développé dès 1962 par Emerson, l'asymétrie de dépendance est une notion plus récente. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur (Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005, Hofer, 2015). Elle traduit les déséquilibres de la dépendance dans les relations client-fournisseur comme la mesure par laquelle ils évaluent leurs ressources respectives. Par une ressource, on entend "*tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée*" (Wernerfelt, 1984) :

- Si les ressources des deux parties sont évaluées de manière égale, la relation est dite symétrique.
- Si les ressources d'une partie sont mieux valorisées, le niveau de dépendance varie et le partenaire le moins dépendant domine l'échange. La relation est dite asymétrique. Le client ou le fournisseur peuvent tour à tour dominer l'échange.

La combinaison des deux dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance produit quatre situations de dépendance :

- **Interdépendance** lorsque la dépendance mutuelle est forte (4) et l'asymétrie de dépendance est nulle (0) (configuration A).

- **Indépendance** lorsque la dépendance mutuelle est faible (2) et l'asymétrie de dépendance nulle (0) (configuration B).
- **Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur** lorsque la dépendance mutuelle est moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance forte pour le client (2) et faible pour le fournisseur (1) (configuration C).
- **Asymétrie de dépendance en faveur du client** lorsque la dépendance mutuelle moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance faible pour le client (1) et forte (2) pour le fournisseur. Cette configuration n'est pas étudiée dans la thèse car de nombreux articles portent sur ce thème dans la littérature.

La figure suivante représente les situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance :

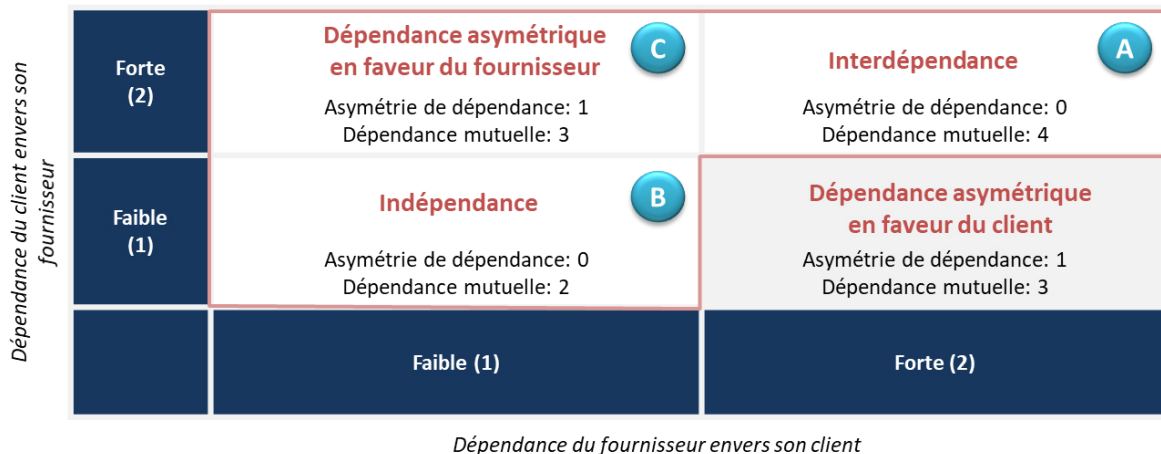


Figure 10: Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)

Cette représentation des situations de dépendance est réalisée en fonction de deux axes :

- L'axe vertical représente le score de dépendance du client envers son fournisseur. Il est évalué « faible » (1) ou « fort » (2).
- L'axe horizontal représente le score de dépendance du fournisseur envers son client. Il est également évalué « faible » (1) ou « fort » (2).

La relation de dépendance est alors caractérisée à la fois par son score de dépendance mutuelle et son score d'asymétrie de dépendance, exprimés en valeurs absolues :

- Le score de dépendance mutuelle, se calcule en réalisant **la somme** du niveau de dépendance du client avec celui du fournisseur (addition).
- Le score d'asymétrie de dépendance se calcule en réalisant **la différence** entre le niveau de dépendance du client et celui du fournisseur (soustraction).

Cette représentation simplifiée est adaptée de l'étude de Casciario et Piskorski (2005) et Hofer (2015). Leurs recherches, appliquées au contexte de sous-traitance logistique, combine non pas deux, mais trois niveaux de dépendance :

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (3)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur 7 Asymétrie de dépendance: 2 Dépendance mutuelle: 4	8 Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 5	Interdépendance 9 Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 6
	Moyen (2)	4 Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3	5 Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 4	6 Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 5
	Faible (1)	Indépendance 1 Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 2	2 Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3	3 Asymétrie de dépendance: 2 Dépendance mutuelle: 4
		Faible (1)	Moyen (2)	Fort (3)
		<i>Dépendance du fournisseur envers son client</i>		

Tableau 6 : Configurations de déséquilibre de pouvoir et de dépendance mutuelle (Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)

La recherche de Hofer (2015) met en exergue quatre points importants pour la recherche empirique sur la dépendance et le pouvoir dans les relations de gestion de la chaîne de valeur :

Premièrement : la dépendance n'est pas un jeu à somme nulle.

La configuration 1 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 1 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 1. Les deux parties sont donc faiblement dépendantes l'une de l'autre. La dépendance mutuelle est donc $1+1 = 2$. L'asymétrie de dépendance est $1 - 1 = 0$.

La configuration 9 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 3 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 3. Les

deux parties sont donc fortement dépendantes l'une de l'autre. La dépendance mutuelle est donc $3+3 = 6$. L'asymétrie de dépendance est $3 - 3 = 0$.

Ainsi, dans les configurations 1 et 9 l'asymétrie de dépendance est nulle et les ressources des deux parties sont évaluées de manière égale. La configuration 9 a un score élevé de dépendance mutuelle (6). La configuration 1 a un degré très faible de dépendance mutuelle (2). Ainsi, dans ces configurations, il n'y a pas d'asymétrie, mais la dépendance d'un client sur son fournisseur n'est pas éliminée par le fait que le fournisseur est également dépendant de son client.

Dans la configuration 9, cas où le score de dépendance mutuelle est le plus fort, le client perçoit que le fournisseur est critique pour atteindre ses objectifs (et vice versa) par rapport à la configuration 1. Ainsi, nous concluons que la configuration 1 matérialise une situation d'*indépendance* (dépendance symétrique et faible dépendance mutuelle) et la configuration 9 une situation d'*interdépendance* (dépendance symétrique et forte dépendance mutuelle).

Deuxièmement : à niveau d'asymétrie de dépendance constant un comportement indésirable par le fournisseur envers le client est moins susceptible d'être observé lorsqu'il existe un degré plus élevé de dépendance mutuelle entre le client et le fournisseur.

La configuration 4 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 2 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 1. La dépendance mutuelle est donc $2+1 = 3$. L'asymétrie de dépendance est $2 - 1 = 1$.

La configuration 8 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 3 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 2. La dépendance mutuelle est donc $3+2 = 5$. L'asymétrie de dépendance est $3 - 2 = 1$.

Les configurations 4 et 8 illustrent que le client et le fournisseur peuvent avoir des niveaux égaux d'asymétrie de dépendance (score de 1) et différents niveaux de dépendance mutuelle (respectivement scores de 3 et de 5). Dans ce dernier cas, un comportement indésirable par le fournisseur (qui a un avantage de dépendance) est moins susceptible d'être observé dans la configuration 8 que dans la configuration 4 parce qu'il existe un degré plus élevé de dépendance mutuelle (5 dans la configuration 8, 3 dans la configuration 4).

Troisièmement : à niveau de dépendance mutuelle constant, un plus grand degré d'asymétrie de dépendance entraîne une plus grande utilisation du pouvoir par la partie disposant d'un avantage de dépendance.

La configuration 5 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 2 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 2. La dépendance mutuelle est donc $2+2 = 4$. L'asymétrie de dépendance est $2 - 2 = 0$. La relation est donc dite symétrique.

La configuration 7 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 3 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 1. La dépendance mutuelle est donc $3+1 = 4$. L'asymétrie de dépendance est $3 - 1 = 2$.

Les configurations 5 et 7 illustrent que le client et le fournisseur peuvent avoir des niveaux similaires de dépendance mutuelle (score de 4) et différents niveaux d'asymétrie de dépendance (respectivement scores de 0 et de 2). Un comportement indésirable par le fournisseur est moins susceptible d'être observé dans la configuration 5 que dans la configuration 7 parce que la relation est symétrique. Comme le soulignent Ryu et Kim (2010), à niveau de dépendance mutuelle constant, un plus grand degré d'asymétrie de dépendance entraîne une plus grande utilisation du pouvoir par la partie disposant d'un avantage de dépendance.

Quatrièmement : un fournisseur ayant le même niveau de dépendance vis-à-vis de différents clients peut présenter des comportements différents dans ces relations.

La configuration 5 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 2 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 2. La dépendance mutuelle est donc $2+2 = 4$. L'asymétrie de dépendance est $2 - 2 = 0$. La relation est donc dite symétrique.

La configuration 8 témoigne d'un score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 3 et d'un score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 2. La dépendance mutuelle est donc $3+2 = 5$. L'asymétrie de dépendance est $3 - 2 = 1$.

En ce qui concerne les configurations 5 et 8, un client présente le même niveau de dépendance vis-à-vis de deux fournisseurs (score de dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client de 2). Dans la configuration 8, le fournisseur a un avantage de dépendance vis-à-vis de son client car le client à un niveau de dépendance élevé vis-à-vis du fournisseur (score de dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur de 3 dans la configuration 8, de 2 dans la configuration 5). Ainsi, dans la configuration 8, le fournisseur pourrait imposer des pressions sur son client afin de poursuivre certaines stratégies et, en conséquence, potentiellement déclencher un conflit dans la relation. Ce même fournisseur est moins susceptible de se comporter de la sorte dans la configuration 5, qui caractérise une relation symétrique.

Par conséquent, mesurer uniquement la dépendance du client pour prédire les comportements du client et du fournisseur conduit à une description incomplète des dynamiques de ces relations et à des résultats apparemment contradictoires. Pour avoir une vue détaillée de la relation entre un client et son fournisseur, il convient donc de mesurer le score de dépendance mutuelle et aussi le score d'asymétrie de dépendance. Ces deux scores doivent être considérés simultanément afin de produire une représentation théoriquement plus détaillée du type de dépendance entre un client et son fournisseur.

2.1.3. Point de référence et mesure de la performance

La mesure de la performance est une activité critique dans l'évaluation des activités de la chaîne de valeur (Shi, 2013). La performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995 ; Mentzer et Konrad, 1991). Il existe différents prismes pour mesurer la performance au sein de la chaîne de valeur. Nous en analysons deux : le niveau d'analyse (ou point de référence) qui peut être celui du client, du fournisseur, ou bien de la relation d'échange, et le type de mesure (ou indicateurs), qu'ils soient financiers ou non financiers.

Le point de référence

Si l'on souhaite tenir compte de l'ensemble des acteurs qui "*peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation*" (Freeman, 1984), la mesure de la performance comportera plusieurs niveaux d'analyse (Richard et al., 2009, Bergeon, 2015). Venkatraman (1986) et Bergeon (2015) distinguent le niveau de l'entreprise, et le niveau inter-

organisationnel. Ainsi, dans le cadre de l'évaluation de la performance au sein de la chaîne de valeur nous pouvons mesurer la performance en utilisant le point de référence (1) du client, (2) du fournisseur, ou bien (3) de la relation d'échange entre le client et le fournisseur, c'est-à-dire la performance client-fournisseur.

La performance client-fournisseur se distingue de celle de l'entreprise car le chercheur évalue la performance liée à l'échange entre le client et le fournisseur. L'unité d'analyse appropriée est alors le niveau inter-organisationnel (Klein et al., 2007) et il est donc pertinent d'utiliser ce niveau d'analyse pour étudier les relations entre client et fournisseur (Liu, 2012 ; Bergeon, 2015).

Indicateurs financiers et non financiers

Traditionnellement, les indicateurs financiers (et notamment le critère de rentabilité des investissements), ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Kaplan et Johnson, 1987 ; Cauvin et Bescos, 2005). En effet, bien souvent dans les entreprises la méthode prédominante de mesure de la performance est matérialisée par la mise en place d'indicateurs très souvent financiers, partagés en une série de mesures fonctionnelles (Storey, 2006). La plupart des études liées à la chaîne de valeur (Gilley, Greer et Rasheed, 2000, 2004 ; Germain, 2004 ; Jiang, Belohlav et Young, 2007 ; Giustiniano & Clarioni, 2013) ont d'ailleurs également considéré principalement des indicateurs financiers en raison de la disponibilité de données.

Depuis la fin des années 1990 de nombreuses critiques ont porté sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise et ce pour plusieurs raisons essentielles (Kaplan et Norton, 2001 ; Ittner, 2003 ; Gunasekaran 2004 ; St-Pierre, 2005 ; Gumb, 2005 ; Mohiuddin, 2013) :

Premièrement, ceux-ci sont en effet concentrés sur le passé et ne rendent compte que d'une vision à court terme. Ils sont donc considérés comme historiques et récompensent excessivement les résultats à court terme. Bien que la rentabilité soit importante, la performance financière à court terme n'indique pas suffisamment la durabilité d'une entreprise : pour être durable, une entreprise doit regarder au-delà de la rentabilité et intégrer les préoccupations concurrentielles, stratégiques et des parties prenantes.

Deuxièmement, ils peinent à proposer une vision synthétique, n'offrant qu'une vision atrophiée : ils ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise tel que la satisfaction client ou l'innovation. Ils ne sont pas directement révélateurs de la stratégie mise en œuvre par l'entreprise car ils ne reflètent pas immédiatement l'effet des actions managériales. Pour Gunasekaran (2007), mesurer la performance intangible et non-financière représente le plus grand défi dans l'économie de la connaissance et dans l'ère concurrentielle actuelle, de nombreuses entreprises n'ont pas encore réussi à maximiser le potentiel de leur chaîne de valeur car elles n'ont souvent pas réussi à développer les mesures de performance nécessaires pour intégrer et optimiser l'efficacité et l'efficience de leur chaîne de valeur.

En conséquence, il apparaît impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières (Brulhart, 2009). Il est donc indispensable de compléter l'analyse par le biais de la prise en considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction des clients (Eccles, 1999 ; Ittner et Larcker, 1998 ; Cumby et Conrod, 2001).

Ainsi, si les indicateurs non financiers apportent incontestablement un contenu riche et approprié pour analyser la performance, il s'agit plus de les considérer comme des éléments complémentaires aux indicateurs financiers que comme des substituts (Said et al., 2003 ; St-Pierre, 2005). En effet, malgré les critiques dont ils font l'objet, les indicateurs financiers présentent également des avantages (facilement mesurables, comparables, communicables), qui justifient leur utilisation (Barabel, 1999).

In fine, nous pouvons nous questionner sur ces termes d'indicateurs « financiers » ou « non financiers ». La finalité de la satisfaction client, ou de l'innovation par exemple n'est-elle pas d'en obtenir la matérialisation par un accroissement du chiffre d'affaire de l'entreprise ? Ne s'agit-il pas ici des deux côtés de la même pièce ? En ce sens, indicateurs financiers et non financiers doivent coexister au sein d'un outil d'évaluation fondé sur une vision élargie de la performance (Brulhart, 2009).

Depuis les années 90 se sont développées des approches à la fois plus ouvertes, plus globales et plus complètes, combinant des indicateurs financiers et non financiers visant à renforcer le lien entre les orientations stratégiques et les opérations. La mesure de la

performance de la chaîne de valeur est encore un domaine encore ouvert ou d'autres recherches devront être menées concernant l'adoption de systèmes de mesure holistique permettant de capturer vraiment l'essence de la performance industrielle basée sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, et retraçant des mesures financières et non-financières telles que le développement de la collaboration, de l'agilité, de la flexibilité, du partage de l'information, de l'excellence commerciale (Arzu, 2010).

2.2. Dépendance mutuelle, relation et performance client-fournisseur

La dépendance mutuelle est une des deux dimensions de la dépendance. Elle traduit *"l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur"* (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005). La dépendance mutuelle est la somme de dépendance entre les deux acteurs (Gulati, Sytch 2007).

L'analyse de la dépendance a longtemps été menée au travers de la dimension de l'asymétrie de dépendance, ce qui a renforcé dans la littérature le lien entre dépendance et pouvoir.

En analysant la dépendance au travers de la dimension de dépendance mutuelle, la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, indiquent que l'échange relationnel peut mettre en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012). Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle.

La situation d'interdépendance permet, grâce à un échange relationnel entre le client et le fournisseur de développer de nouvelles sources d'avantage compétitif. Pourtant, plusieurs limites portent encore sur l'existence même d'une telle situation d'interdépendance et des bénéfices de l'échange relationnel ou de l'intégration inter-organisationnelle.

2.2.1. Limites de la théorie du pouvoir dans l'analyse de la dépendance

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Cette incohérence des résultats provient essentiellement de l'opposition de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations.

Théorie du pouvoir et du contrôle

Dès 1978, Pfeffer et Salancik définissent la dépendance comme un phénomène existant chaque fois qu'un « *acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou à l'obtention du résultat souhaité par l'action* ». Ce premier travail a donné le ton aux recherches ultérieures, et ses implications ont été étroitement assimilées au pouvoir. La recherche est alors restée sur la compréhension de la dynamique de pouvoir sous-jacente dans les relations d'échange.

L'analyse de la dépendance essentiellement par la dimension de l'asymétrie de dépendance va par la suite renforcer, dans la littérature, ce lien entre dépendance et pouvoir. L'asymétrie de dépendance entraîne des déséquilibres de pouvoir susceptibles d'être préjudiciables à l'acteur le plus faible (Thompson, 1967 ; Stolte et Emerson, 1976 ; Gulati et Sytch, 2007).

De nombreux chercheurs en stratégie ont analysé comment les acteurs bénéficient de leur avantage de dépendance et de leur pouvoir afin de capter une plus grande part de la valeur, et ce, au détriment du parti le moins puissant (Cox, Sanderson, 2001 ; Hofer, 2015). La dépendance se retrouve ainsi reliée au contrôle du parti le plus puissant, encouragé à détourner

les profits de la partie la plus faible (Corsten et Felde 2005 ; Cox 2001 ; Knoppen et Christiaanse 2007). Son avantage de dépendance peut la conduire à un comportement opportuniste (Gundlach et Cadotte, 1994 ; Gassenheimer et Ramsey 1994 ; Kumar, Scheer, et Steenkamp, 1998 ; Corsten et Felde 2005 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Rajagopal 2009 ; Barbat, 2011).

De leur côté, les parties dépendantes connaissent en conséquence moins de performance et d'innovations et sont en général moins satisfaites et moins engagées envers les parties puissantes (Corsten et Felde 2005 ; Rajagopal 2009).

Ainsi, ce courant de pensée suppose que la répartition de la valeur, tel un gâteau, a trait à une répartition de la valeur pour les partenaires en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour un partenaire diminue la part restante de l'autre partenaire (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Dans ce contexte, une grande partie des recherches ont alors considéré la dépendance entre les acteurs comme une situation devant être évitée (Pfeffer, 1972 ; Benson, 1975 ; Pfeffer et Nowak, 1976 ; Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980 ; Cox 2001 ; Cox, Sanderson et Watson, 2001 ; Gulati et Sytch, 2007). Pourtant, la logique du pouvoir a négligé la question de savoir comment les différentes facettes de la dépendance peuvent avoir un impact sur la valeur totale créée dans la relation et ainsi impacter positivement la performance client-fournisseur.

Ces dernières années, quelques auteurs ont commencé à remettre en question la seule interprétation de la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle.

Par exemple, pour certains chercheurs, la partie présentant un avantage de dépendance n'est pas nécessairement opportuniste car un tel comportement conduirait à un sacrifice prohibitif des échanges futurs, ce qui caractérise notamment les situations d'interdépendance (Stinchcombe, 1986, Heide et Miner, 1992, Gundlach et Cadotte, 1994 ; Subramani et Venkatraman, 2003 ; Belaya, Gagalyuk et Hanf 2009).

D'autres ont fait valoir qu'en situation d'avantage de dépendance, le pouvoir coercitif est plus efficace lorsqu'il n'est tout simplement pas utilisé car il impacte négativement la création de valeur (Morgan, 1977). En effet, il reste souhaitable qu'un avantage de dépendance

n'entraîne pas une utilisation plus forte des menaces et des punitions, bien que les exigences et les énoncés normatifs soient plus répandus (Donada, 2010).

Théorie de la rente relationnelle

Dans la littérature en management opérationnel, la théorie de la rente relationnelle indique que les relations inter-organisationnelles se construisent à partir des attentes mutuelles et du degré d'implication de chacune des parties (Macneil 1980 ; Griffith et al., 2006 ; Li et al., 2008 ; Narasimhan, 2009 ; Gold, 2009).

Cette théorie présente deux types de relations : d'un côté, les relations distantes dans le cadre de transactions discrètes, tels qu'en situation d'indépendance. De l'autre, celles marquées par un fort échange relationnel, implémenté essentiellement dans le cadre de partenariats stratégiques, tels qu'en situation d'interdépendance.

Les relations distantes sont caractérisées par une faible intensité relationnelle et au sein desquelles chaque acteur considère l'autre comme un rival. Les relations distantes reposent sur (1) une gouvernance par des normes ou règles sociales, (2) une transférabilité complète de l'activité, (3) peu d'efforts conjoints, un planning immédiat, sans anticipation du futur, (4) peu d'attention sur les mesures et les spécifications, (5) une utilisation du pouvoir tout au long de la collaboration, (6) une division des bénéfices et leur allocation exclusive aux deux parties (Macneil, 1980 ; Dyer, Cho, Chu, 1998).

Les relations distantes sont à favoriser (1) dans les industries de produits « simples » ou avec des produits fortement standardisés, (2) pour les industries en déclin, (3) lorsque l'objectif principal est la réduction du prix sur le court terme (4) pour les produits à cycle de développement et de fabrication court, (5) pour les échanges bilatéraux car les relations distantes ne permettent pas au client au final de bénéficier d'économies d'échelle lorsqu'elles traitent avec de multiples fournisseurs, (6) en cas de faible dépendance vis-à-vis des fournisseurs et lorsque le client dispose d'un pouvoir de négociation (Porter, 1985 ; Watts, Kim et Hahne, 1992 ; Dyer, 1998 ; Momme, 2000). (Dyer, Cho, Chu, 1998).

L'échange relationnel repose sur la présence de normes relationnelles plus ou moins élevées qui se construisent au cours de la relation et agissent comme des mécanismes de

gouvernance. Ces normes relationnelles sont des codes de conduite, telles que la réputation, l'implication, la solidarité, la confiance, la congruence des buts, le constant développement, la satisfaction mutuelle, le partage des connaissances, l'implication du fournisseur en amont, le partage de plannings, etc. (Macneil, 1980 ; Dwyer, Schurr, Oh, 1987 ; Lu, 1995 ; Gittell et Weiss, 2004 ; Barbat, 2011 ; Kähkönen, 2015). L'échange relationnel se caractérise par des normes relationnelles élevées concourant à une utilisation judicieuse du pouvoir, à la régulation des échanges relationnels et à la réduction des comportements opportunistes (Heide et John, 1992).

L'échange relationnel est traditionnellement préféré dans le cadre d'une interdépendance ou partenariat stratégique (1) dans les industries à produits complexes, (2) durant les périodes d'expansion économique, quand la rareté des ressources peut être un problème, (3) quand l'objectif est de créer de la valeur sur le long terme (Dyer, Cho, Chu, 1998), (4) pour les échanges axés sur le long terme, (5) lorsque plus de deux parties sont impliquées nécessitant une gouvernance des échanges, (6) lorsque les attentes de part et d'autre sont documentées, détaillées et administrées au sein de la relation (Macneil, 1980 ; Dyer, Cho, Chu, 1998, Barbat, 2011).

L'échange relationnel entre client et fournisseur peut être source de création de valeur lorsque les entreprises collaborent et combinent leurs compétences et leurs capacités. Une relation client-fournisseur devient ainsi une plateforme pour créer de la valeur, et les fournisseurs peuvent y contribuer significativement en mettant en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012). L'interaction entre client et fournisseur permet de générer et de développer des ressources et des capacités inter-organisationnelles particulièrement difficiles à reproduire par les concurrents en raison de leur spécificité (Miller et Ross, 2003).

Le processus de développement de l'échange relationnel se décompose en cinq phases : (1) la sensibilisation ou prise de conscience, (2) l'exploration, (3) l'expansion, (4) l'engagement, et (5) la dissolution. Chaque phase représente la maturité et l'engagement des parties dans la relation et traduit la façon dont les parties collaborent mutuellement.

Théorie de l'intégration inter-organisationnelle

L'intégration inter-organisationnelle est « *le degré auquel une organisation collabore stratégiquement avec ses partenaires dans sa chaîne de valeur et gère les processus intra et inter organisations pour obtenir des flux, des produits et des informations efficaces dans le but de fournir une valeur maximale à ses clients* » (Zhao, 2008).

Les entreprises étant des points reliés entre eux dans une chaîne de valeur (Porter, 1985 ; Chen et Paulraj, 2004), la performance d'une entreprise dépend alors également de la manière dont elle coopère avec ses partenaires directs et dont ses partenaires commerciaux coopèrent avec leurs propres partenaires. Etant donné que la valeur d'une ressource repose largement sur sa combinaison avec d'autres ressources (Lockett, 2009), les entreprises impliquées obtiennent plus d'avantages grâce à l'interaction que par les efforts individuels (Haakansson et Snehota, 1995 ; Halldorsson, 2007 ; Gold, 2009).

Une littérature croissante suggère aujourd'hui que plus le niveau d'intégration inter-organisationnelle est élevé, plus le niveau de performance sera élevé (Stevens, 1989 ; Lee et al., 1997 ; Metters, 1997 ; Narasimhan et Jayaram, 1998 ; Lummus et al., 1998 ; Anderson et Katz, 1998 ; Hines et al., 1998 ; Johnson, 1999 ; Frohlich, 2001).

La recherche de Frohlich et Westbrook (2001) constate que les entreprises ayant le plus grand arc d'intégration atteignent le plus haut niveau de performance. Ainsi, lorsque l'arc d'intégration est étroit, c'est-à-dire lorsqu'il couvre uniquement le périmètre de l'entreprise, l'entreprise est peu performante. Lorsque l'entreprise est intégrée avec sa chaîne de valeur amont et aval, elle est alors très performante.

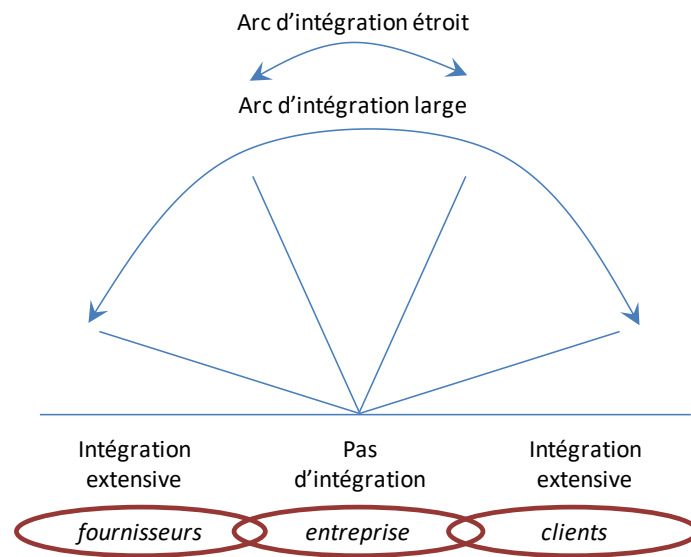


Figure 11: L'arc d'intégration (Frohlich et Westbrook, 2001)

Cette corrélation entre intégration inter-organisationnelle et performance de l'entreprise est basée notamment sur une orientation relationnelle plus forte. Comme indiqué dans la théorie de la rente relationnelle, les échanges relationnels deviennent un facteur de croissance de l'interaction économique, sociale et opérationnelle entre les partenaires d'échange (Hofer, Knemeyer et Dresner 2009).

A partir des théories de la rente relationnelle et de l'intégration inter-organisationnelle, Pérez et Cambra-Fierro (2015) introduisent un concept nouveau : « l'appropriation de valeur duale ». Dans ce contexte, le client et son fournisseur ne divisent pas la valeur totale générée (comme souvent proposée dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux.

L'appropriation de valeur duale est ainsi un processus dynamique, continu et interactif. Chaque entreprise obtient alors une appropriation complète d'une valeur différente et unique créée dans une relation B2B. Elle facilite l'échange de connaissances et évite la course à l'apprentissage qui résultent généralement de collaborations où les entreprises obtiennent de la valeur au détriment de leur partenaire. Ce processus de création de valeur et d'appropriation est aussi permanent, interdépendant et entrelacé dans un processus complexe de génération de valeur continue dans le temps.

2.2.2. Les déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel

Comme indiqué dans la section précédente, l'échange relationnel entre client et fournisseur peut mettre en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012). Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle.

Des ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation

Les entreprises disposant de ressources et capacités spécifiques tentent d'accéder aux ressources complémentaires qu'elles ne possèdent pas. Les ressources mises en commun peuvent alors créer un surcroît de valeur (Dyer et Singh, 1998), c'est le capital social. Le capital social est «*la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles et dérivées du réseau de relations possédé par une unité individuelle ou sociale* ». L'importance du Capital Social a été largement reconnu par les chercheurs et les entreprises comme l'une des contributions fondamentales à la valeur de l'entreprise (Heide et John, 1992 ; Kanter, 1994 ; Putnam, 1995 ; Dyer, 1996 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Carey, 2006 ; Paasi, 2015).

Le capital social a trois dimensions principales : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (Dyer et al., 1998 ; Carey, 2006 ; Paasi, 2015).

Le capital humain représente les compétences générées et détenues par des individus. Il recouvre également l'aspect cognitif c'est-à-dire les objectifs et codes partagés entre les acteurs d'un système social. Ils sont souvent décrits comme les ressources, les interprétations et les systèmes de sens entre les acteurs dans une relation.

Le capital structurel, qui comprend les compétences disponibles et connaissances acquises maîtrisées par l'entreprise, et fait référence également au positionnement des entreprises dans une certaine structure sociale, au sein de ses connexions avec d'autres entreprises. Le capital structurel peut être analysé via la configuration et les liens au sein du réseau.

Le capital relationnel, concerne toutes les relations extérieures avec les parties prenantes. Il couvre l'ensemble des transactions de connaissances, s'agissant de connaissances existantes ou connaissances cocrées. Il aborde le rôle des liens directs entre les acteurs et les résultats relationnels des interactions. Le capital relationnel se réfère aux biens créés et tirés par le biais de relations enracinées dans la confiance, les normes et l'identification (Putnam, 1995 ; Nahapiet et al., 1998 ; Dyer et al., 1998 ; Carey, 2006).

Les chercheurs ont constaté que l'enjeu principal pour la création de valeur n'est pas de savoir si le client et le fournisseur ont des ressources complémentaires, mais plutôt s'ils sont capables de combiner leurs ressources avec succès (Doz, 1996 ; Dyer et Singh, 1998 ; Ariño et De la Torre, 1998 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015). Cet ajustement se caractérise principalement par des similitudes dans la vision et les valeurs, dans les stratégies, les objectifs et les processus (Doz, 1996, Dyer et Singh, 1998 ; Senn, 2013).

Ainsi comme indiqué par Pérez et Cambra-Fierro (2015), comprendre non seulement ce que les entreprises attendent des relations (résultats escomptés), mais aussi la façon dont ils préfèrent travailler c'est-à-dire les normes relationnelles (processus attendu) sont essentiels au processus d'apprentissage pour travailler ensemble. Les investissements spécifiques aux relations permettent aux entreprises d'explorer et de découvrir des moyens innovants de combiner leurs connaissances et leurs compétences afin de développer conjointement des innovations révolutionnaires. Ce que nous verrons plus tard dans la partie relative à l'innovation ouverte.

Des routines de partage des connaissances

L'apprentissage inter-organisationnel nécessite l'adoption de routines de partage de connaissances efficaces (Powell, 1998 ; Kähkönen, 2015). Une routine de partage des connaissances est un « *modèle régulier d'interactions qui permet le transfert, la recombinaison ou la création de connaissances spécialisées* » (Grant, 1996). L'établissement de routines de partage de connaissances permet de développer un avantage compétitif inter-organisationnel (Levinson et Asahi, 1996 ; March & Simon, 1958, Powell et al., 1996 ; Dyer, Singh, 1998 ; Kähkönen, 2015).

La figure ci-dessous de Lee (2002) modélise les impacts de la distorsion d'information pour les acteurs de la chaîne de valeur et illustre l'importance de ces routines de partage de connaissance dans la création de valeur.

Bien que la demande du produit au niveau du consommateur final soit stable, entre 2 et 8 commandes par unité de temps, une distorsion d'information se produit au sein de la chaîne de valeur. Cette distorsion d'information est à son maximum chez le fournisseur où le nombre de commandes varie entre 0 et 20 par unités de temps. Lee (2002), démontre alors que la demande communiquée dans la partie amont de la chaîne de valeur peut devenir très erratique lorsqu'elle se propage. C'est l'effet « bullwhip », c'est-à-dire l'amplification de la variabilité des ordres, qui remonte en amont d'une chaîne de valeur. Cet effet peut mettre la chaîne de valeur sous tension et conduire à des performances amoindries des acteurs de la chaîne de valeur.

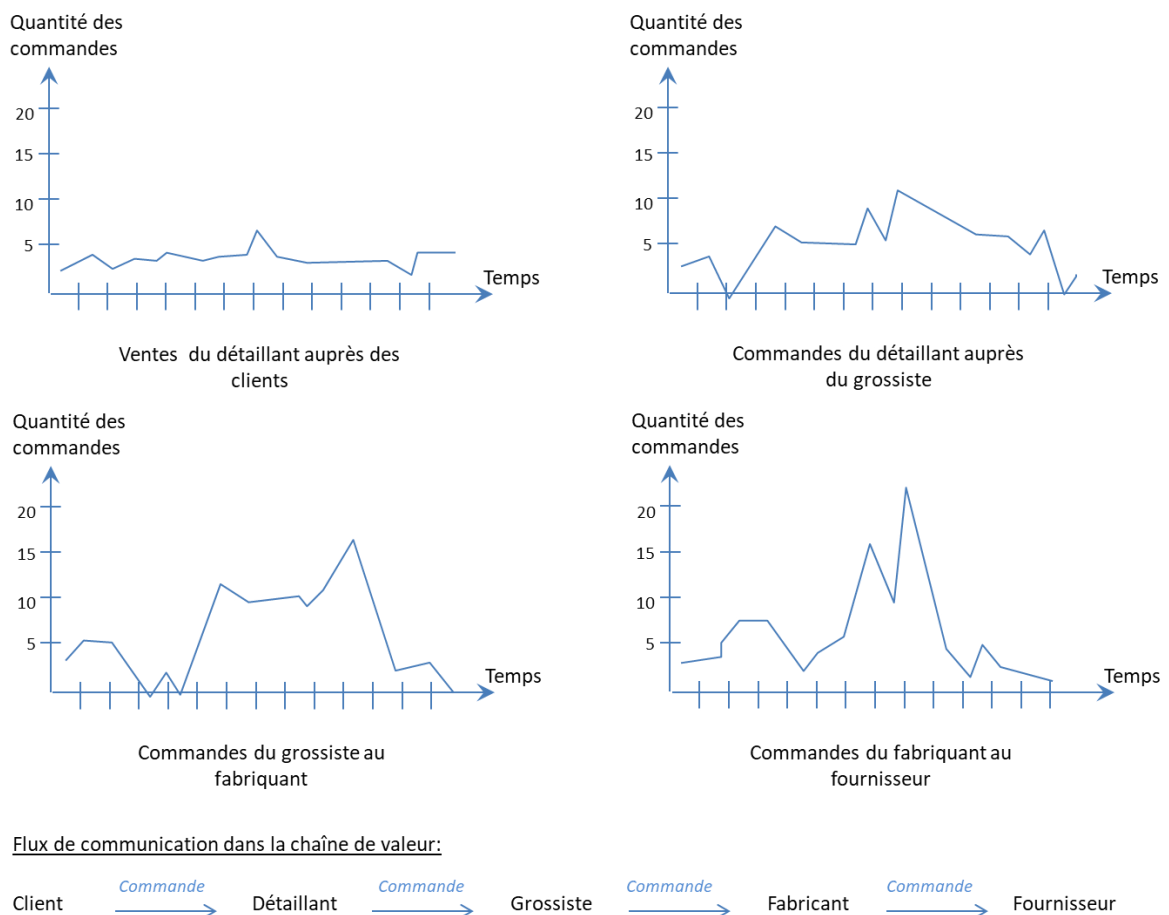


Figure 12 : Variabilité des commandes dans la chaîne de valeur (Lee, 1997)

Une gouvernance relationnelle : la confiance

La gouvernance relationnelle se réfère aux « *interactions riches et profondes, allant bien au-delà des obligations contractuelles pour les entreprises fortement dépendantes l'une de l'autre* » (Gulati & Sytch, 2007).

La confiance est l'une de ces dimensions. Elle peut être définie comme « *l'attente d'une autre organisation pour remplir ses obligations, se comporter de manière prévisible, agir et négocier de manière équitable même lorsque la possibilité d'opportunisme est présente* » (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998 ; Gulati et Sytch, 2007).

La confiance est une des conditions préalables pour que les membres de la chaîne de valeur s'engagent dans une collaboration (Spekman et al., 1998 ; Welford et Frost, 2006). Le manque de confiance est d'ailleurs l'un des principaux facteurs qui contribue aux risques liés à la chaîne de valeur (Sinha, 2004).

De nombreux articles traitent de l'impact positif de la confiance sur la performance de l'entreprise. Plusieurs avantages ont été identifiés quant au fait d'installer un climat de confiance dans la relation. La confiance facilite l'engagement et l'établissement d'une vision commune de tous les acteurs de la chaîne de valeur (Spekman, 1998 ; Skjoett-Larsen, 1999). Elle peut contribuer de manière significative à la stabilité à long terme de la chaîne de valeur (Spekman, 1998). Elle favorise la réactivité et l'agilité (Svensson, 2012). Elle permet aux entreprises de gagner en efficacité et efficience parce que (1) les ressources du fournisseur sont pleinement engagées envers les problèmes du client, (2) les politiques de stock peuvent être optimisées en transférant les risques à la partie la mieux capable de la gérer, (3) les temps de cycle du nouveau produit peuvent être réduits parce que les fournisseurs peuvent acheter du matériel sans se soucier de longues négociations contractuelles qui pourraient ne pas fonctionner en leur faveur (Rosetti et Choi, 2005).

La confiance est également le lubrifiant pour tous les processus de transfert de connaissances et d'apprentissage interentreprises dans les domaines tels que le développement ou la conception de produits (Gulati, 1999 ; Gold, 2009). L'apprentissage est efficace car le fournisseur ne retient pas d'information qu'il pourrait utiliser plus tard comme argument dans la négociation (Rosetti et Choi, 2005).

2.2.3. Dépendance mutuelle et bénéfices relationnels : mythe ou réalité ?

Comme indiqué dans la section précédente, l'échange relationnel entre client et fournisseur peut mettre en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012).

Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle. La situation d'interdépendance permet, grâce à un échange relationnel entre le client et le fournisseur de développer de nouvelles sources d'avantage compétitif.

L'échange relationnel est traditionnellement préféré dans le cadre d'une situation d'interdépendance. Plusieurs limites sont présentées dans la littérature concernant la situation d'interdépendance, l'existence de bénéfices issus de l'échange relationnel ou de l'intégration inter-organisationnelle.

Premièrement, l'existence d'une possible ou souhaitable situation d'interdépendance est remise en cause, tout comme une possible intégration inter-organisationnelle.

Il est rare pour certains auteurs d'avoir une interdépendance parfaite dans une relation. Les relations client-fournisseur ne sont jamais à la parité et il y a toujours un compromis de dépendance (Golobic, 2007 ; Yeung, 2007 ; Gulati, Sycth, 2007 ; Petersen, 2008). Ainsi, les interactions entre les entreprises sont généralement plus asymétriques que symétriques au fil du temps (Thomas et Esper 2010 ; Michalski, 2013).

Si la situation d'interdépendance a démontré des bénéfices, certains chercheurs ont critiqué le coût de sa mise en place et de maintient (Dyer, 1998). Des études récentes reconnaissent aujourd'hui que toutes les relations client-fournisseurs ne doivent pas être des relations d'interdépendance (Gadde et Snehota, 2000 ; Wagner et Johnson, 2004). Il est jugé avantageux pour les entreprises d'entreprendre diverses relations avec différents fournisseurs (Lilliecreutz et Ydreskog, 1999 ; Caniëls, 2005). Pour Michalski (2013) par exemple, il est inapproprié pour toutes les entreprises de collaborer continuellement ou d'intégrer des activités,

même à long terme. Les recherches futures ne peuvent plus supposer que les relations client-fournisseur stratégiques se caractérisent nécessairement par une interdépendance.

Storey et Emberson (2006) et Steidle (2010) ont mis en exergue les difficultés intrinsèques au concept holistique et louable d'intégration inter-organisationnelle en soulignant qu'elle implique des efforts considérables et une coordination inhabituelle. L'identification de l'entité potentiellement en charge de cette activité représente également un autre challenge.

Il est également à noter que les situations de dépendance observées ne sont pas toujours créées naturellement à l'occasion d'épisodes d'interaction répétés mais qu'elles peuvent être imposées par les caractéristiques de l'industrie étudiée plutôt que coconstruites par les partenaires (Barbat, 2011)

Deuxièmement, l'échange relationnel entre client et fournisseur peut mettre en évidence de nouvelles sources d'avantage compétitif (Arnold, 1998 ; Zhang et Chen, 2008 ; Kähkönen et Lintukangas, 2012). Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle. La présence de ces déterminants ne semble pas toujours indispensable à la génération d'un avantage compétitif.

L'échange relationnel est construit sur l'établissement de routines de partage des connaissances. Pourtant, comme l'ont montré Kersten et Böger (2006), la visibilité dans les chaînes de valeur et la transparence est encore faible. La majorité des entreprises du secteur industriel ne partage l'information qu'avec leurs clients et fournisseurs de niveau 1 et 2. Toutefois, la plupart des chaînes de valeur comptent beaucoup d'autres membres.

La confiance est également un élément important de l'échange relationnel. Contre toute attente, nous observons dans la littérature que la confiance n'est pas toujours retenue par les clients comme un mécanisme de gouvernance de l'interdépendance (Barbat, 2011). En conséquence, le défaut de confiance n'empêcherait pas l'établissement de relations client fournisseurs particulièrement intenses sur le plan de l'engagement, de la coopération entre les parties. Corsten et Felde (2005) ont démontré, de manière surprenante, que l'effet de la collaboration sur le rendement financier est plus fort dans des conditions de faible confiance

par rapport à des situations où la confiance est élevée. Dans une relation collaborative, une confiance élevée peut être préjudiciable car la confiance peut conduire au « confort » (Macdonald, 1995) et à une plus grande vulnérabilité de l'entreprise vis-à-vis d'un fournisseur.

Troisièmement, quelques auteurs s'interrogent sur la mesure et l'existence de bénéfices issus de l'échange relationnel ou de l'intégration inter-organisationnelle.

Les caractéristiques du capital relationnel le rendent intrinsèquement difficile à mesurer et à lier à la performance (Lawson, Tyler, et Cousins, 2005 ; Carey, 2006). Il n'existe pas de moyen direct pour mesurer la valeur des interactions sociales sur la performance (Dasgupta, 2005).

L'analyse économétrique de Damien Talbot (2014) réalisée sur les firmes pivots (entreprises en étroite relation avec les donneurs d'ordre) de l'industrie aéronautique questionne l'hypothèse de la formation d'une rente relationnelle en situation d'interdépendance. Dans son étude, alors même que les firmes pivot et les donneurs d'ordre se trouvent à priori en situation d'interdépendance, il démontre que ces firmes pivot connaissent une performance financière à la fois moins forte et moins persistante que les autres entreprises de l'échantillon.

Sa recherche met à jour des facteurs contingents pour expliquer cette sous performance et notamment émet la possibilité que la rente soit finalement captée par les donneurs d'ordre (les clients) ayant alors transféré le risque vers leurs partenaires stratégiques (les fournisseurs) (Fourcade et Midler, 2004 ; Naulleau et Guth, 2000).

2.3. Asymétrie de dépendance, relation et performance client-fournisseur

L'objet de cette section est d'étudier l'impact de l'asymétrie de dépendance sur la performance en confrontant les différents points de vue énoncés dans la littérature.

L'asymétrie de dépendance se réfère à la différence dans les niveaux de dépendance des acteurs dans la chaîne de valeur (Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005, Hofer, 2015). Elle traduit les déséquilibres de la dépendance dans les relations client-fournisseur comme la mesure par laquelle ils évaluent leurs ressources respectives.

Alors que la littérature nous indique que l'asymétrie de dépendance aboutit bien souvent à des partenariats contreproductifs quelques auteurs commencent à démontrer que toutes les asymétries de dépendance ne sont pas nuisibles à la relation. Notamment l'asymétrie de dépendance satisfaisante et sa « Zone de tolérance », ou bien l'asymétrie de dépendance induite par l'innovation ouverte peuvent également générer de la performance.

2.3.1. Impact de l'asymétrie de dépendance sur la performance

L'asymétrie de dépendance est la différence dans les niveaux de dépendance des acteurs d'une chaîne de valeur. Elle traduit les déséquilibres de la dépendance dans les relations client-fournisseur comme la mesure par laquelle ils évaluent leurs ressources respectives.

L'asymétrie de dépendance met un acteur donné dans une condition d'avantage de dépendance ou de désavantage dans la relation : si les ressources des deux parties sont évaluées de manière égale, la relation est dite « symétrique ». Si les ressources d'une partie sont mieux valorisées, le niveau de dépendance varie et le partenaire le moins dépendant domine l'échange. La relation est alors dite « asymétrique » (Buchanan, 1992). Le client ou le fournisseur peuvent tour à tour dominer l'échange.

L'asymétrie de dépendance impacte négativement la performance financière et la création de valeur

L'asymétrie de dépendance est considérée comme ayant des effets négatifs dans la relation client-fournisseur. Plusieurs auteurs ont trouvé des preuves empiriques d'une relation négative entre asymétrie de dépendance, performance financière et création de valeur (Lusch et Brown, 1996 ; Heide et John 1992, Blomqvist et al., 2005).

La recherche en stratégie a systématiquement soutenu que les relations asymétriques sont dysfonctionnelles et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le partenaire disposant d'un avantage de dépendance a un plus grand pouvoir et tentera de l'exploiter (Anderson et Weitz, 1989 ; Kumar, 1995 ; Geyskens et al., 1996 ; Caniels, 2005). Une forte asymétrie de dépendance peut conduire à des comportements opportunistes du partenaire dominant (Frazier et Rody, 1991).

Ensuite, les membres disposant d'un avantage de dépendance peuvent calculer les dépendances des autres et exercer leur pouvoir lors des négociations pour obtenir un avantage (Anderson et Weitz, 1989 ; Frazier et Rody, 1991 ; Geyskens et al., 1996 ; Corsten et Felde, 2005 ; Crook & Combs, 2007 ; Irlande et Webb 2007). Il est attendu que les bénéfices de l'entreprise disposant d'un avantage de dépendance soient obtenus au détriment du partenaire dépendant (Cook, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Aldrich, 1979 ; Kim, Hoskisson et Wan, 2004). Cet argument a souvent été repris dans la littérature : pour Heide et John (1992) la performance financière des organismes s'améliore lorsque l'asymétrie de dépendance est réduite (Gelderman, 2004).

Pour Blomqvist et al., (2005) l'asymétrie est souvent considérée comme préjudiciable au processus de création de valeur car les fournisseurs peuvent être confrontés à des problèmes de communication et d'engagement qui peuvent entraver le succès des relations à long terme.

Pour Mentzer et al., 2000 ; Ryu et Kim (2010), les relations d'asymétrie de dépendance sont identifiées comme étant moins stables, plus dysfonctionnelles, moins fiables. Elles créent également plus de conflits, réduisent la confiance et l'engagement. A long terme, la position de

la partie la plus faible sera érodée et voire même le partenariat pourra être détruit (McDonald, 1999).

Pour toutes ces raisons, la dépendance, et essentiellement l'asymétrie de dépendance, est souvent considérée comme une situation à éviter. Les chercheurs en stratégie, se sont concentrés sur les moyens à mettre en place pour modifier la relation elle-même. Ils ont proposé une grande variété de stratégies visant à atténuer l'asymétrie de dépendance des acteurs les plus faibles.

Tout d'abord, dans une situation d'asymétrie de dépendance favorable au fournisseur, Gulati, Sytch (2007) recommandent de diminuer la dépendance du client en recherchant des fournisseurs alternatifs ou en diminuant l'importance des ressources du fournisseur.

Le client peut aussi accroître la dépendance du fournisseur en augmentant l'importance des ressources qu'il contrôle ou en réduisant les alternatives offertes au fournisseur (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Porter, 1980 ; Buchanan, 1992 ; Heide et John 1992 ; Schmitz, 2015).

Pour réintroduire des conditions de concurrence sur le marché, et assurer une flexibilité à court terme, un client peut s'engager dans un approvisionnement pluralisé. L'objectif poursuivi sera alors d'atténuer les coûts de transaction supplémentaires engagés par le développement des relations multiples grâce au gain concernant la flexibilité de la chaîne de valeur (Shook. 2009).

Pour Petersen (2008), un client, avec un pouvoir limité dans la relation, ne pourra pas agir afin de créer une dépendance réciproque. En effet, il est probable que, dans cette situation, le fournisseur ait peu de motivations pour aider le client à obtenir son contrôle et refuse donc toute tentative de le faire.

L'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur n'a pas d'effet direct sur la performance client-fournisseur

Depuis ces dernières années, plusieurs auteurs ont commencé à démontrer que l'avantage de dépendance du fournisseur n'a aucun effet direct sur la performance client-fournisseur (Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Une première raison est évoquée par Barbat (2011), dans le cadre de l'observation des configurations de dépendance au sein d'Astrium Space Transportation. Elle démontre, contre toute attente, qu'en environnement d'achat et d'approvisionnement fortement contraint (contrainte de rareté, de requalification des ressources, etc.), le niveau de dépendance du client vis-à-vis de ses fournisseurs peut être sensiblement limité, voire symétrique. Selon elle, les fournisseurs ont simplement tendance à ne pas capitaliser sur leur avantage de dépendance.

Gulati et Sytch (2007) suggèrent que malgré un avantage de dépendance, les fournisseurs ne détiennent pas les ressources financières et managériales nécessaires pour exercer une influence sur le client. Ils sont intimidés par la taille globale de leur client ainsi que par le pouvoir qu'il peut exercer dans leurs autres relations. Les fournisseurs sont généralement de petites entreprises qui ont des ressources financières et managériales limitées, souvent nécessaires pour exercer une influence.

Également, les études de Caniels (2005), Barbat (2011), Pérez et Cambra-Fierro (2015) ou (Hofer, 2015) démontrent qu'une asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur n'est pas toujours préjudiciable au client et à sa capacité à atteindre ses objectifs. L'avantage de dépendance du fournisseur incite le client à développer un comportement relationnel, ce qui a une incidence positive sur la performance (Hofer, 2015). Les normes relationnelles peuvent alors se développer en situation de d'asymétrie de dépendance et sauvegarder une relation (Heide et John, 1992). Lorsqu'un client est relativement plus dépendant d'un fournisseur, il cherchera à travailler plus étroitement avec lui, afin de garantir la stabilité des approvisionnements.

L'asymétrie de pouvoir favorable au fournisseur ne nuit pas nécessairement à son engagement dans la relation (Caniëls et Gelderman, 2007 ; Barbat, 2011). Elle tendrait même à faciliter la coordination entre les parties (Frazier et Antia, 1995 ; Maloni et Benton, 2000). Une répartition de pouvoir connue entre le client et le fournisseur pourrait assurer une coordination efficace de la relation d'échange (Caniëls, 2005). Elle implique toutefois que le client accepte cette situation d'asymétrie de dépendance et s'efforce de se prémunir contre les effets néfastes liés à la position du fournisseur.

En allant plus loin, la volonté de mettre en place des relations symétriques a été contestée. Cox (2004) et Kähkönen (2015) ont fait valoir que les situations d'asymétrie de dépendance peuvent être des choix souhaitables. En ce sens, la recherche d'améliorations de performance nécessite d'accepter que l'asymétrie ait des influences variables sur les relations de la chaîne de valeur et doit être gérée différemment. Il est important pour les managers de reconnaître que les relations symétriques pourraient ne pas apporter autant que les collaborations asymétriques (Michalski, 2013)

2.3.1. Asymétrie de dépendance satisfaisante ou « Zone de tolérance »

Certains auteurs ont constaté qu'aucune asymétrie de dépendance n'est semblable et ont révélé le concept de Zone de Tolérance (« Zone Of Tolerance » ZOT) (Berry et Parasuraman, 1991 ; Johnston, 1995 ; Davis et Mentzer 2006 ; Thomas et Esper 2010). Le concept de « Zone de Tolérance » (ZOT) a été utilisé pour expliquer la satisfaction et la qualité du service. Elle est définie comme « *une gamme de performances de service qu'un client considère comme satisfaisante* ». La performance des services au-dessous du ZOT conduit à la frustration des clients et la performance du service au-dessus du ZOT mène à la fidélisation de la clientèle.

Le ZOT présente trois types d'asymétrie : l'*asymétrie satisfaisante*, l'*asymétrie tolérable* et l'*asymétrie insatisfaisante* (Thomas, 2010). Chacun de ces types d'asymétrie a des impacts différents sur les relations dans la chaîne de valeur et est donc administré différemment.

La forte connotation négative relative à l'asymétrie est dû au fait que la littérature ne prend pas en compte ces différents types d'asymétrie. Par exemple, une asymétrie satisfaisante n'est pas intrinsèquement négative. Client et fournisseur peuvent convenir qu'une telle situation est satisfaisante.

Les chercheurs conviennent que l'asymétrie de dépendance est une dimension importante pouvant avoir un impact significatif sur la réussite des relations...même si la façon dont l'asymétrie influe sur les relations n'a pas fait l'objet d'un accord complet dans la littérature.

Aussi, l'asymétrie perçue est ce qui importe avant tout dans les relations de chaîne de valeur car elle peut influencer sur les comportements des managers et impacter les relations. Par conséquent, la seule perception selon laquelle l'asymétrie existe, quel que soit le degré

d'asymétrie réelle, pourrait avoir un impact sur l'échange de relation de chaîne de valeur (Thomas, 2010).

Enfin, dans l'analyse de l'asymétrie de dépendance, il convient également de regarder la temporalité de la dépendance. Par exemple, les résultats de Thomas (2010), suggèrent que l'asymétrie n'est pas un problème statique, mais bien un élément temporel : bien que l'asymétrie structurale soit constante, le degré de satisfaction et / ou de tolérance qui lui est associé peut évoluer avec le temps. Il est possible qu'une asymétrie satisfaisante aujourd'hui devienne une asymétrie insatisfaisante mais tolérable demain, puis une asymétrie insatisfaisante et intolérable plus tard.

Dans la littérature, pendant des périodes prolongées, les relations asymétriques semblent être instables et sujettes à l'échec. L'asymétrie initiale à court terme semble offrir certaines possibilités d'améliorer une relation au sein de la chaîne de valeur dans les processus de construction de la relation et de démonstration de la capabilité. Pour cela, l'aspect temporel de la gestion de la relation asymétrique doit être pris en compte (Thomas, 2010).

2.3.2. Asymétrie de dépendance induite par l'innovation ouverte

Innovation ouverte

L'analyse de la génération de valeur dans les relations d'interdépendances ou d'asymétrie de dépendance est une zone relativement nouvelle (Andersen et Kumar, 2006). Elle a été essentiellement analysée jusqu'alors dans le cadre de démarches d'innovations ouvertes.

L'innovation ouverte est fondée sur la théorie de la dépendance des ressources car, faisant partie des ressources de l'entreprise, elle représente une capacité permettant de faire la différence dans la performance d'une entreprise ou d'une relation.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont adopté le paradigme de l'innovation ouverte dans lequel elles utilisent des ressources internes et externes pour conduire leurs processus d'innovation. Cela leur permet d'améliorer leurs capacités d'innovation en créant de la valeur, par des investissements limités et des rendements plus élevés.

Pérez et Cambra-Fierro (2015) illustrent le phénomène de génération de valeur dans le cadre de démarche d'innovation ouverte, en situation d'asymétrie de dépendance étant donné la taille de l'entreprise. Ils indiquent que lorsque grandes et petites entreprises innovantes forment des relations de collaboration complémentaires, les deux parties peuvent bénéficier d'avantages considérables. Pour la grande entreprise, les startups technologiques peuvent offrir une plus grande flexibilité et des technologies innovantes, fournir les produits et services nécessaires pour actualiser et différencier son offre et lui permettre d'améliorer sa position concurrentielle. Les partenariats avec les petites entreprises peuvent également réduire le risque inhérent aux nouvelles technologies et aux projets, et reporter ou remplacer le besoin d'embaucher de nouveaux employés, dans la mesure où ils étendent les réseaux des employés de la grande entreprise. Si la petite entreprise est en situation d'asymétrie de dépendance par la taille, la grande entreprise elle est en asymétrie de dépendance par la technologie.

Pourtant, l'innovation ouverte nécessite un cadre plus sophistiqué pour innover que ceux relatifs aux modèles d'innovation fermés. En effet, à partir des quelques études longitudinales disponibles, il semble que le processus d'évolution qui conduit les entreprises à mettre en place des démarches d'innovation ouverte est loin d'être lisse et continu. Il peut aussi augmenter l'asymétrie de dépendance. Les collaborations devant être maintenues sur une longue période de temps, les clients pourraient potentiellement perdre le contrôle sur leur processus de développement de produits, notamment le transfert de connaissances, le coût et les délais par exemple (Parida, 2011).

La complexité réside donc dans le développement d'une collaboration gagnant-gagnant entre client et fournisseur, par (1) l'identification d'un ou des partenaire(s) approprié(s), (2) l'alignement de leurs attentes pour la collaboration, et (3) le développement d'une collaboration mutuellement bénéfique afin d'éviter les comportements opportunistes. L'on identifie par exemple la « course à l'apprentissage » qui consiste pour une entreprise à gagner de façon agressive la connaissance des autres sans partager la sienne (Parida, 2011).

Les droits de propriété intellectuelle

Le processus de création de valeur et notamment la capacité de l'entreprise à capter une partie de la valeur créée dépend essentiellement des droits de propriété intellectuelle (Isckia, 2011). Avec l'importance croissante de l'économie de la connaissance, les entreprises privées et les institutions publiques ont découvert l'importance des droits de propriété intellectuelle et de leur protection.

L'importance de la propriété intellectuelle a d'abord été reconnue dans le cadre de la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle (1883) et la Convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques (1886). De nos jours, les deux traités sont administrés par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (WIPO - World Intellectual Property Organization). Créée en 1970, sa mission est de garantir la protection des droits des créateurs et des propriétaires de la propriété intellectuelle dans le monde entier. Elle favorise ainsi la reconnaissance et récompense les inventeurs et les auteurs pour leur ingéniosité.

Selon le WIPO, la propriété intellectuelle se réfère à des créations de l'esprit qui peuvent couvrir les inventions, les œuvres littéraires et artistiques, ou bien les symboles, noms et images utilisés dans le commerce. Le droit de propriété industrielle comprend des brevets pour les inventions, les marques, les dessins et modèles industriels et les indications géographiques. Comme tout autre droit de propriété, il permet aux créateurs ou aux propriétaires de brevets de bénéficier de leur propre travail ou d'un investissement dans une création. Ces droits sont décrits à l'article 27 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, qui prévoit le droit de bénéficier de la protection des intérêts moraux et matériels résultant de la paternité de productions scientifiques, littéraires ou artistiques.

Les défis liés à la mise en place de démarches d'innovation ouverte sont de plus en plus reconnus. Par exemple, s'engager dans des efforts d'innovation ouverte non seulement déclenche des opportunités pour la création de valeur, mais présente également des défis importants dans la recherche de l'appropriation de cette valeur. Plus l'entreprise collabore avec des partenaires extérieurs, plus il devient difficile pour les partenaires impliqués de s'approprier les résultats de ces efforts (Belderbos, 2013).

La protection juridique de la partie tacite des connaissances n'est pas claire. Seules les connaissances explicites et codifiées peuvent avoir une protection juridique claire. Pourtant, les entreprises souhaiteraient pouvoir isoler et contrôler les connaissances tacites de l'innovation ouverte (Teece, 1998). Pour cela elles utilisent le terme « propriété intellectuelle » dans les contrats au sens large (Paasi, 2015).

La définition de la propriété intellectuelle constitue ainsi une partie fondamentale de la compréhension de l'implication de l'innovation ouverte. Son utilisation devrait être clarifiée avant de commencer la collaboration avec des partenaires externes d'une entreprise (ISU, 2014). Ainsi, le sujet de la protection de la propriété intellectuelle a cessé d'être le domaine exclusif des services juridiques et est devenu une préoccupation quotidienne des dirigeants dans de nombreuses industries (Hanel, 2006).

Il est aujourd'hui, incontestable que les entreprises semblent étendre progressivement leurs réseaux de partenaires au-delà des domaines actuels pour explorer différents modes d'organisation (Bianchi, 2011). En acceptant de perdre le contrôle relatif des activités de R & D, les grandes entreprises ont découvert qu'elles pouvaient explorer de nouvelles opportunités (Iskia, 2011). Cependant, malgré les effets positifs attendus, un nombre limité d'entreprises a réussi dans sa pratique de l'innovation ouverte (Parida, 2011). Les travaux de Teece (2009) ou bien de Paride (2011) montrent qu'un modèle d'ouverture ne peut fonctionner qu'avec des droits de propriété intellectuelle forts. Ceux-ci permettent à la fois de favoriser un environnement collaboratif où les partenaires se sentent en sécurité pour partager des idées et de développer de nouveaux produits.

Synthèse chapitre 2

L'objet de ce second chapitre était de présenter les caractéristiques du pouvoir, de la dépendance et de la performance client-fournisseur.

Les limites de l'analyse de la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle ont été mises en exergue, notamment selon la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle. Les déterminants et bénéfices de l'avantage compétitif inter-organisationnel ont été présentés ainsi que les limites des concepts d'interdépendance, de rente relationnelle et d'intégration inter-organisationnelle.

Enfin, la situation d'asymétrie de dépendance a été analysée en regard de son impact sur la performance, notamment la situation d'innovation ouverte et l'impact sur les droits de propriété intellectuelle.

Dépendance, pouvoir et performance : définitions

Le pouvoir

Une grande partie de la recherche en stratégie sur les relations client-fournisseur a été fondée sur les notions de « pouvoir et de contrôle » (Gulaty, Sytch, 2007 ; Knemeyer et Dresner 2009, Rajagopal 2009 ; Hofer, 2015).

Selon Weber (1947), le pouvoir est *“la probabilité qu'un acteur soit, au sein d'une relation, dans une position de mener à bien son souhait malgré la résistance”*. Cette définition a été complétée par la suite avec le travail d'Emerson (1962) pour qui le pouvoir n'est pas perçu en quantité absolue car il est toujours en lien avec un autre acteur : *“le pouvoir est la propriété d'une relation sociale, et n'est pas un attribut d'un acteur. Le pouvoir réside dans la dépendance implicite de l'autre”*. Ainsi, une entreprise est donc puissante seulement dans le cadre d'une relation particulière.

L'entreprise peut alors utiliser son pouvoir « avec médiation » ou « sans médiation » (French et Raven, 1959 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995 ; Maloni et Benton, 2000). La source du pouvoir avec médiation suppose une utilisation concurrentielle et négative du

pouvoir (pouvoir de punition, de menace, pouvoir normatif). Le pouvoir sans médiation est lui basé sur le relationnel et l'orientation positive (pouvoir de récompense, d'information, de référence, etc.).

La dépendance

Selon Emerson (1962), « *la dépendance d'un acteur A envers un acteur B est directement proportionnelle à la volonté de B d'investir dans l'atteinte des objectifs de A* ». La dépendance reflète le pouvoir de négociation et elle est donc corrélée négativement au pouvoir (Emerson, 1962). La dépendance se réfère donc à la confiance d'une partie sur les actions menées par une autre partie pour atteindre certains objectifs ou gratifications. Selon Emerson (1962), la dépendance est également inversement proportionnelle à la possibilité qu'a l'acteur A d'atteindre ses objectifs en dehors de la relation A-B. Pourtant, l'analyse de la littérature démontre que le lien entre dépendance et pouvoir est bien plus complexe que cela. Il convient notamment de prendre en compte la situation de dépendance.

Pour identifier la dépendance dans une chaîne de valeur, il convient d'analyser les deux dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Piskorski, 2005 ; Caniels, 2005 ; Barbat, 2011).

La dépendance mutuelle traduit "*l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur*" (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005). La dépendance mutuelle est **la somme** de dépendance entre les deux acteurs (Gulati, Sych 2007). La dépendance mutuelle peut être d'intensité variée. Elle peut être forte, moyenne ou faible.

L'asymétrie de la dépendance se réfère à **la différence** dans les niveaux de dépendance des acteurs dans la chaîne de valeur (Buchanan, 1992 ; Casciaro et Piskorski, 2005, Hofer, 2015). Elle traduit les déséquilibres de la dépendance dans les relations client-fournisseur comme la mesure par laquelle le client et le fournisseur évaluent leurs ressources respectives. Par une ressource, on entend "*tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée*" (Wernerfelt, 1984). Elle met ainsi un acteur donné dans une condition d'avantage de dépendance ou de désavantage dans la relation. La relation peut être symétrique lorsque le niveau de dépendance est équilibré entre le client et le fournisseur, asymétrique lorsque le niveau de dépendance est hétérogène.

La performance

La dépendance et le pouvoir au sein de la chaîne de valeur impactent la performance de l'entreprise et de la relation (ou performance client-fournisseur). La mesure de la performance est une activité critique dans l'évaluation des activités de la chaîne de valeur (Shi, 2013). La performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995 ; Mentzer et Konrad, 1991). Pour mesurer la performance au sein de la chaîne de valeur il convient de prendre en compte « le point de référence » (client, fournisseur ou relation client-fournisseur) ainsi que « la nature des indicateurs » permettant la mesure (financiers et non financiers).

Dépendance mutuelle et performance

De nos jours, la concurrence entre les entreprises individuelles, bien que toujours la règle, devient de moins en moins universelle. Les chaînes de valeurs rivalisant les unes avec les autres, sont caractérisées par différents niveaux de dépendance entre leurs membres, ce qui à leur tour influence leurs opérations (Yeung, 2007 ; Petersen, 2008). Avec l'expansion de la variété des produits, la réduction de leur cycle de vie, l'externalisation croissante, la mondialisation des entreprises, etc. le recours aux fournisseurs n'est plus seulement guidé par les aspects financiers. Il s'inscrit dans une stratégie plus globale axée sur l'efficacité, la croissance et la création de valeur.

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Cette incohérence des résultats provient essentiellement de l'opposition de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations.

La littérature en stratégie considère la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle (c, Knemeyer et Dresner 2009, Rajagopal 2009). Elle se concentre exclusivement sur la capacité des acteurs à s'approprier la valeur dans les relations d'échange. Une dépendance inégale entraîne des déséquilibres de pouvoir susceptibles d'être préjudiciables à l'acteur le plus faible (Thompson, 1967 ; Stolte et Emerson, 1976 ; Gulati et Sytch, 2007). Le parti le plus puissant peut développer un comportement opportuniste. Ce courant de pensée suppose que la répartition de la valeur, tel un gâteau, a trait à une répartition de la valeur pour les partenaires en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour un partenaire diminue la part restante de l'autre (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

De l'autre côté, la littérature en management des opérations considère la dépendance par la théorie de l'échange relationnel et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle.

La théorie de l'échange relationnel considère que l'échange entre client et fournisseur peut être source de création de valeur lorsque les entreprises combinent leurs compétences et leurs capacités. Les managers ont appris qu'en construisant de meilleures relations de collaboration avec ces parties, la rente relationnelle pouvait dépasser les avantages induits par l'utilisation du pouvoir dans la relation (Macneil, 1980 ; Dwyer, Schurr, Oh, 1987 ; Barbat, 2011 ; Kähkönen, 2015).

Les entreprises font alors évoluer les modes de collaboration établis jusqu'alors avec leurs fournisseurs. De la « transaction discrète », à faible intensité relationnelle émerge une nouvelle forme de relation privilégiée dans les industries à produits complexes : « l'échange relationnel ».

L'échange relationnel repose sur des codes de conduite ou « normes » qui se construisent au cours du développement de la relation et agissent comme des mécanismes de gouvernance. Les normes sont « *les attentes concernant les comportements qui sont au moins partiellement partagés par un groupe de décideurs* » (Heide et John 1992). Il s'agit notamment de la solidarité, la confiance, la congruence des buts, le partage des connaissances, etc. (Dwyer, Schurr, Oh, 1987 ; Barbat, 2011 ; Kähkönen, 2015).

Le processus de développement de l'échange relationnel se décompose en cinq phases : (1) la sensibilisation ou prise de conscience, (2) l'exploration, (3) l'expansion, (4) l'engagement,

et (5) la dissolution. Chaque phase représente la maturité et l'engagement des parties dans la relation et traduit la façon dont les parties collaborent mutuellement.

Tout comme la théorie de la rente relationnelle, la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issue d'une littérature en management opérationnel, suggère que la qualité des interactions entre partenaires dépendants améliore le potentiel de création de valeur de la relation. Alors que la rente relationnelle est essentiellement analysée au niveau d'une relation entre deux sujets, l'intégration inter-organisationnelle est davantage utilisée au niveau de la chaîne de valeur. Lorsque l'entreprise est intégrée avec sa chaîne de valeur amont (ses fournisseurs) et aval (ses distributeurs), elle est alors très performante. C'est la notion « d'arc d'intégration » de Frohlich et Westbrook (2001).

L'interdépendance opère lorsque le client et le fournisseur sont tous deux très dépendants l'un de l'autre et que cette dépendance est symétrique (score d'asymétrie de dépendance nulle, score de dépendance mutuelle fort). L'interdépendance constitue une plateforme sur laquelle la rente relationnelle peut être développée.

En situation d'interdépendance, Dyer et Singh (1998) identifient trois déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel : (1) les ressources et capacités spécifiques et complémentaires à la relation, (2) les routines de partage des connaissances, et (3) une gouvernance relationnelle.

Les managers peuvent choisir d'adopter une position positive et proactive dans laquelle ils tentent d'optimiser la relation, en font un atout stratégique, plutôt que de se concentrer, de réagir et peut-être de résister (Johnson, 1999). Ainsi, le fait de travailler en étroite collaboration avec un fournisseur ou un client est souvent meilleur qu'un rapport distant même avec utilisation du pouvoir (Liker et Choi 2004). Il peut alors développer des relations qui se matérialisent par un avantage compétitif soutenu. On parle alors « d'appropriation de valeur duale », lorsque les partenaires ne divisent pas la valeur totale générée (comme souvent proposée dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux.

Même si de nombreux auteurs ont contribué à ce champ de recherche, plusieurs limites sont paratgées dans la littérature. Pour certains auteurs il est rare d'avoir une interdépendance

parfaite dans la relation (Golobic, 2007 ; Young, 2007 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Petersen, 2008). Aussi il est inapproprié pour tous les clients de collaborer et d'intégrer les activités avec tous leurs fournisseurs continuellement voire même à long terme (Michalski, 2013). Enfin, d'autres auteurs (Storey et Emberson, 2006) mettent en exergue les difficultés intrinsèques au concept holistique et louable de l'intégration inter-organisationnelle.

Asymétrie de dépendance et performance

L'asymétrie de dépendance et notamment la situation où le client est très dépendant de son fournisseur a souvent été critiquée dans la littérature.

En effet pour de nombreux auteurs les situations d'asymétrie de dépendance peuvent conduire à des partenariats contreproductifs, moins coopératifs et plus conflictuels en raison du déséquilibre de pouvoir et aux tentatives d'abus de pouvoir perpétrées par le partenaire dominant, le moins dépendant (Anderson et Weitz, 1989 ; Frazier et Rody, 1991 ; Geyskens et al., 1996). Aussi, la performance financière des entreprises s'améliore lorsque l'asymétrie de dépendance est réduite (Gelderman, 2004).

Pourtant, quelques auteurs (Gulati, Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015) ont commencé à démontrer que le pouvoir du fournisseur et donc son avantage de dépendance n'a aucun effet direct sur la performance client-fournisseur. Par exemple en environnement d'achat et d'approvisionnement fortement contraint (contrainte de rareté, de requalification des ressources, etc.), le niveau de dépendance du client vis-à-vis de ses fournisseurs peut être sensiblement limité, voire équilibré (Barbat, 2011). Il semble en effet que dans cette situation, les fournisseurs ont simplement tendance à ne pas capitaliser sur leur avantage de pouvoir.

Le concept de « Zone de Tolérance » (ZOT) a émergé pour expliquer la satisfaction et la qualité du service en situation d'asymétrie de dépendance (Berry et Parasuraman 1991, Johnston, 1995, Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015). La zone de tolérance est divisée en trois catégories : « l'asymétrie satisfaisante », « l'asymétrie tolérable » et « l'asymétrie insatisfaisante » (Thomas, 2010).

De nos jours, dépendre de son fournisseur n'est pas toujours préjudiciable à la capacité du client à atteindre ses objectifs. Au contraire, cela peut contribuer à la capacité du client à améliorer ses résultats par rapport aux objectifs (Pérez et Cambra-Fierro, 2015). L'analyse de la génération de valeur dans les situations d'interdépendances ou d'asymétrie de dépendance est une zone relativement nouvelle (Andersen et Kumar, 2006). Elle a essentiellement été analysée jusqu'alors dans le cadre de démarches d'innovations ouvertes.

La démarche d'innovation ouverte est essentiellement mise en place en situation d'interdépendance. Elle est également une zone relativement nouvelle tout à fait adaptée à l'analyse de la génération de valeur dans les relations asymétriques (Andersen, Kumar, 2006). L'innovation ouverte en situation d'asymétrie de dépendance a été mobilisée par exemple pour analyser la création de valeur dans les partenariats entre grandes entreprises et startups (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Dans un contexte d'innovation ouverte, le processus de création de valeur et notamment la capacité de l'entreprise à capter une partie de la valeur créée dépendra essentiellement de la nature des dispositifs contractuels mis en œuvre, et notamment les droits de propriété intellectuelle (Isckia, 2011).

La définition de la propriété intellectuelle constitue ainsi une partie fondamentale de la compréhension de l'implication de l'innovation ouverte. La propriété intellectuelle se réfère à « *des créations de l'esprit qui peuvent couvrir les inventions, les œuvres littéraires et artistiques, ou bien les symboles, noms et images utilisés dans le commerce* » (WIPO). L'innovation ouverte privilégie l'exploitation de la propriété intellectuelle interne et externe (Hurmelinna, 2007).

Il est important pour les entreprises de trouver un équilibre entre la gestion de leur propriété intellectuelle et la mise en œuvre d'une approche de partage ouvert tout en protégeant les actifs principaux de propriété intellectuelle (ISU, 2014). Aujourd'hui il n'existe pas dans la littérature d'identification des meilleures pratiques sur la façon de partager et de gérer la propriété et les droits de la propriété intellectuelle consécutifs à la production d'innovation à la suite d'un projet commun (Paasi, 2015).

Conclusions et opportunités de contributions

L'impact de la décision d'achat sur la performance de l'entreprise focale ou de la relation n'est pas une nouvelle préoccupation. Pourtant, ce qui était à l'origine un débat essentiellement académique axé sur les coûts devient maintenant un sujet central des entreprises où enjeux stratégiques et opérationnels sont étroitement liés. Par cette conclusion, notre volonté est de présenter les opportunités de contribution pour la deuxième partie.

Opportunités de contributions théoriques et managériales

Paradoxalement, malgré l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens concernant la l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance client-fournisseur, des lacunes théoriques limitent encore notre compréhension. En effet, les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. Alors que pour certains auteurs être dépendant signifie être moins performant (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), pour d'autres, la dépendance peut être source de surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

D'après notre analyse de la revue de littérature, cette incohérence des résultats provient essentiellement de deux faits majeurs, exposés ci-après :

Premièrement, nous constatons une analyse isolée de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations. A notre connaissance, aucune recherche n'a encore porté sur l'étude de ces théories simultanément.

D'un côté, la littérature en management stratégique considère la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle. Un niveau élevé de pouvoir relatif par l'une des parties dans une relation d'échange conduira à l'exploitation par la partie dominante et donc à une sous performance de la partie la moins puissante (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Zaheer,

McEvily et Perrone, 1998 ; Lonsdale, 2001 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010). Selon la théorie du pouvoir et du contrôle, la répartition de valeur, tel un gâteau, se partage entre clients et fournisseurs en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour l'un diminue la part restante de l'autre (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

De l'autre, la littérature en management des opérations lie la dépendance à la théorie de la rente relationnelle et à la théorie de l'intégration inter-organisationnelle. Alors, les relations asymétriques ne sont pas toujours gênantes et pourraient même conduire à de la surperformance (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015). Selon la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, la qualité de la relation entre clients et fournisseurs améliore leur potentiel de création de valeur dans la relation. Ils ne divisent pas la valeur totale générée (comme souvent proposé dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux. Il s'agit de « l'appropriation de valeur duale » (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Deuxièmement, nous constatons une absence de prise en compte des dimensions de la dépendance dans l'analyse de l'impact de la dépendance sur la performance (Hofer, 2015). Comme indiqué dans la figure simplifiée ci-après portant sur les configurations de déséquilibre de pouvoir et de dépendance, la dépendance est caractérisée par deux dimensions : la dépendance mutuelle et l'asymétrie de dépendance (Piskorski, 2005, Hofer, 2015).

La dépendance mutuelle, est **la somme** des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance mutuelle traduit l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur. L'asymétrie de dépendance est **la différence** des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance peut alors être symétrique si les niveaux de dépendance entre le client et le fournisseur sont identiques. Elle peut être asymétrique, lorsqu'une partie, client ou fournisseur, présente un avantage de dépendance sur l'autre partie.

La combinaison des deux dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance produit quatre situations de dépendance :

- **Interdépendance** lorsque la dépendance mutuelle est forte (4) et l'asymétrie de dépendance est nulle (0) (configuration A).
- **Indépendance** lorsque la dépendance mutuelle est faible (2) et l'asymétrie de dépendance nulle (0) (configuration B).
- **Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur** lorsque la dépendance mutuelle est moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance forte pour le client (2) et faible pour le fournisseur (1) (configuration C).
- **Asymétrie de dépendance en faveur du client** lorsque la dépendance mutuelle moyenne (3) et l'asymétrie de dépendance faible pour le client (1) et forte (2) pour le fournisseur. Cette configuration n'est pas étudiée dans la thèse car de nombreux articles portent sur ce thème dans la littérature.

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (2)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur C Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3	Interdépendance A Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 4
	Faible (1)	Indépendance B Asymétrie de dépendance: 0 Dépendance mutuelle: 2	Dépendance asymétrique en faveur du client Asymétrie de dépendance: 1 Dépendance mutuelle: 3
		Faible (1)	Forte (2)
		Dépendance du fournisseur envers son client	

Tableau 7 : Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)

D'après la littérature, il existe une large variété dans les relations au sein de la chaîne de valeur (Caniels, Gelderman, 2005). Analyser la dépendance entre client et fournisseur sans prendre en compte les situations de la dépendance conduit à des résultats incomplets et / ou contradictoires (Emerson, 1962 ; Kumar, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Piskorski, 2005 ; Caniels, 2005 ; Barbat, 2011 ; Hofer, 2015).

Au-delà de ces deux lacunes théoriques s'ajoute une lacune empirique. En effet, malgré l'importance du management de la chaîne de valeur et les recommandations de fabriquer ou d'acheter préconisées dans la littérature, de nombreux auteurs ont constaté que bien souvent les

entreprises n'arrivent pas à s'engager dans un acte d'achat de manière éclairée (Fischer, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2005, Mazur, 2003).

Il semble que ces déficiences soient dues (1) à une incohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Presutti, 2007 ; Hofmann, 2010), (2) à l'absence de stratégie d'achat ou d'orientation stratégique (Harrison, 2002 ; Hofmann, 2010), (3) à l'absence de compétences des managers de la chaîne de valeur (Hofmann, 2010), (4) aux partenariats forcés (Cox, 1997 ; Lonsdale, 2009), (5) à l'absence de méthodes ou de mise en pratique d'un modèle décisionnel dans les entreprises (Lonsdale, 1999 ; McIvor, 2000, Brannemo, 2006 ; Mohiuddin, 2013), (6) à une absence de connaissances des déterminants de la dépendance (Lonsdale, 2009).

Pour cela, notre travail propose de répondre à la question de recherche suivante :

« A partir des déterminants de la décision d'achat et de leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur, comment la perception de la dépendance et du pouvoir impacte la relation et la performance dans la chaîne de valeur ? »

En répondant à cette question de recherche, notre étude vise à obtenir une meilleure compréhension des liens entre dépendance, pouvoir, intensité de la relation et performance entre clients et fournisseurs. Elle ambitionne de contribuer à la littérature en management stratégique et en management des opérations.

Plus précisément, notre recherche poursuit trois objectifs :

Premièrement, elle vise à identifier les déterminants de la décision d'achat. Il s'agira de vérifier si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. La cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques sera également analysée. La question des compétences des acheteurs et de leur sensibilisation à la naissance de situations de dépendance dans une relation client-fournisseur sera abordée.

Deuxièmement, notre recherche ambitionne d'obtenir une meilleure compréhension des construits que sont la dépendance et la performance. A la lumière des théories énoncées précédemment (pouvoir & contrôle versus rente relationnelle & intégration inter-organisationnelle), elle identifiera la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, notre recherche vise à produire une représentation détaillée de chaque situation de dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur). Cette représentation exposera le contexte favorisant l'émergence de chaque situation, puis analysera la perception du pouvoir, de l'intensité de la relation et de l'impact de la dépendance sur la performance client - fournisseur. En effet, il semble que dans ce domaine, les études restent encore à la « surface » de la compréhension des situations de dépendance client-fournisseur. A notre connaissance, aucune recherche n'a jusqu'à présent analysé et comparé le lien entre dépendance et performance en fonction des situations de dépendance. D'après Hofer (2015) et Schmitz (2015), les recherches futures devraient contribuer à la mesure, aux manifestations et à l'évaluation de la performance dans ce type de relations.

Concernant maintenant les exclusions de cette thèse, comme énoncé précédemment, la situation d'asymétrie de dépendance en faveur du client ayant largement été traitée dans la littérature, elle ne fait pas partie du périmètre de l'étude. Il en est de même pour l'analyse des dynamiques de passage d'une situation de dépendance à une autre, qui pourraient en elles-mêmes donner naissance à une thèse à part entière.

Opportunités de recherches concernant la méthode

La revue de littérature met également en exergue certaines opportunités de recherches additionnelles concernant la méthode :

Tout d'abord, il n'existe que très peu d'études qualitatives concernant les situations de dépendance dans la chaîne de valeur. En général, les recherches futures devraient être orientées sur l'importance, l'impact et les déterminants du pouvoir dans les chaînes de valeurs. En regard de cela Caniels et Gelderman (2005) encouragent la recherche qualitative qui permet d'obtenir une compréhension en profondeur des mécanismes inter-organisationnels. Selon Lavastre (2014), une étude qualitative sur les pratiques inter-organisationnelles innovantes permettrait

d'avoir une vision plus complète, notamment en menant des entretiens plus approfondis avec les différents partenaires participant à son déploiement.

Ensuite, très peu d'études sur la dépendance ont été réalisées auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur. Les études existantes sont majoritairement des études de cas réalisées au sein d'une seule firme (Kähkönen, 2015) ou elles ne transcrivent la perception que d'une seule partie, très souvent le client (Hofer, 2015). Les résultats sont alors partiels. Une analyse au sein de la chaîne de valeur permettrait d'obtenir une représentation plus détaillée des différentes perceptions de la dépendance. Elle permettrait également d'analyser comment ces perceptions impactent positivement ou négativement la congruence des buts de chaque partie dans la relation.

Enfin, les situations dans lesquelles le fournisseur est stratégiquement important pour le client, ou lorsque son rôle dans le processus de création de valeur est significatif, sont rarement discutées (Caniëls, 2009 ; Kähkönen, 2015).

*« L'influence de la dépendance mutuelle et de l'asymétrie de dépendance
dans un contexte de collaboration entre un client et son fournisseur
ont des caractères instables et des chemins non-linéaires »
(Michalski, M., Montes-Botella, J. L., & Narasimhan, R., 2018)*

PARTIE II

Méthode, résultats de la recherche et discussion

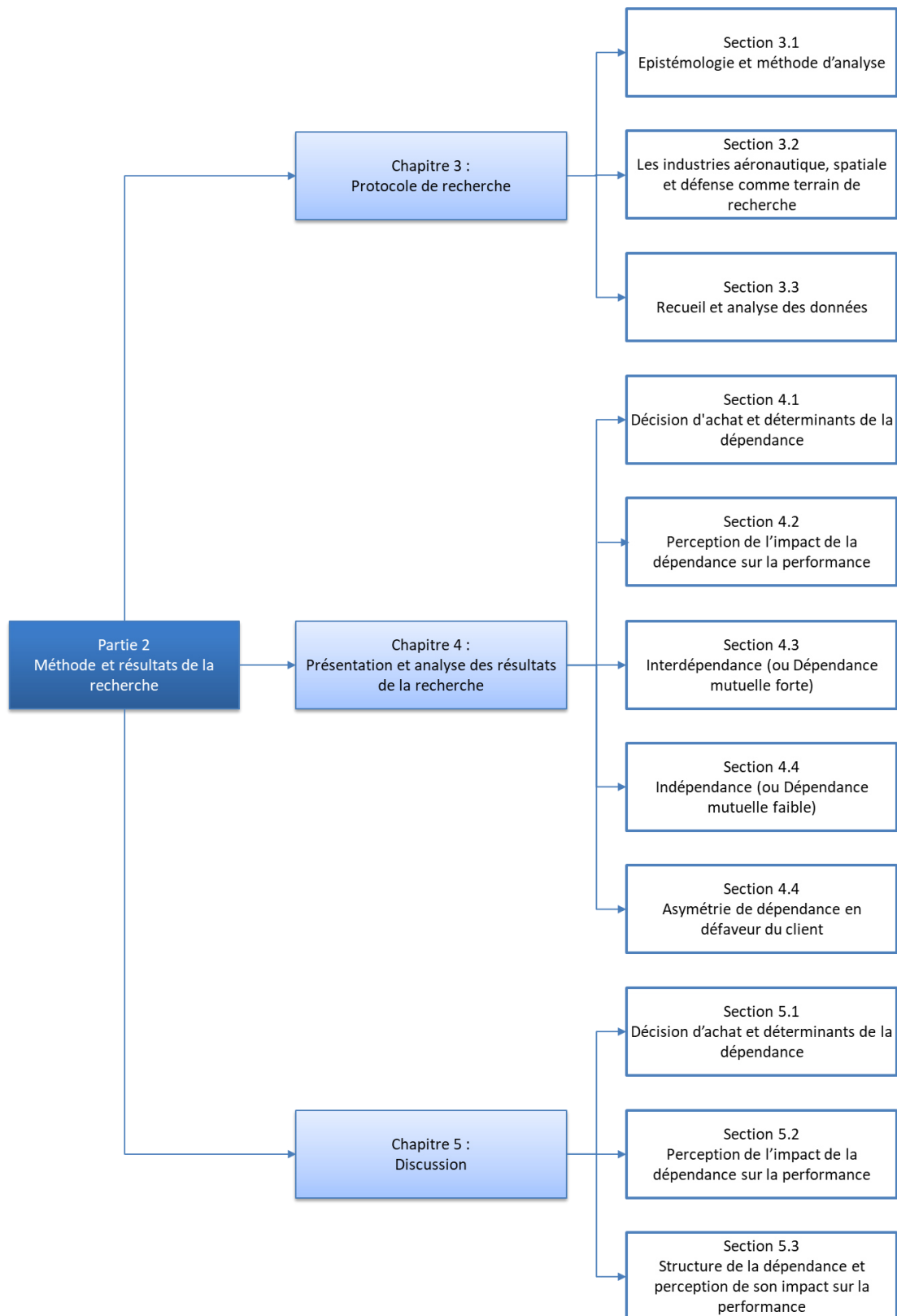


Figure 13: Partie 2 – Méthode et résultats de la recherche

La deuxième partie présente le protocole de recherche, les résultats de la recherche et la discussion entre la littérature et les résultats. Elle est structurée en trois chapitres.

Le Chapitre 3 présente le protocole de recherche.

Il présente tout d'abord le positionnement épistémologie interprétativiste choisi pour cette recherche. Il met en exergue les risques associés à la recherche compréhensive tels que les êtres de raison, les acteurs abstraits, et y répond. Il décrit la méthode d'analyse abductive sélectionnée pour mener à bien cette recherche.

Ensuite, le choix du terrain des industries aéronautique, spatiale et de défense est exposé. Après une brève rétrospective de ces trois secteurs, les principales caractéristiques ayant conduit à la sélection de ces industries comme terrain de recherche sont décrites : industrie de la connaissance et de l'innovation, produisant des actifs spécifiques, une émergence de l'innovation ouverte, augmentation de la part achetée, etc.

Enfin, les modalités de recueil et d'analyse des données sont partagées. Notamment la nature des données collectées, le mode de collecte des données (guide d'entretien, étude pilote, interviews), la nature du terrain d'observation et de l'échantillon (59 interviews, 48 entités), les sources de données et la méthode d'analyse des données, sont présentés.

Le Chapitre 4 présente les résultats de la recherche

Notre question de recherche est la suivante :

« A partir des déterminants de la décision d'achat et de leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur, comment la perception de la dépendance et du pouvoir impacte la relation et la performance dans la chaîne de valeur ? »

Premièrement, nos résultats identifient les déterminants de la décision d'achat provenant de la stratégie d'entreprise, de la stratégie institutionnelle ou de la stratégie client. Nous vérifions si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. La cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques est également analysée. La question des compétences

des acheteurs et de leur sensibilisation à la naissance de situations de dépendance dans une relation client-fournisseur est abordée.

Deuxièmement, par l'analyse des construits que sont la dépendance et la performance, nos résultats permettent d'en obtenir une meilleure compréhension. A la lumière des théories énoncées précédemment (pouvoir & contrôle versus rente relationnelle & intégration inter-organisationnelle), nous identifions la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, nos résultats proposent une représentation détaillée de chaque situation de dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur). Cette représentation expose le contexte favorisant l'émergence de chaque situation, puis analyse la perception du pouvoir, de l'intensité de la relation et de l'impact de la dépendance sur la performance client - fournisseur.

Le Chapitre 5 confronte la revue de littérature et les résultats de la recherche au moyen d'une discussion.

Cette discussion porte sur trois thématiques : les déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et leurs impacts sur la dépendance, la perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur, l'analyse des situations de dépendance et de leurs impacts sur la performance client-fournisseur.

3. Chapitre 3 : Protocole de recherche

Ce chapitre 3 concerne le protocole de recherche.

Il présente tout d'abord le positionnement épistémologie interprétativiste choisi pour cette recherche. Il met en exergue les risques associés à la recherche compréhensive tels que les êtres de raison, les acteurs abstraits, et y répond. Il décrit la méthode d'analyse abductive sélectionnée pour mener à bien cette recherche.

Ensuite, le choix du terrain des industries aéronautique, spatiale et de défense est exposé. Après une brève rétrospective de ces trois secteurs, les principales caractéristiques ayant conduit à la sélection de ces industries comme terrain de recherche sont décrites : industrie de la connaissance et de l'innovation, produisant des actifs spécifiques, une émergence de l'innovation ouverte, augmentation de la part achetée, etc.

Enfin, les modalités de recueil et d'analyse des données sont partagées. Notamment la nature des données collectées, le mode de collecte des données (guide d'entretien, étude pilote, interviews), la nature du terrain d'observation et de l'échantillon (59 interviews, 48 entités), les sources de données et la méthode d'analyse des données, sont présentés.

3.1. Epistémologie et méthode d'analyse

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. Elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Thietard, 2013, p.13).

3.1.1. Positionnement épistémologique interprétativiste

Les démarches de recherche en sciences sociales ont connu une profonde évolution depuis le début du siècle. Jusque dans les années cinquante, elles sont inscrites essentiellement dans le « paradigme positiviste » (Comte, 1830) fondé sur un postulat d'objectivité de la réalité.

Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité en s'inspirant de concepts empiriques empruntés aux sciences de la nature (Drapeau, 2004). Expliquer, étymologiquement, c'est « déplier », « développer ». Plus particulièrement, c'est ramener le particulier au général, donner les causes, démontrer. Expliquer, c'est donc mettre en évidence un lien objectif qui unit un phénomène au processus qui en est la cause.

A partir des années cinquante, d'autres paradigmes émergent tels que le « paradigme interprétativiste » (Dilthey, 1883), parfois confondu avec un paradigme constructiviste, parfois distingué de lui.

Selon ces nouveaux paradigmes, il existe non pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples. Ces réalités sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives susceptibles d'évoluer au cours du temps (Guba, Lincoln, 1994 ; Thietard, 2013, p.145).

Contrairement aux positivistes, les interprétativistes font une distinction entre comprendre et expliquer (Pourtois et Desmet, 1988). Le projet de l'interprétativiste est lui de comprendre la réalité (de la construire pour le constructiviste). Pour l'interprétativiste le processus de création passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs (Thietard, 2013, p.13).

Comprendre, étymologiquement, c'est « prendre ensemble ». Comprendre, c'est donc rendre compte d'une réalité humaine de manière globale et en dévoiler un sens. « *La nature, nous l'expliquons, la vie psychique, nous la comprenons* », est la célèbre phrase de Dilthey (1883) avec laquelle il tentera de fonder la distinction entre Sciences de la nature et Sciences de l'esprit (Kuhn, 1983 ; Perret & Seville, 1999 ; Dumez, 2013).

L'objet de cette recherche vise à identifier les différentes circonstances dans lesquelles une situation de dépendance entre client et fournisseur émerge. Elle analyse les liens spécifiques entre dynamiques du pouvoir, mécanismes de socialisation et performance en situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur. Pour cela, elle est résolument de nature compréhensive (Dilthey, 1883 ; Weber, 1965).

L'approche est orientée par la recherche de l'analyse du sens donné par les clients et les fournisseurs eux-mêmes. Sa dimension principale consiste à envisager la personne humaine en tant qu'acteur et à centrer l'analyse sur la dialectique. L'objectif est donc de mettre en place une approche compréhensive focalisée sur les perceptions et les actions entre clients et fournisseurs. La recherche est orientée vers la compréhension de la réalité à partir des points de vue des clients et des fournisseurs eux-mêmes car ceux-ci sont considérés comme les auteurs de la réalité sociale. Ainsi, ils construisent l'expérience sociale dans les interactions sociales (Blummer, 1969 ; Goffman, 1973 ; Anadon, 2007 ; Thietard, 2013). L'importance de cette perception est également citée dans la littérature. Par exemple, d'après l'étude de Thomas (2010) portant sur les relations asymétriques, la perception de la dépendance est ce qui importe avant tout dans les relations de chaîne de valeur. Elle peut influencer sur les comportements des managers et impacter les relations.

3.1.2. Risques associés à la recherche compréhensive

Pour Dumez (2013), les questions épistémologiques propres à la démarche compréhensive ne relèvent pas d'un choix entre des paradigmes épistémologiques, mais de problèmes concrets.

Il identifie trois risques principaux à toute démarche compréhensive. La présente recherche doit faire face à ces risques.

Premièrement, le risque de circularité. La circularité est le fait de trouver des faits confirmant une théorie. Selon Dumez, l'on arrive toujours à trouver des faits confirmant une théorie. Pour cela, afin de gérer le risque de circularité, il faut mener deux spécifications, celle de la théorie et celle du matériau de manière relativement indépendante.

La théorie est spécifiée quand elle permet d'identifier des effets que l'on devrait pouvoir observer dans le matériau. Par exemple, d'après la théorie des coûts de transaction, les clients ne devraient pas acheter lorsque le produit est spécifique. Pourtant, de nombreux clients font appel à des fournisseurs pour des produits spécifiques, cela même lorsque les fournisseurs disposent bien souvent de leur propre propriété intellectuelle.

Pour pallier au risque de circularité, la spécification du matériau est effectuée par codage. L'objectif de ce codage est de définir en quels points le matériau analysé peut réfuter la théorie. En effet, un cas peut à lui seul infirmer une théorie tandis que des dizaines de cas ne suffisent pas à confirmer une théorie (Koenig, 2009).

Deuxièmement, l'équifinalité. En effet, un même phénomène peut être le résultat de plusieurs processus causaux différents. Il faut alors confronter, pour le phénomène étudié, le pouvoir explicatif de plusieurs hypothèses ou propositions rivales (Yin, 2012). Ainsi pour chaque phénomène spécifié sous la forme d'un enchaînement observé, deux ou plusieurs hypothèses rivales plausibles sont proposées. C'est le cas notamment concernant la caractérisation du pouvoir en situation d'interdépendance où plusieurs hypothèses ont été proposées par les répondants (pouvoir symétrique fort / faible, pouvoir en faveur du client / du fournisseur). D'une manière générale, les questions posées étaient non directrices et l'ensemble des hypothèses proposées par les répondants sont présentées dans l'analyse des résultats. La discussion veille à retranscrire fidèlement les différentes hypothèses ayant émergées lors des interviews.

Troisièmement, les êtres de raison. Les êtres de raison (aussi appelés acteurs abstraits) sont des entités causales qui n'existent que dans la tête de celui qui y a recours (Durkheim, 1895). Pour essayer d'éviter le risque des êtres de raison, le point crucial est la détermination de l'unité d'analyse (Dumez, 2013). L'unité d'analyse se compose de l'objectif et du périmètre de l'étude de cas (Ragin et Becker, 1992).

D'après la définition de Theodorson (1969) une étude de cas est « *l'étude d'un phénomène social par une analyse approfondie d'un cas individuel. Le cas peut être une personne, un groupe, un épisode, un processus, une communauté, une société ou toute autre unité de vie sociale. Toutes les données pertinentes du cas sont regroupées et organisées par rapport au dit cas. L'étude de cas donne un caractère unitaire aux données étudiées en reliant une variété de faits à un seul cas. Il fournit également une opportunité pour une analyse intensive de multiples détails spécifiques qui sont souvent négligés avec d'autres méthodes.* »

L'objectif essentiel d'une étude de cas est de comprendre le cas en profondeur, dans son état naturel, tout en reconnaissant sa complexité et son contexte. Il doit également conserver une vue holistique afin de préserver la complétude et l'unicité du cas. Pour cela une étude cas est davantage une stratégie qu'une méthode.

Cette recherche est une étude de cas concernant la perception de l'impact de la dépendance entre clients et fournisseurs dans les industries aéronautique, spatiale et de défense. Elle modélise la perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur. Elle a été conduite sur un vaste échantillon représentatif et ciblé lui conférant une certaine robustesse et permettant également d'éviter le risque des êtres de raison (cf. chapitre « Recueil et Analyse des données »).

3.1.3. Méthode d'analyse abductive

Dans le domaine des sciences humaines et sociales, la recherche compréhensive considère le monde, non pas comme une entité définie et finie, mais comme un construit subjectivement vécu. Le comportement humain ne se comprend et ne s'explique qu'en relation avec les significations que les individus donnent aux choses et à leurs actions. La connaissance émerge de l'étude d'un processus humain de construction, de reconstruction et de mutation (Poupart, 1981 ; Drapeau, 2004).

De nombreux auteurs soulignent la portée et les bénéfices d'une approche qualitative dans l'analyse des relations entre clients et fournisseurs, et plus particulièrement dans le cadre de situations de dépendance. Par exemple, pour Eisenhard (1989) ou Mortara (2011), en dépit des avantages potentiels de l'analyse qualitative de l'entreprise, il existe encore peu d'études de ce genre sur le thème de la dépendance vis-à-vis de la chaîne de valeur. Pour Schmitz (2015), la

recherche sur la dépendance entre le client et le fournisseur repose largement sur des questionnaires ou des analyses quantitatives. Il conviendrait de mener une étude de cas pour aller plus en profondeur. Pour Gelderman (2004), l'importance, l'impact et les déterminants du pouvoir dans une chaîne d'entreprises interdépendantes (supply chain) devrait être menée par le biais d'une analyse qualitative afin d'écouter en profondeur les informateurs clés, et de combler l'écart entre la littérature et la réalité quotidienne du pouvoir et de la dépendance dans les relations client-fournisseur.

Dans le cadre de cette recherche, le choix de méthode d'analyse s'est porté sur l'abduction. L'abduction est un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante (Aliseda, 2006). Dans le cadre de notre recherche, l'observation surprenante réside dans l'opposition de théories.

Premièrement, la théorie liée au pouvoir et au contrôle, plutôt issue d'une littérature en management stratégique. Elle indique qu'un niveau élevé de pouvoir relatif par l'une des parties dans une relation d'échange conduit à l'exploitation par la partie dominante et donc à une sous performance de la partie la moins puissante (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998 ; Lonsdale, 2001 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010).

Deuxièmement, la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, sont plutôt issue d'une littérature en management des opérations. Elles suggèrent que les relations asymétriques ne sont pas toujours gênantes. Au contraire, une distribution de pouvoir connue entre les deux partenaires peut permettre une coordination efficace de la relation d'échange et donc une surperformance des deux parties (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

L'approche qualitative enferme le chercheur dans une démarche de falsification ou le seul objectif ne peut être que de réfuter une théorie. Résumé plus simplement, si la première théorie relative au pouvoir et au contrôle est vraie, alors nous devrions observer que plus la dépendance du client sera forte envers son fournisseur, plus le pouvoir du client sera faible. Alors, la performance client-fournisseur sera également faible.

Pourtant, nous constatons dans certaines entreprises, notamment dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, une forte volonté des clients de réduire leur groupe de fournisseurs. Par cette démarche, elles augmentent leur volume d'achat auprès d'un petit nombre, avec lesquels elles vont développer des relations plus intenses. La dépendance du client envers le fournisseur augmente alors en conséquence.

Selon la théorie du pouvoir et du contrôle, dans ce contexte, le pouvoir du fournisseur grandit au détriment de celui du client. Les industries aéronautique, spatiale et de défense sont des industries fortement consolidées et de la connaissance. Alors, cette observation paraît surprenante voire en totale contradiction avec les conclusions relatives à la théorie liée au pouvoir. L'objectif de l'approche abductive est de formuler une ou des nouvelle(s) proposition(s) sur les raisons qui pourraient expliquer cela.

Comme l'indique le schéma ci-après, l'abduction est réalisée par une comparaison continue entre les données déjà collectées ou entrantes et les construits théoriques en constante évolution (Blumer, 1996 ; Pidgeon, 1991 ; Reichertz, 2004).

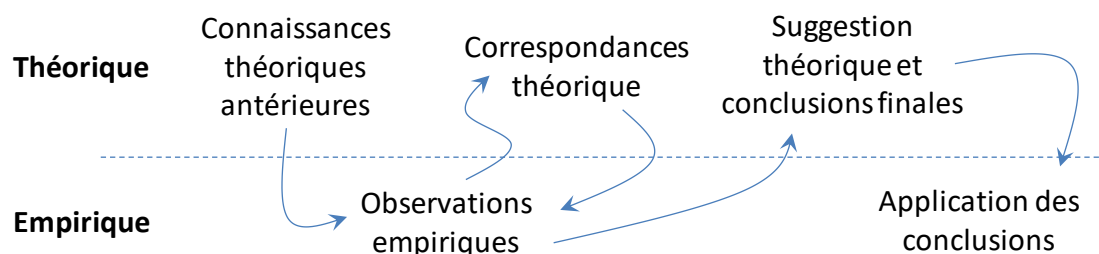


Figure 14: L'approche abductive (A. Rouzies, L. Cailluet, 2014)

Traditionnellement, l'approche inductive est préférée dans le cadre d'une recherche qualitative. L'approche inductive part d'observations et mène à une hypothèse ou à un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers. L'approche abductive a été préférée à l'approche inductive (traditionnellement choisie dans le cadre de recherches qualitatives), pour plusieurs raisons énoncées ci-après

Tout d'abord, les connaissances théoriques antérieures permettent de réaliser un échantillonnage théorique. Le terrain a alors pu être approché avec des éléments théoriques permettant de définir des questions pertinentes, répondant à la question de recherche. La pertinence du recueil des données a ainsi pu être améliorée grâce à une étude approfondie de la dépendance au travers de plusieurs théories : coûts de transaction, dépendance des ressources, connaissance, pouvoir, rente relationnelle, intégration inter-organisationnelle.

Aussi, il est illusoire, voire dangereusement aveugle, de penser qu'un chercheur peut approcher un phénomène en étant totalement vierge de tout a priori. Les résultats de la recherche ne peuvent jamais être purement construits a posteriori. Aussi, les données elles-mêmes ne sont jamais exemptes d'interprétation par les acteurs eux-mêmes et le chercheur doit construire sa propre interprétation sur ces données déjà chargées conceptuellement d'un univers théorique qu'il doit prendre en compte (Strauss & Corbin, 1990). Pour cela, dans la présente situation où le chercheur avait déjà une expérience significative dans l'industrie aéronautique, l'approche abductive avait du sens.

Enfin, comme annoncé précédemment, opérant sur un petit nombre de cas ne constituant pas un échantillon représentatif, la recherche qualitative ne peut servir à confirmer une théorie. Dans la tradition Popperienne, elle ne peut que permettre de réfuter une théorie. Sa visée est donc souvent présentée comme exploratoire : à partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré, ou un cadre théorique ancien est modifié. Dans la littérature, une démarche de ce type a souvent été rapprochée de la notion d'abduction (Koenig, 1993 ; David, 2000 ; Dubois, 2002 ; Dumez, 2013).

3.2. Les industries aéronautique, spatiale et de défense comme terrain de recherche

Cette section présente tout d'abord une brève rétrospective de l'histoire des industries aéronautique, spatiale et de défense.

Ces industries rassemblent de nombreuses caractéristiques induisant une situation de dépendance entre clients et fournisseurs au sein de la chaîne de valeur, et rendent ce terrain tout à fait propice à l'étude de ce thème de recherche.

3.2.1. Rétrospective

Le désir de voler est depuis très tôt un grand rêve de l'homme

De nombreux ingénieurs se sont penchés sur le sujet d'ailes battantes dans le but d'imiter les oiseaux, notamment Léonard de Vinci en 1500, mais ce sans réel succès (même si ses découvertes furent utiles par la suite).

En 1783, apparaissent les premières montgolfières, une par Pilâtre de Rosier et le marquis d'Arlandes, l'autre par les biens connus frères Montgolfier. Ils réussissent alors à s'élever dans les airs à l'aide d'un ballon à air chaud.

Les premiers plans d'un hélicoptère sont eux proposés en 1784 par Launoy et Bienvenu. Georges Cayley invente en 1810 les premières lois de l'aérodynamique (portance, poussée et traînée) et couche alors sur papier le premier concept d'avion : alors que la portance est engendrée par la dépression de l'air sur l'aile, il crée un fuselage pour minimiser la traînée.

Malgré l'invention de George Cayley, il faut attendre 1842 pour que William Henson invente le premier moteur à vapeur léger. Stringfellow, ami de Henson, propose un modèle de moteur à vapeur miniature, et en fait voler une maquette en 1848. Cet évènement sera considéré mondialement comme la première fois où un corps plus lourd que l'air vole par ses propres moyens. Felix Temple déposera par la suite en 1857 le premier brevet d'un aéroplane (n° 32031).

L'aéronautique, discipline permettant le déplacement dans l'atmosphère, prend réellement son essor lorsque l'homme arrive à voler dans un engin motorisé plus lourd que l'air (contrairement à la montgolfière). Cet exploit est aujourd'hui disputé entre le petit bond de Clément Ader et le vol plané des frères Wright. Le premier vol de Clément Ader s'effectue à bord de son aéroplane, baptisé "L'Eole", le 9 octobre 1890. Mû par une hélice entraînée par un moteur à vapeur, Clément Ader s'est alors inspiré du vol des cigognes et des chauves-souris. Ce premier vol représente un bond à peine contrôlé de 50 mètres, mais il prouve qu'un engin plus lourd que l'air peut voler. De leur côté, les frères Wright, très inspirés par les travaux d'Octave, effectuent leur premier vol plané avec un engin motorisé plus lourd que l'air à Kitty Hawk à bord du « Flyer » en 1903.

L'astronautique est la discipline permettant le déplacement hors atmosphère, donc dans l'espace (e.g. fusées ou navettes spatiales). En 1892, les français Hermitte et Besançon inventent les ballons sondes (toujours utilisés de nos jours). Pénétrant dans la stratosphère à plus de 40.000 mètres, ils permettent des observations aérologiques et météorologiques.

A cette époque, les fusées sont, elles, essentiellement utilisées comme armes incendiaires durant les grandes guerres, les guerres napoléoniennes et la guerre de Sécession. A la fin du XIXe siècle, Constantin Tsiolkovski ouvre l'ère de l'astronautique en publiant les théories du vol spatial.

Les véritables machines volantes, pouvant voler sur plusieurs kilomètres, apparaissent entre 1905 et 1914. En 1905 Robert Esnault-Pelterie brevète le moteur en étoile, le manche à balai et l'aileron. Suivent alors une longue série de records, tels que la traversée de la manche en 1909 par Louis Blériot, ou celle de la Méditerranée en 1913 par Roland Garros. En France les frères Wright et Louis Blériot ouvrent les premières écoles de pilotage en 1909 à Pau. Les trente années qui suivent voient le développement spectaculaire de l'aéronautique civile et militaire.

La première guerre mondiale s'accompagne d'immenses progrès

Le 5 octobre 1914, le pilote Frantz et le mécanicien Quénault remportent le premier combat aérien à l'aide d'un fusil. En janvier 1915, Roland Garros achève la mise au point du tout premier chasseur monoplace de l'histoire, armé d'une mitrailleuse tirant dans l'axe de

l'avion à travers le champ de rotation de l'hélice. Fokker perfectionne ensuite le système en synchronisant le tir entre les pales de l'hélice. L'entre-deux guerres est marquée par de nombreuses tentatives de traversées de l'Atlantique Nord, jusqu'à la réussite de Charles Lindbergh le 27 mai 1927.

L'importance de l'aviation militaire ayant été prouvée durant la première guerre mondiale, des chasseurs plus puissants ainsi que des bombardiers légers et lourds, se développent chez les américains, les japonais et les européens.

On voit aussi apparaître les premiers transports de courrier par avion, ainsi que la première compagnie aérienne KLM en 1919. Le 7 octobre 1933, tous les exploitants de transport aériens Français se regroupent et forment « Air France ».

Trois pays participent au début du XXe siècle au développement des techniques nécessaires à l'épopée de la conquête de l'espace. Le 16 mars 1926 le physicien américain Robert Hutchings Goddard réalise le lancement d'une fusée propulsée par un mélange d'essence et d'oxygène liquide. L'engin atteint une altitude de 12,50 mètres et une vitesse de 100 km/h. Ce premier essai encourage Goddard à perfectionner son système de propulsion. Il dépose alors 214 brevets d'inventions qui joueront une importance capitale dans la conquête spatiale.

En 1930, Eugen Sänger invente le bombardier antipodal précurseur de la navette spatiale et Wernher von Braun, 18 ans à l'époque, crée avec l'appui de l'armée le terrible missile V2.

Dans le domaine des ballons sonde, le 27 mai 1931, le professeur Picard et son aide Kiepfer atteignent l'altitude de 15781mètres au cours d'une ascension de dix-sept heures. Le 11 novembre 1935, Stevens et Anderson lancent un ballon de 104 000 m³ à 22 066 mètres.

La seconde guerre mondiale, théâtre de conflits aériens mythiques tels que la bataille d'Angleterre, peut être considérée comme l'apogée de l'aviation sur le champ de bataille. D'énormes progrès sont fait et on voit apparaître notamment les premiers avions à moteur à réaction fabriqués en série, le radar et l'utilisation des premières fusées missiles V2.

Après la Seconde Guerre Mondiale, entre 1947 et 1991, le monde est divisé de nouveau et la guerre froide devient une guerre d'intimidation. Elle se déroule sur plusieurs fronts et notamment sur le progrès technologique.

L'aéronautique militaire pousse alors au développement du moteur à réaction et part à la conquête du vol supersonique. On parle alors de « course à la vitesse ». Le premier à passer le mur du son sera Chuck Yeager le 14 octobre 1947 avec son avion-fusée, le X1. En 1969 le premier avion civil supersonique voit le jour, le Concorde.

La fin de la guerre libère également sur le marché un surplus d'appareils et de pilotes. C'est le début du transport aérien commercial régulier capable de s'affranchir des conditions météorologiques. Les retombées civiles permettent le développement des premiers avions de ligne quadrimoteurs et le transport aérien s'ouvre à tous, au moins dans les pays développés.

En astronautique, les deux blocs se disputent les scientifiques allemands pour les rattacher à leur recherche spatiale en échange d'une nouvelle vie. Wernher von Braun, responsable de la conception des fusées V2 sous le régime nazi, voit son passé effacé et devient chef de projet à la NASA. On parle alors de « course à l'espace ».

Le 4 octobre 1957 le monde s'ébranle et la Terre se dote d'un second satellite (en plus de la lune) : Spoutnik 1. Un mois après, la chienne Laika est le premier être vivant en orbite. En 1958, les Américains, envoient à leur tour leur premier satellite Explorer 1, s'en suit une série de lancement apportant à chaque fois de nouvelles découvertes. Le 9 avril 1968, le centre spatial français de Kourou en Guyane est inauguré avec le lancement de la fusée-sonde "Véronique", utilisée notamment pour l'étude de la haute atmosphère.

En 1961, le russe Youri Gagarine devient le premier homme à aller dans l'espace, suivi du premier américain John Glenn en 1962. Wernher von Braun donne aux États-Unis les moyens d'établir le programme Apollo 11 menant le premier homme sur la Lune le 20 juillet 1969, avec à son bord les astronautes Neil A. Armstrong, Michael Collins et Edwin E. Aldrin Jr.

Au début des années 70, le monde entre de nouveau dans un nouveau type de guerre : la guerre fraîche. Les deux blocs partent dans une course à l'armement nucléaire, et placent en orbite des satellites armés pour contrer d'autres satellites.

Après 1972, la course à l'espace entre les deux blocs ralentit. On voit apparaître les premières coopérations entre l'Est et l'Ouest. En 1979, la première fusée Ariane est lancée depuis le ciel du Centre spatial guyanais de Kourou. La réussite de ce lancement marque l'entrée de l'Europe dans la course aux étoiles, aux côtés des américains et des soviétiques.

Lors des années 1980, les américains se lancent dans l'élaboration d'une station orbitale internationale, et coopèrent avec les entreprises européennes, qui profitent ainsi de leur expérience. En 1998, le premier morceau de la station spatiale internationale ou ISS, est mis en orbite. Sa conception se termine en 2011. En 1997, le deuxième tir d'Ariane V est un véritable succès (le lanceur européen n'avait pas réussi son premier lancement en juin 1996 et dû être détruit après 37 secondes de vol). Le succès d'Ariane V permettra de mettre en orbite des satellites de télécommunication lourds et volumineux.

De nos jours...

Le marché mondial des industries aéronautique et spatiale est estimé à 477,1 Mds USD employant 1,7 millions de personnes dans le monde (OCDE, 2015). Les fruits de l'aérospatial sont partout : les systèmes de plans autoguidés, les téléphones portables, Internet... Alors que l'espace n'a plus aucun secret pour les pays du Nord, ils doivent faire face à une compétition féroce : tout d'abord, les programmes spatiaux apparaissent de part et d'autre du monde tel que la conquête de la lune pour la République Populaire de Chine. Au-delà des grands programmes internationaux, les pays se livrent une compétition féroce. La privatisation transforme l'industrie spatiale. L'arrivée de SpaceX contraint les européens à réorganiser la chaîne de valeur de l'industrie spatiale. Avec son Falcon 9, la société américaine a cassé les prix de mise en orbite et fabricant ses propres lanceurs. L'entreprise bénéficie également d'importants contrats avec la NASA lui permettant d'abaisser le coût de lancement commercial.

De son côté, la joint-venture Airbus Safran Launchers ⁵a récemment racheté les parts du CNES dans Arianespace afin de confier une part plus importante de l'activité au secteur privé. Ainsi, Airbus Safran Launchers est actionnaire à 74% d'Arianespace depuis le 31 décembre 2016 (Communiqué de Presse ASL, 29 mars 2017). Maître d'œuvre des familles de lanceurs européens Ariane 5 et Ariane 6, et des missiles de la force de dissuasion océanique française, elle maîtrise les technologies les plus avancées en matière de systèmes de lancement et de propulsion. L'Europe se lance alors dans un nouveau lanceur, Ariane 6, développé avec des technologies éprouvées et vise une mise en service à l'horizon 2020.

L'industrie spatiale est très liée à celles de l'aéronautique et de la défense qui affichent conjointement une croissance d'environ 3,0 % en 2015 (OCDE, 2015), portée par l'augmentation du trafic aérien mondial. L'accroissement des cadences chez les avionneurs pèse aussi sur la production qui doit se réinventer pour être plus compétitive. Les prévisions de commandes et, de facto, l'augmentation des cadences de production mettent d'ores et déjà la chaîne de valeur en tension.

Les constructeurs et équipementiers sont aujourd'hui poussés à s'unir pour mutualiser les coûts, y compris en Recherche et Développement (R&D) et en innovation. L'avènement de la transformation numérique du secteur aéronautique et spatial est identifié comme une tendance lourde pour faire face aux nouveaux enjeux (Accenture, 2017). L'une des clés pour la croissance est d'utiliser des technologies d'analyse de données afin d'améliorer les opérations, la chaîne de valeur et l'intégration de systèmes afin de proposer des services plus attractifs pour leurs clients. L'aspect service digital est devenu un des leviers de croissance (Accenture, 2017)

⁵ Airbus Safran Launchers développe et fournit des solutions innovantes et compétitives dans le domaine des lanceurs spatiaux civils et militaires. Airbus Safran Launchers est une co-entreprise détenue à 50% par Airbus Defence and Space et à 50% par Safran, née de l'ambition des deux groupes de porter l'industrie spatiale européenne au plus haut niveau.

Le secteur de la défense devrait lui aussi progresser dans les prochaines années (Deloitte, 2017) sous l'effet des questions de cybersécurité, des menaces sécuritaires au niveau mondial (tensions géopolitiques au Moyen-Orient, en Afrique, en mer méridionale), ou bien d'évolutions dans la manière de conduire une guerre. En effet, nous sommes passés ces 60 dernières années de guerres de saturations à des guerres technologiques. Sur le plan militaire, le rôle du pilote tend à se réduire au profit des systèmes automatiques, tels que les drones. Le pilote militaire, rôle encore empreint de prestige, est aujourd'hui bien loin du « chevalier du ciel » de la Première Guerre mondiale.

Les industries aéronautique, spatiale et de défense présentent par bien des aspects un environnement favorable à la naissance d'une forte dépendance entre clients et fournisseurs. En effet, nous constatons que ces industries possèdent plusieurs des critères identifiés comme déterminants de la dépendance client-fournisseur. Ces domaines sont alors considérés comme représentatifs des préoccupations actuelles liées à la chaîne de valeur pour les raisons indiquées ci-après.

3.2.2. Une industrie de la connaissance et de l'innovation

Des actifs spécifiques

Comme analysé dans la revue de littérature, un des premiers déterminants de la dépendance entre clients et fournisseurs est lié à la spécificité de l'actif, qu'il s'agisse du site, de l'actif physique ou humain (Williamson, 1985). En cas d'actif spécifique, la littérature recommande de fabriquer la production du bien.

Pourtant, bien que les industries aéronautique, spatiale et de la défense soient des industries à produits complexes où les avions contiennent plusieurs millions de pièces, ils sont produits par plusieurs milliers de fournisseurs, devant respecter de multiples réglementations.

En aéronautique par exemple, les fabricants doivent répondre aux règles strictes de la Federal Aviation Administration (FAA) et de l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA) afin d'obtenir leur « Certificat Type » attestant la navigabilité de leurs avions. Ils doivent également faire face à des exigences environnementales de plus en plus strictes

concernant les émissions de CO₂ ou le niveau de pollution sonore. Ils répondent aux exigences de personnalisation de la cabine de leurs clients et à leurs attentes opérationnelles (e.g. introduction de la douche par Emirates sur ses A380, introduction massive, 35 tonnes, de la fibre de carbone sur le 787 Dreamliner, etc.).

Ainsi, contrairement aux préconisations de la littérature, pour faire face à ces défis, la chaîne de valeur devient un réel atout pour le client car la participation et l'expertise des fournisseurs contribuent à stimuler l'innovation.

Pour Airbus Commercial Aircraft par exemple, devenir un intégrateur de systèmes (et non plus un fabricant de systèmes) permet de se focaliser sur les innovations de demain. Sur l'A350, 50% de la conception des composants principaux a été réalisée par les fournisseurs, alors qu'Airbus ne déléguait traditionnellement que 30% sur ses programmes précédents. Dans l'industrie spatiale, plusieurs défis doivent également être relevés. Les satellites de communication deviennent de plus en plus puissants et toujours plus lourds. L'électronique installée est donc également de plus en plus puissante. Les appareils compacts qui la contiennent nécessitent des mécanismes de plus en plus complexes pour dissiper la chaleur. La capacité de la charge utile est également de plus en plus importante.

Des modèles d'innovation fermés vers l'Innovation Ouverte

La vision de l'Europe en 2020 est d'être une union d'innovation dans le secteur de l'aéronautique et du spatial. Pourtant, ces secteurs connaissent un ralentissement des innovations radicales au profit d'innovation incrémentales. En effet, les innovations révolutionnaires ont été expérimentées lors de l'émergence initiale de ces secteurs. Au cours des dernières années, une approche plus incrémentale de l'innovation a été mise en place (Giannopapa, 2010). Aujourd'hui nous assistons dans ces secteurs à l'amélioration de systèmes existants (Ariane 6 versus Ariane 5, la forme « NEO » de l'A320, etc.), mais assez peu à de véritables nouveaux développements. L'évolution est progressive et les percées ne se produisent pas aussi souvent que possible, et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, le développement de projets dans ces industries a une durée très longue. Dix ans s'écoulent en général de l'idée à son implémentation. Ce cycle induit des difficultés pour intégrer des technologies de pointe, qui, une fois installée, peut-être déjà obsolète.

Deuxièmement, les coûts de développement et de lancement sont très élevés, et les risques doivent être minimisés. L'utilisation de technologies sur étagère (ou aussi proches que possible) est donc jugée préférable au développement d'une nouvelle technologie révolutionnaire. Les entreprises des industries aéronautique, spatiale et de défense se sont longtemps concentrées sur l'innovation, avec des succès plus ou moins mitigés. Les retards importants et dépassements de coûts dans les programmes de l'aéronautique, du spatiale et de la défense ont fortement marqué cette dernière décennie.

Troisièmement, le projet a également un coût élevé et pour cela elle doit être plutôt rigide afin de garantir le succès de la mission. La maturité du développement et des technologies embarquées sont progressivement gelées à chaque étape du processus de développement. Une structure plus souple du projet serait plus appropriée pour encourager les percées technologiques. Nous assistons d'ailleurs dans l'industrie aéronautique au développement des méthodes dites « Agiles ».

Quatrièmement, le nombre de missions est limité et par conséquent, la possibilité d'expérimenter de nouvelles technologies est également limitée.

Pourtant, les dirigeants sont convaincus de la valeur apportée par l'innovation et persuadés que le succès de l'innovation est peut-être le seul élément qui pourrait garantir un avantage compétitif important.

D'après le rapport de l'OCDE (2015), retraçant la manière dont les entreprises innovent au sein de la chaîne de valeur, les industries aéronautique, spatiale et de défense ne réunissent pas l'ensemble des caractéristiques favorables à l'implémentation d'approches d'innovation ouverte dans le secteur (e.g. cycles courts de vie de la technologie, faible dépendance de sentier impliquant que l'innovation future ne dépend pas des innovations antérieures, génération de connaissance essentiellement explicite). Pourtant, les entreprises de ces secteurs ont bien compris que le succès de l'innovation passe par le management des relations client-fournisseur. En effet, l'accès à des informations précieuses est une incitation majeure pour les entreprises à créer des partenariats caractérisés par la confiance et l'échange d'informations (Grant 1996 ; Gulati, 1999). Il est aujourd'hui presque impossible d'utiliser le terme « innover » sans

référence implicite à l'idée de « chaîne de valeur ». Dans de nombreuses industries, l'innovation est souvent créée en collaboration dans un réseau d'entreprises (Powell, 1998).

3.2.3. Une économie consolidée avec peu d'acteurs

Une forte augmentation des volumes d'achats

L'analyse des déterminants de la dépendance réalisée dans le cadre de la revue de littérature nous a montré que la dépendance du client augmente lorsque le poids du fournisseur dans le produit augmente.

Dans l'industrie aéronautique, la compétition externe a poussé les donneurs d'ordre à se recentrer sur leurs compétences clés. L'approvisionnement étant aujourd'hui global, les clients cherchent à produire dans des pays où la main d'œuvre est à bas coût (Rossetti et Choi, 2005). Alors, tandis qu'à la fin des années 90, les donneurs d'ordre du monde aéronautique étaient fiers d'être des fabricants d'aéronefs, ils sont devenus aujourd'hui des intégrateurs d'aéronefs car cette approche semble être, a priori, plus rentable à la réalisation de pièces.

Airbus a connu entre 1990 et 2010 une augmentation sans précédent de son volume d'achats (pour sa branche aviation). Alors qu'il ne représentait que 50% de ses coûts totaux en 1990, il culmine aujourd'hui à plus de 80% (les 20% restants étant affectés à la main-d'œuvre, à l'impôt et à l'amortissement) (Cauquil, 2013). De son côté, Boeing a externalisé 70% des activités de développement et de production dans le cadre du programme 787 (contre 30% sur ses précédents programmes).

Les dirigeants de Boeing admettent qu'il peut être difficile de trouver le juste équilibre entre ce qui est réalisé dans ses propres usines et ce qui est acheté auprès d'entreprises extérieures. Pour Hart Smith (2001), le risque principal est de ne plus être capable de développer une trésorerie suffisante pour développer de nouveaux produits. Beaucoup de composants doivent être aujourd'hui achetés (moteurs, avionique, systèmes, etc.) car les donneurs d'ordre ne sont plus équipés pour entreprendre eux-mêmes ces activités. Pourtant, selon lui, il est indispensable de maintenir les compétences nécessaires pour rédiger des spécifications.

Rationalisation du nombre de fournisseurs

Pour être compétitif sur le marché mondial, les donneurs d'ordre ont commencé dès les années quatre-vingt-dix à réduire leur nombre de fournisseurs en créant des partenariats stratégiques avec quelques fournisseurs clés. Cette approche est appelée la « rationalisation ».

En rationalisant leur nombre de fournisseurs les donneurs d'ordre souhaitent diminuer les ressources nécessaires pour gérer les fournisseurs tout en établissant des relations plus ciblées (Rossetti et Choi, 2005). Les études empiriques sur les industries aéronautique, spatiale et de défense suggèrent effectivement que la complexité et le coût de gestion des partenariats augmentent avec le nombre de parties impliqués (Dussauge & Garette, 1995).

Graham et Ahmed (2000) modélisent les relations dans la chaîne de valeur entre donneur d'ordre et fournisseurs dans la figure ci-après. Les fournisseurs de premier niveau, appelés également « Tier 1 » ou « *Risk Sharing Partners* » doivent s'assurer que le niveau de performance de leurs fournisseurs satisfait les besoins et les attentes des donneurs d'ordre. De leur côté, les fournisseurs de deuxième niveau, appelés également « Tier 2 », doivent s'assurer que les matériaux livrés par les fournisseurs de troisième niveau correspondent à la qualité demandée par leurs clients, les fournisseurs de premier niveau.

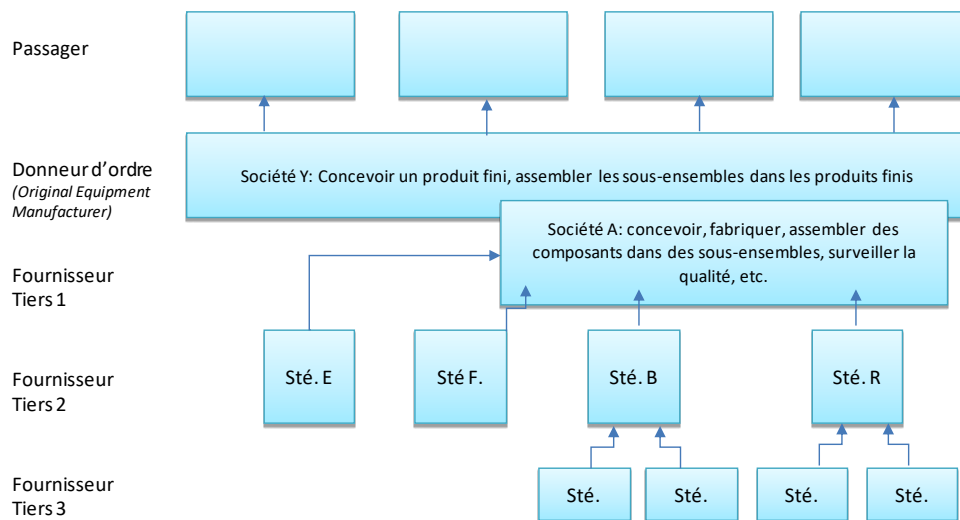


Figure 15: Structure de l'industrie aérospatiale (Graham and Ahmed, 2000)

Ainsi, les entreprises individuelles ne rivalisent plus aujourd'hui sur le marché mondial en tant qu'entités indépendantes, mais comme une chaîne de valeur intégrée. Le succès d'une entreprise dépend alors de sa capacité à intégrer et à coordonner les partenaires de sa chaîne de valeur (Lambert & Cooper, 2000).

Dans ce contexte, il est recommandé d'établir des relations plus étroites et à plus long terme, voire même des partenariats, avec des fournisseurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur pour pouvoir délivrer une valeur exceptionnelle aux clients. Les entreprises sont donc chargées de bâtir des chaînes de valeur de plus en plus efficaces et réactives (Cox, 1999).

Création de monopoles d'équipementiers géants

Nous constatons quelques limites à cette approche de rationalisation du nombre de fournisseur. Tout d'abord, pour Rosetti et Choi (2005), parce que les donneurs d'ordre ont réduit leur groupe de fournisseurs à un degré extrême, beaucoup ont créé des sources de monopole par inadvertance et ont éliminé la concurrence.

Aussi, si les donneurs d'ordre ont toujours favorisé la consolidation au sein de leur chaîne de valeur pour que leurs fournisseurs deviennent des partenaires plus solides, ils ne souhaitent pas que ceux-ci deviennent trop importants.

Par exemple, quelques heures après l'annonce du rachat de Rockwell Collins par United Technologies, Boeing a publié un communiqué annonçant qu'il étudierait de près ce projet. En effet, il donnerait naissance à un géant de plus de 60 milliards de dollars de chiffre d'affaires, représentant ainsi les 2/3 de Boeing. Cet accord de fusion entre UTC et Rockwell Collins s'inscrit dans une course à la taille à laquelle participent les équipementiers depuis plusieurs années. Elle constitue une réponse à la baisse des prix imposée dans l'aéronautique qui pousse les équipementiers à se regrouper rapidement.

En effet, avec l'absence de nouveaux programmes d'avions et de la faiblesse du prix du carburant les compagnies aériennes sont plus réticentes à commander des appareils neufs. Les Donneurs d'ordre cherchent aujourd'hui à se différencier par une baisse des prix des avions. Ne voulant pas sacrifier leurs marges, ils accentuent la pression sur les prix des achats

commandés aux équipementiers, lesquels n'ont pas d'autres choix que de se regrouper pour pouvoir absorber la baisse des prix (Gliszczynski, 2017).

Enfin, pour certains auteurs, les clients ont rarement favorisé de bonnes relations avec ces sources restantes, alors que l'approche de Risk Sharing Partner n'est utile que si une relation étroite est créée entre les clients et les fournisseurs.

En effet, lors de la mise en œuvre de l'approvisionnement stratégique, de nombreux donneurs d'ordre dans l'industrie aéronautique se sont focalisés sur les défis à court terme pour atteindre les objectifs de prix. Ayant leur attention portée sur des problèmes à court terme, ils ont négligé le fait que les économies découlent d'une étroite collaboration avec les fournisseurs. Ainsi, l'industrie de l'aéronautique, spatiale qui, pendant des années, s'est forgée sur ses capacités concourt maintenant presque exclusivement sur les réductions de prix d'une année à l'autre (Rossetti, Choi, 2005).

3.2.4. Une nécessaire pérennité des relations

Les industries aéronautique, spatiale et de défense ont pour point commun le cycle long relatif à leurs différents produits ou programmes. Les produits fabriqués dans l'industrie aéronautique, spatiale sont identifiés comme des produits complexes, car ils se caractérisent par un développement technologique de pointe continu et à coût élevé.

Les exigences relatives aux entreprises industrielles sont également importantes en matière de sécurité et de réglementation et beaucoup considèrent que ces industries ont une tolérance nulle à l'échec. Il existe alors un long processus de développement de produits pouvant durer entre 10 à 15 ans entre l'émergence de l'idée et la livraison finale du produit.

Dans l'industrie aéronautique, les récents programmes Airbus et Boeing montrent qu'il faut compter au minimum entre 3 et 4 ans pour le développement de nouveaux programmes. L'A380 a par exemple été introduit le 25 octobre 2007 avec Singapore Airlines après 4 ans de développement. Le 787 Dreamliner a commencé sa production en 2007 et son premier vol a eu lieu le 15 décembre 2009. Le développement de l'A350 XWB a débuté en 2010 et la première livraison a eu lieu fin 2014 pour sa version A350-900.

En outre, une fois le produit livré, les entreprises (clients et fournisseurs) doivent être en mesure de fournir un service après-vente. Dans l'industrie spatiale, la durée de vie d'un satellite est liée au type de mission. Par exemple, un satellite de télécommunication peut aujourd'hui fonctionner pendant quinze ans alors qu'un satellite d'observation est généralement construit pour une durée de vie de 5 ans. De ce fait, la relation entre un client et son fournisseur, une fois établie va s'inscrire dans la durée, c'est-à-dire tout au long du cycle de vie du programme sauf changement majeur. Cette relation va également se construire sur un niveau de confiance élevée. Les clients développent alors de nouvelles relations avec les membres clés de leur chaîne de valeur. Ces relations sont matérialisées notamment par l'élaboration de contrats à long terme, et, bien souvent par une source d'approvisionnement unique et totalement fiable (Graham & Ahmed, 2000).

3.3. Recueil et analyse des données

Cette section présente les modalités de recueil et d'analyse des données. Le mode de collecte des données, la nature du terrain d'observation et de l'échantillon, les sources de données et la méthode d'analyse des données sont décrites.

3.3.1. Mode de collecte des données

Comme expliqué précédemment (réf. Partie 1, Conclusions et opportunités de contributions), cette recherche vise à obtenir une meilleure compréhension du lien dépendance – performance, entre clients et fournisseurs, en situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

En raison de la vocation compréhensive du projet de recherche, l'étude empirique réalisée est de nature exploratoire, la méthode d'investigation retenue qualitative. Le choix de méthode d'analyse s'est porté sur l'abduction. Pour collecter les données nécessaires, des entretiens semi-directifs ont été conduits.

Guide d'entretien

Tout d'abord, un guide d'entretien semi-directif a été réalisé. Son intention était de refléter les objectifs de la recherche et d'orienter le déroulement de chaque entretien tout en restant souple dans la chronologie des différentes questions.

Le guide d'entretien exposait dans son introduction le contexte de la recherche et garantissait l'anonymisation des propos recueillis, c'est-à-dire l'impossibilité pour le lecteur de lier un verbatim à son auteur. Il confirmait avec le répondant la possibilité d'enregistrer l'entretien afin de faciliter la retranscription des verbatim et garantir l'exactitude des citations présentées dans les résultats de la recherche. Pour cela, les citations présentées ci-après ne mentionnent pas d'indication sur l'entreprise, ni son positionnement dans la chaîne de valeur.

Il indiquait que l'échange avait pour but de valoriser le partage d'expérience et de collecter des exemples illustrant les propos de la personne interviewée. La transmission des résultats de la recherche a également été proposée. Ensuite, les questions relatives au sujet de

recherche ont été présentées. L'analyse était limitée à quelques questions ouvertes, cohérentes, neutres, simples et faciles à comprendre. Chaque question ne comportait qu'une seule idée.

Etude pilote

Pour garantir la fiabilité des résultats, une étude pilote a été réalisée. Elle a permis de tester la compréhension des questions, de permettre la clarification des réponses ambiguës, et de garantir que les questions n'étaient connotées ni positivement ni négativement afin de ne pas orienter la discussion (Gioia et Thomas, 1996 ; Miles et Huberman, 2003, Thietard, 2013).

Cette étude pilote a confirmé la nécessité de retravailler les questions car effectivement, le premier jeu de questions étaient connotées. Le répondant, lors du premier entretien attendait une validation du chercheur concernant la pertinence de ses réponses. Grâce à un atelier sur les entretiens semi-directifs au sein de l'Université Toulouse 1, le questionnaire a été retravaillé puis soumis au professeur intervenant pour validation.

Ainsi les questions suivantes :

1. *« Considérez-vous que votre entreprise dépende de sa chaîne de valeur ? »*
2. *« À votre avis, quand / comment la dépendance émerge-t-elle face à votre chaîne de valeur ? »*
3. *« En cas de dépendance, comment optimiser et coordonner la relation avec vos fournisseurs / partenaires pour être performant ? »*
4. *« Considérez-vous la dépendance comme quelque chose à éviter ou à limiter pour être efficace ? »*

Ont été modifiées par :

1. *« Quels ont les facteurs qui conduisent votre entreprise à s'engager dans l'approvisionnement ? »*
2. *« Quel lien voyez-vous entre la stratégie d'entreprise, la stratégie d'achat et les pratiques d'approvisionnement »*
3. *« Quel type de relation mettez-vous en place avec vos fournisseurs clés pour être performant ? »*

4. « *Quelle relation voyez-vous entre la dépendance auprès de la chaîne de valeur et la performance ?* »
5. « *La propriété intellectuelle de vos fournisseurs impacte-elle la manière dont vous collaborez avec eux ?* »

Pour conduire les entretiens semi-directif, une matrice à double entrée comme décrit ci-après a été créée. Pour chaque situation de dépendance, elle avait pour objectif de comprendre (1) le contexte favorisant l'émergence de ce type de situation, (2) la place du pouvoir perçu dans la relation, (3) les caractéristiques de la relation elle-même, et enfin (4) l'impact de cette relation sur la performance perçue de l'entreprise et de la relation. Cette matrice n'a pas évolué à l'issue de cette étude pilote.

	Dépendance mutuelle forte (Interdépendance)		Dépendance asymétrique		Dépendance mutuelle faible (Indépendance)	
	Client	Fournisseur	Client	Fournisseur	Client	Fournisseur
Score de dépendance	Fort	Fort	Fort	Faible	Faible	Faible
Contexte						
Pouvoir						
Intensité de la relation <i>(coopération, collaboration, communication, comportement, etc.)</i>						
Impact sur la performance <i>(de l'entreprise et de la dyade)</i>						

Figure 16 : Matrice d'analyse de la dépendance versus pouvoir, relation et performance utilisée lors des entretiens semi-directifs

Comportement du chercheur

L'objectif lors des entretiens était de conduire les discussions en ramenant le débat vers le sujet principal avec subtilité et tact si nécessaire. Le chercheur a veillé à créer un climat de confiance et à adopter une attitude d'écoute active, de respect et d'ouverture sans jugement. Etant donné l'expérience du chercheur dans le domaine, la curiosité et l'intérêt pour la

discussion a été démontré, ainsi qu'une forte volonté d'explorer le savoir des personnes interviewées. Parallèlement, malgré la connaissance du chercheur sur le sujet, l'attitude a été la plus neutre possible sans exprimer un point de vue propre. A chaque fois que cela a semblé nécessaire, les idées partagées ont été reformulées, et, lors de l'apparition d'idées inattendues, le chercheur n'a pas hésité à demander confirmation à l'interviewé et à lui faire développer son idée.

3.3.2. Nature du terrain d'observation et de l'échantillon

Choix des industries aéronautique, spatiale et de défense

La limite de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. En ce sens, le recours à l'analyse de plusieurs contextes permet d'accroître la validité externe d'une recherche qualitative selon une logique de réplication (Thietard, 2013). Pour cela, le périmètre de l'étude a porté sur les trois industries connexes suivantes : les industries aéronautique, spatiale et de défense. Ces industries présentent de nombreuses caractéristiques induisant des situations de dépendances entre clients et fournisseurs (cf. 3.2 Les industries aéronautique, spatiale et de défense comme terrain de recherche).

Choix des entreprises interviewées

D'après la littérature, le pouvoir et la dépendance entre le client et son fournisseur ont été examinés intensément au niveau de l'entreprise, mais il y a moins d'études empiriques effectuées au niveau de la chaîne de valeur (Jane, 2005 ; Zhao, 2007 ; Caniëls 2009 ; Naslund, 2010). Pour cela, l'ambition de cette recherche était de réaliser une analyse à plusieurs niveaux, en commençant par le maître d'ouvrage ou l'institution, puis en remontant dans la chaîne de valeur par des interviews auprès des fournisseurs de premier et deuxième niveau.

Ainsi, le choix des entreprises interviewées a été conditionné par leur position dans la chaîne de valeur. Pour permettre une étude fiable au sein de la chaîne de valeur, il a été demandé à chaque fin d'interview deux recommandations de fournisseurs (si possible) auprès de qui la recherche pourrait être poursuivie. De cette manière un fil d'interview, matérialisant la chaîne de valeur, a pu être conservé.

L'échantillon est composé de 48 entités (2 institutions, 1 association, 2 maitres d'ouvrage, 7 donneurs d'ordre, 29 fournisseurs de premier niveau, 1, 6 fournisseurs de deuxième niveau, 1 fournisseur BFE).

Il est important de noter ici que la position de ces entités dans la chaîne de valeur évolue en fonction des produits, des programmes. Il est à noter que certaines entreprises occupent parfois un positionnement différencié sur certains produits. Par exemple la position de Thales Alenia Space et d'Airbus dans la chaîne de valeur de l'industrie spatiale est multiple car leur interaction évolue en fonction du contrat. Ils sont alors qualifiés de « coopetiteurs » c'est-à-dire une fois prime, une fois sous-traitant. Par exemple, Airbus Defense and Space est fournisseur de Thales Alenia Space pour le système satellitaire de télécommunications militaires COMSAT NG. Thales Alenia Space est fournisseur de Airbus Defense and Space le programme de satellites CSO. Ainsi les positions indiquées celles partagées par les personnes interviewées.

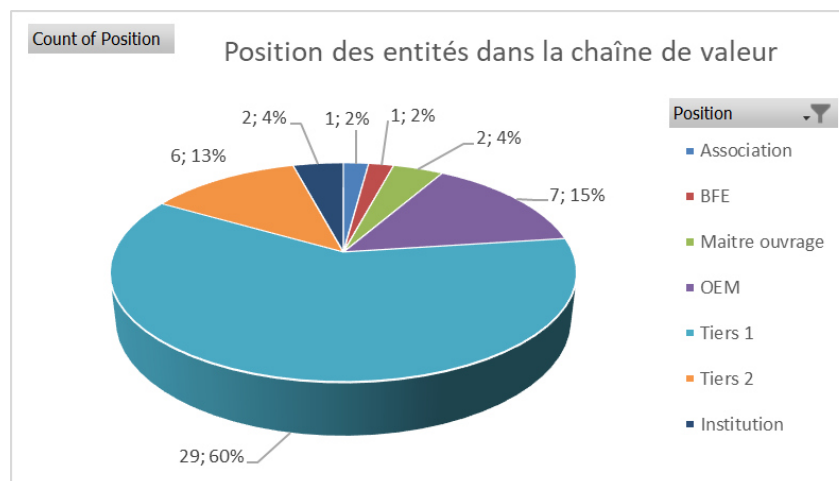


Figure 17: Domaine d'intervention des répondants

Les deux institutions sont l'ESA et le Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises.

L'association est SPACE.

Les deux maitres d'ouvrage sont Arianespace et le CNES.

Les sept donneurs d'ordre sont Airbus Commercial Aircrafts, Airbus Defence and Space, Airbus Helicopters, Airbus Safran Launchers, ATR, Boeing et Dassault Aviation.

Les vingt-neuf fournisseurs de premier niveau sont ADF Technologie, Agenium, Aubert et Duval, AVIO, Clemessy, Corse Composite Aeronautique, Dedienne Aerospace, Diehl Comfort Modules, EFW Composite, Etienne Lacroix tous artifices, EREMS, Europropulsion, Héracles / Airbus Safran Launchers, Ixblue, Latecoère, Latelec, Liebherr, MBDA, Mecachrome, Microturbo (Safran Power Units), MT Aerospace, Nexter, Ratier Figeac, Sabca, Satair, Snecma / Airbus Safran Launchers, Stélia, TDA Armements, Thales Alenia Space.

Les six fournisseurs de deuxième niveau sont Cauquil SAS, Freyssinet, Hexcel, Industeel, Mazerès Aero Equipement, Sud Aero.

Le fournisseur BFE est BE Aerospace.

Enfin, cette recherche orientée sur les industries aéronautique, spatiale et de défense est essentiellement orientée sur le cas de l'Europe pour des questions pratiques relatives à l'accès aux entreprises. Quelques interviews ont néanmoins pu être menées auprès d'entreprises Américaines telles que Boeing ou BE Aerospace.

3.3.3. Sources de données

Le choix de la source des données doit nous permettre de répondre à deux objectifs : (1) pallier au risque de désirabilité sociale du répondant, (2) s'assurer que les répondants soient aptes à fournir les réponses aux questions du chercheur.

Il est nécessaire d'utiliser plusieurs sources afin d'éviter notamment la tendance de désirabilité sociale du répondant (Podsakoff et al., 2003). Pour cela l'étude a été menée sur un échantillon de taille significative. Au total, cinquante-neuf interviews ont été réalisées au sein de quarante-huit entités.

La source des données faisant référence à la position fonctionnelle du répondant, il était nécessaire de s'assurer que le répondant choisit soit apte à fournir des réponses éclairées.

L'objectif de la recherche était d'avoir une vision représentative des enjeux de la dépendance dans l'entreprise, dans la chaîne de valeur.

Nous savons que dans une entreprise les différents départements qui la composent poursuivent bien souvent des intérêts contradictoires. Par exemple, prenant en compte la problématique de l’approvisionnement externe, les achats se focalisent essentiellement sur les prix d’achat du fournisseur tandis que la production, privilégie, elle, la qualité des pièces livrées par les fournisseurs.

Pour cela, l’ambition de cette recherche était d’étendre l’échantillon au-delà du seul métier d’acheteur. Ainsi, alors que 26% de l’échantillon est composé d’acheteurs soit 15 personnes, 65% sont issus d’autres fonctions de l’entreprise en lien avec les fournisseurs.

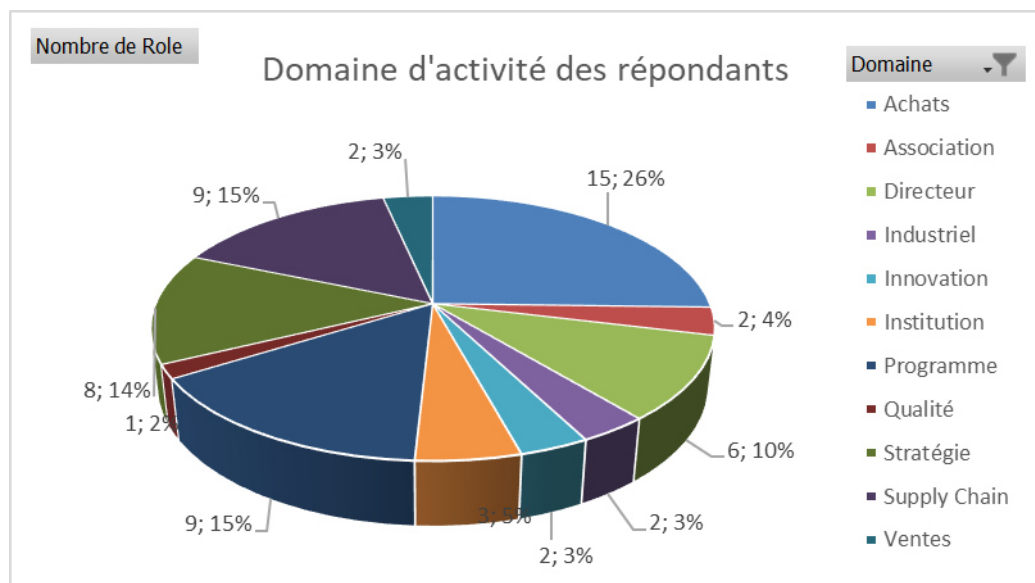


Figure 18: Domaine d’intervention des répondants

Pour obtenir une vision fidèle des enjeux de la dépendance entre clients et fournisseurs l’objectif était d’interviewer des répondants en position de management, ayant une vue étendue et détaillée sur la nature du lien et des mécanismes entre dépendance et performance. Pour cela la totalité des interviews a été réalisé avec des répondants étant essentiellement des Directeurs, Présidents et Vice-Présidents, ou membres d’institutions éminentes tel qu’indiqué dans le tableau ci-dessous. Ce tableau présente le nom des entités contributrices à l’étude, leur position dans la chaîne de valeur, le rôle des personnes interviewées et la date de l’interview.

Company	Position	Role	Date Interview
ADF Technologie	Tiers 1	Directrice achats	2016, Oct 3rd
Agenium	Tiers 1	Directeur	2016, Oct 19th
Airbus Commercial Aircrafts	OEM	Head of Procurement Cabin Strategy	2016, March, 22th
Airbus Commercial Aircrafts	OEM	Head of Supply Chain Quality & Operations Management	2016, April, 22th
Airbus Commercial Aircrafts	OEM	Head of R&T Business Development and Partner strategy	2016, March 17th
Airbus Commercial Aircrafts	OEM	Procurement strategy and Governance	2016, April, 22th
Airbus Defence and Space	OEM	Head of Strategy & Program Supply Chain Management	2016, April, 27th
Airbus Helicopters	OEM	Head of Make or Buy strategy	2016, April, 26th
Airbus Helicopters	OEM	Head of Intellectual Property Management	2016, May 04th
Airbus Safran Launchers	OEM	Head of Strategic partnership	2016, April, 27th
Airbus Safran Launchers	OEM	Chief Engineer (former Ariane 5 CNES)	2016, Nov 24th
Arianespace	Maitre ouvrage	Chef de Division Systèmes chez Arianespace	2016, Oct 3rd
ATR	OEM	Head of Programs Supply Chain	2016, March 14th
Aubert et Duval	Tiers 1	Responsable pole sous traitance	2016, June 23rd
Aubert et Duval	Tiers 1	Head of Supply Chain	2016, June 14th
AVIO	Tiers 1	Senior Vice President Purchasing	2016, Dec 20th
BE aerospace	BFE	Vice President Supply Chain	2016, May, 27th
Boeing	OEM	Head of Purchasing Seats	2016, June 27th
Cauquil SAS	Tiers 2	Directeur	2016, August 25th
Clemessy	Tiers 1	Director Space Business Development at Clemessy	2016, Oct 24th
Clemessy	Tiers 1	Directeur Entreprise Aéronautique Spatial et Transport	2017, March 10th
CNES	Maitre ouvrage	Sous Directeur Achats et recettes exterieures	2016, July 26th
Corse Composite Aeronautique	Tiers 1	Directeur achats, production, logistique	2016, July 18th
Dassault Aviation	OEM	Responsable du service sous-traitance à Mérignac	2016, Nov, 8th
Denienne Aerospace / Médiation	Institution	Directeur / Mediateur National Honoraire des relations inter-entreprises	2017, March 16th
Dedienne Aerospace	Tiers 1	Responsable Achats Directeur Usine Chine	2016, Nov 15th
Diehl Comfort Modules	Tiers 1	Senior Vice President Procurement	2016, Nov 17th
EFW Composite	Tiers 1	Head of Supply Chain Tight materials, small assemblies	2016, June 08th
ESA	Institution	Ariane 5 Exploitation Programme Manager	2016, Nov 4th
ESA	Institution	Ariane 6 Project Manager	2016, Oct 26th
Etienne Lacroix tous artifices	Tiers 1	Responsable Qualité groupe Lacroix	2016, Dec 22nd
Etienne Lacroix tous artifices	Tiers 1	Responsable Supply Chain Lacroix Mazerès	2016, Dec 22nd
Etienne Lacroix tous artifices	Tiers 1	Responsable Achats Lacroix Mazerès	2016, Dec 22nd
EREMS	Tiers 1	Responsable Achats	2016, Nov 24th
Europropulsion	Tiers 1	Head of Programme Management & Finance Controlling	2016, Oct 14th
Freyssinet	Tiers 2	Directeur	2016, July 4th
Héracles / ASL	Tiers 1	Head of Solid Propulsion Programmes	2016, Dec 22th
Hexcel	Tiers 2	Directeur des programmes Airbus	2016, Sept 26th
Industeel	Tiers 2	Responsable Logistique pour le Creusot	2016, Oct 5th
Ixblue	Tiers 1	Vice President	2016, Dec 21st
Latecoère	Tiers 1	Vice President Purchasing & Supply Chain	2016, July 6th
Latelec	Tiers 1	Directeur Stratégie & Supply Chain	2016, June 29th
Liebherr	Tiers 1	Directeur Achats	2016, June 01st
Mazerès Aero Equipement	Tiers 2	Purchasing and Sales Officer	2016, Sept 12th
MBDA	Tiers 1	Director Industrial Policy and Supply Chain Management	2016, Nov 4th
Mecachrome	Tiers 1	Directeur Industriel, Qualité et amélioration continue	2016, Nov 26th
Microturbo (Safran Power Units)	Tiers 1	Head of Supplier management	2016, July 6th
MT Aerospace	Tiers 1	Senior Vice President, Head of Ariane 6 Programme	2016, Oct 18th
Nexter	Tiers 1	Directeur Achats	2017, March 20th
Ratier Figeac	Tiers 1	Directeur Achats & Supply Chain	2016, June 02nd
Sabca	Tiers 1	Directeur Commercial	2016, Dec 2nd
Satair	Tiers 1	Director Supply Chain Strategy & Improvement	2016, March 8th
Snecma / ASL	Tiers 1	Responsable Production Ariane 5	2016, Dec 21st
SPACE Association	Association	Head of Space association. Former Supply Chain Director at ZSF	2016, May, 26th
SPACE Association	Association	Head of Space association	2016, May 17th
Stélia	Tiers 1	Head of Procurement Strategy Planning & Improvement Projects	2016, March 14th
Sud Aero	Tiers 2	Directeur général	2016, Oct 25th
TDA Armements	Tiers 1	Vice President Vehicles & Tactical Systems Business Line	2016, Dec 9th
Thales Alenia Space	Tiers 1	Directeur Achats France	2016, Nov 15th

Tableau 8 : Profil des répondants – classement selon l'ordre alphabétique de l'entité

Enfin, l'étude a été étendue à des entités plus neutres. Deux personnes de l'association SPACE⁶ ont été rencontrées. Créée en 2007 par les grands donneurs d'ordres de l'aéronautique européenne la mission de l'association SPACE est de mener concrètement des projets d'amélioration industrielle chez les fournisseurs en mutualisant les ressources des grands donneurs d'ordre.

Jean-Claude Volot a également été interviewé en tant que Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises.⁷ Nommé par décret du Président de la République en avril 2010 il est l'auteur du « Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance ». Au-delà de la résolution des litiges, le Médiateur National des Relations Inter-entreprises a pour mission de faire évoluer positivement et durablement les comportements, notamment grâce à la Charte "Relations fournisseurs responsables" et au Label "Relations fournisseurs et achats responsables", en partenariat avec le Conseil National des Achats (CNA). La Charte, aujourd'hui signée par 1900 entreprises et acteurs publics, vise à inciter les clients à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs, par le biais d'engagements pragmatiques. Le label distingue les entreprises ou entités publiques ayant fait la preuve de relations durables et symétriques avec leurs fournisseurs.

⁶ SPACE compte aujourd'hui plus de 200 membres associés, a supporté plus de 700 projets d'améliorations industrielles (sous forme de projets individuels ou sous forme de projets collaboratifs) et a formé plus de 2100 personnes aux outils de maîtrise des processus industriels que ce soit en France, en Allemagne ou en Espagne.

⁷ Placée auprès du ministre de l'Économie français, cette fonction vient en aide à toute entreprise, organisation publique ou privée qui rencontre des difficultés dans ses relations commerciales avec un partenaire s'agissant d'un client ou d'un fournisseur.

3.3.4. Analyse des données

Une fois le recueil de données complété (saturation des concepts), la transcription des entretiens a été réalisée. Il s'agit d'une étape préalable et essentielle à l'analyse des données car elle permet d'assurer la validité et la richesse des résultats. Pour cela les enregistrements ont été retranscrits dans leur intégralité, au mot à mot (ou « verbatim ») de manière à respecter l'expression des interviewés. Ainsi, ~5000 minutes d'interview ont été retranscrites sous la forme de 649 pages de verbatim.

Le non verbal (rire, soupires, pauses, silences) a également été noté lorsque cela faisait sens et aidait à comprendre le sens du texte. Le plus de nuances possibles ont été conservées en soulignant par exemple en gras lorsqu'ils avaient partagé une idée avec conviction, indignation ou colère.

Bien sur le secret concernant les propos recueillis lors des entretiens a été respecté. L'exploitation des données a été strictement anonyme. Les propos que le répondant ne souhaitait pas partager au-delà de l'échange bilatéral n'ont pas été mentionnés dans les résultats de la thèse.

S'en est suivi une rigoureuse, systématique et vérifiable démarche d'analyse des données. Afin de pouvoir mener un traitement et une analyse efficace, le logiciel d'analyse qualitative N'Vivo a été mis à disposition par la Chaire SIRIUS. L'analyse a alors débuté en effectuant un codage axial des verbatims. Chaque partie du verbatim a alors été classée dans une catégorie représentant l'idée qu'elle véhiculait. Souvent, chaque phrase a été séparée en plusieurs codes lorsque le texte contenait plusieurs idées et devait ainsi être classé dans différentes catégories.

Ces catégories ont ensuite été regroupées en thèmes plus généraux. Autant que possible trois niveaux d'analyse dans l'arborescence des codes ont été conservés. Chaque catégorie a alors fait par la suite l'objet d'une synthèse descriptive afin de pouvoir quantifier très grossièrement, et donc sans aucune validité statistique, sa fréquence dans la population étudiée. Cette méthode de comptage est basée sur l'occurrence d'une idée auprès de l'échantillon de répondants. Elle est matérialisée par la notion de « % des répondants » indiqués ci-après.

Synthèse chapitre 3

L'objectif de ce chapitre était de présenter la méthode et les résultats de la recherche.

Tout d'abord, le positionnement épistémologique interprétativiste ainsi que les risques associés à la recherche compréhensive ont été décrits. La méthode d'analyse abductive a également été argumentée.

Ensuite, après une brève rétrospective des événements clés qui ont marqué l'histoire des industries aéronautique, spatiale et de défense, les raisons qui ont conduit à sélectionner ce terrain de recherche ont été exposées.

Enfin, la nature des données collectées, le mode de collecte des données, la nature du terrain d'observation et de l'échantillon, la source des données et la méthode d'analyse des données ont été décrites dans la section relative au recueil et à l'analyse des données.

Epistémologie et méthode d'analyse

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. Elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Thietard, 2013, p.13).

Cette recherche est de nature interprétativiste. Elle vise à comprendre la réalité des relations client-fournisseurs au travers des interprétations qu'en font les acteurs de la chaîne de valeur. L'objet de cette recherche est d'identifier les différentes circonstances dans lesquelles une situation de dépendance entre client et fournisseur émerge. Elle analyse les liens spécifiques entre dynamiques du pouvoir, mécanismes de socialisation et performance en situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

Toute recherche de nature compréhensive conduit à trois risques potentiels (Dumez, 2013).

Le premier risque est la circularité, c'est-à-dire le fait de trouver des faits confirmant la théorie. Pour combattre le risque de circularité, le chercheur a mené la spécification de la

littérature et celle des résultats de manière indépendante. La spécification des résultats a été conduite à partir du logiciel de codage N'Vivo. L'objectif de ce codage était de définir en quels points le matériau utilisé pouvait réfuter la théorie et non la confirmer.

Le deuxième risque est l'équifinalité, c'est-à-dire qu'un même phénomène peut être le résultat de plusieurs processus causaux différents. Pour combattre ce risque il faut s'assurer de la robustesse du lien entre un phénomène et sa cause. Ainsi, plusieurs hypothèses sont présentées aussi bien dans la revue de littérature, dans la présentation des résultats, et dans la discussion.

Enfin, le dernier risque concerne les êtres de raison, entités causales qui n'existent que dans la tête de celui qui y a recours (Durkheim, 1895). Pour éviter ce risque, la recherche a été conduite sur un vaste échantillon représentatif de 48 entités, ou 59 professionnels ciblés, lui conférant une certaine robustesse et permettant ainsi d'éviter le risque des êtres de raison.

Concernant maintenant la méthode d'analyse, en raison de la nature compréhensive du projet de recherche, l'étude empirique réalisée est de nature exploratoire et la méthode d'investigation retenue qualitative.

De nombreux auteurs soulignent la portée et les bénéfices d'une approche qualitative dans l'analyse des relations entre clients et fournisseurs, et plus particulièrement dans le cadre de situations de dépendance (Eisenhard, 1989 ; Gelderman, 2004 ; Mortara, 2011 ; Schmitz, 2015).

La méthode d'analyse choisie est l'abduction. Elle consiste en une comparaison continue entre les données déjà collectées ou entrantes et les construits théoriques en constante évolution (Blumer, 1996 ; Pidgeon, 1991 ; Reichertz, 2004). Les connaissances théoriques antérieures permettent de réaliser un échantillonnage théorique et ainsi cibler les questions de recherche. De plus, le chercheur ayant déjà une expérience significative dans l'industrie aéronautique, l'approche abductive faisait sens.

Les industries aéronautique, spatiale et de défense

Les progrès dans l'aéronautique, le spatial et la défense ont connu un tournant décisif avec la première et la deuxième guerre mondiale. Aujourd'hui ces marchés sont toujours en croissance. L'arrivée de nouveaux acteurs dans la chaîne de valeur conduisent à des mutations organisationnelles importantes.

Ces trois industries présentent par bien des aspects un terrain de recherche tout à fait adapté à l'étude des situations de dépendance entre clients et fournisseurs. Pour cela, elles sont considérées comme représentatives des préoccupations actuelles de la chaîne de valeur.

Tout d'abord, comme l'indique la revue de littérature, un des premiers déterminants de la dépendance entre clients et fournisseurs est lié à la spécificité de l'actif, qu'il s'agisse du site, de l'actif physique ou humain. En cas d'actif spécifique la littérature recommande de conserver l'activité au sein de l'entreprise. Ces industries de la connaissance mobilisent et délivrent des actifs spécifiques. Pourtant, le taux de part achetée est en constante augmentation depuis les années 1990.

Concernant maintenant l'innovation ouverte, la littérature indique que les industries les plus propices à ce type de collaboration sont celles (1) avec des cycles courts de vie technologiques, (2) avec une faible dépendance de sentier impliquant que l'innovation future ne dépend pas de l'innovation passée, et, (3) générant de la connaissance essentiellement explicite. Pourtant les industries aéronautique, spatiale et de défense ne correspondent pas à ces critères. Malgré cela, les pratiques d'innovation ouverte entre clients et fournisseurs sont en développement.

Également, ces industries sont également caractérisées par une économie consolidée avec peu d'acteurs. L'analyse des déterminants de la dépendance a montré que la dépendance du client augmente lorsque le poids du fournisseur dans le produit augmente et lorsqu'il existe peu de ressources alternatives. Aujourd'hui la réduction du nombre de fournisseurs conduit à la création de monopoles d'équipementiers géants.

Enfin, dans ces industries les programmes à cycle long induisent une certaine pérennité des relations entre clients et fournisseurs. Les produits développés sont complexes et caractérisés par un développement technologique de pointe continu et à coût élevé.

Recueil et analyse des données

La nature des données collectées correspond aux informations nécessaires pour répondre à la problématique posée. Comme expliqué précédemment, cette recherche vise à obtenir une meilleure compréhension du lien dépendance – performance, entre clients et fournisseurs, en situation d’interdépendance, d’indépendance et d’asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

A la lumière de la revue de littérature, trois axes d’analyse émergent. Tout d’abord, un premier axe est relatif à l’impact de la décision d’achat sur les déterminants de la décision d’achat. Le deuxième axe d’analyse porte sur la perception de la dépendance, de la performance, et de l’impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur. Enfin, le troisième axe d’analyse est d’identifier les caractéristiques liées à la situation de dépendance entre client et fournisseurs.

Concernant le mode de collecte des données, les entretiens semi-structurés sont conduits. Un guide d’entretien permet de présenter au répondant les objectifs et le déroulement de l’entretien. L’anonymisation des propos recueillis est garantie, pour cela, les citations dans la partie relative aux résultats ne mentionnent ni le nom de l’entité, ni sa position dans la chaîne de valeur, ou bien celle du répondant. Une étude pilote a également été réalisée. Elle a conduit à la reformulation des questions initiales du guide d’entretiens qui étaient trop connotées.

Concernant maintenant la nature de l’échantillon, la littérature a confirmé que concernant la dépendance entre clients et fournisseurs, peu d’études ont réalisées auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur (Jane, 2005 ; Zhao, 2007 ; Caniels, 2009). Pour cela, le choix de l’échantillon a porté sur des entreprises occupant des positions hétérogènes dans la chaîne de valeur. L’échantillon est ainsi composé de 48 entités (2 institutions, 1 association, 2 maîtres

d'ouvrage, 7 donneurs d'ordre, 29 fournisseurs de premier niveau, 6 fournisseurs de deuxième niveau, 1 fournisseur BFE⁸).

Concernant la source des données, l'étude a été menée sur un vaste échantillon de 59 répondants afin d'éviter le risque de désirabilité sociale du répondant. La source des données doit également être fiable et permettre d'obtenir une vision fidèle des enjeux de la dépendance entre clients et fournisseurs. Pour cela, ces 59 répondants sont issus de diverses fonctions au sein de l'entreprise (achats, approvisionnement, programmes, stratégie, Direction) et des institutions. Deux entités plus neutres ont également été contactées (Association Space et Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises). Tous les répondants étaient en position de management lors de l'interview, soit Directeurs, Présidents ou Vice-Présidents conférant une crédibilité certaine aux propos recueillis.

Enfin, concernant l'analyse des données, le chercheur a retranscrit sous forme de verbatim les 59 interviews réalisées. Environ 5000 minutes d'interview ont été retranscrites sous la forme de 649 pages de verbatim. L'analyse a été effectuée par un codage axial des verbatims, regroupés par la suite en thèmes. Chaque thème a fait l'objet d'une synthèse descriptive.

⁸ BFE : « Buyer Furnished Equipment », achat contracté directement entre la compagnie aérienne et le fournisseur.

4. Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats de la recherche

Ce chapitre 4 présente les résultats de la recherche à la lumière des 59 interviews conduites avec essentiellement des Directeurs, Présidents et Vice-Présidents des industries aéronautique, spatiale et de défense.

Premièrement, notre recherche avait pour objectif d'identifier les déterminants de la décision d'achat. Il s'agissait de vérifier si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. Notre ambition était également d'analyser la cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques. Nous souhaitons aborder la question des compétences des acheteurs et de leur sensibilisation à la naissance de situations de dépendance dans une relation client-fournisseur.

Notre recherche démontre que la stratégie de l'entreprise focale détermine la décision d'achat. Les déterminants de la décision d'achat sont décrits sous la forme de 5C : les gains de Compétitivité (C1), acquisition de Compétences (C2), réduction des Cycles (C3), augmentation des Capacités de Production (C4), changement de fournisseur Défaillant (C5).

La stratégie de l'entreprise focale n'est pas le seul élément déterminant la décision d'achat. Les stratégies institutionnelles et stratégies clients, spécifiques à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise focale, peuvent également impacter sa décision d'achat et donc augmenter sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs.

Concernant les stratégies institutionnelles, l'impact du retour géographique dans le spatial, de la souveraineté nationale pour la défense, du découpage industriel Européen dans l'aéronautique va conduire guider la décision d'achat de l'entreprise focale.

Concernant la stratégie client, l'offset, les nouveaux programmes ou montées en cadence, les achats contractés par le client et le partage du risque sur la chaîne de valeur vont guider la décision d'achat de l'entreprise focale.

Nos résultats démontrent que les entreprises ne suivent pas toujours les recommandations préconisées dans les théories des coûts de transaction, de la dépendance des ressources ou de la connaissance. Par exemple, elles achètent dans un marché restreint d'actifs spécifiques, elles achètent des actifs technologiques produits avec de la connaissances tacite, elles achètent parfois dans ce qui est identifiés comme faisant partie de leurs compétences clés, elles achètent en situation d'incertitude externe forte afin de partager le risque au sein de la chaîne de valeur.

Conformément à nos objectifs, la cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques a également été analysée. Les principales raisons conduisant à une difficile mise en œuvre d'une véritable réflexion stratégique pour les achats dans l'entreprise ont été soulignées, telles que la difficile détermination du cœur de métier ou l'élaboration d'une vision commune au sein des différents domaines d'une entreprise.

Deuxièmement, notre recherche ambitionnait d'obtenir une meilleure compréhension des construits que sont la dépendance et la performance. Pour cela, notre étude a décrit les caractéristiques de la perception de la dépendance, essentiellement définie en tant que dépendance industrielle, financière, liée au volume d'achat, temporelle ou technologique. La perception de la performance est, elle, décrite via les paramètres coût, qualité, délais auxquels s'ajoutent la capacité d'innovation et la mesure de l'adéquation charge – capacité.

A la lumière des théories énoncées précédemment, d'un côté pouvoir et contrôle, de l'autre rente relationnelle et intégration inter-organisationnelle, notre recherche avait pour ambition de mesurer la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

L'analyse de la perception de l'impact de la dépendance sur la performance démontre qu'il existe un lien fort entre dépendance et performance, entre le client et son fournisseur. Ce lien est jugé très important et sous-estimé. Selon certains répondants, plus le client est dépendant de son fournisseur, moins il est performant. Pour d'autres, le client peut être dépendant de son fournisseur et performant. Ce résultat confirme, tout comme l'analyse de la

littérature, qu'il faut prendre en compte la situation de dépendance afin de spécifier la nature de ces liens.

L'analyse de la perception de l'impact de la dépendance sur la relation démontre que, selon plusieurs répondants, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il doit être proche de lui. Par exemple, le client peut impliquer son fournisseur dans les phases amont de développement du produit, en déclinant les exigences contractuelles au sein de la chaîne de valeur, en développant ses fournisseurs, et en collaborant avec eux en toute transparence.

Troisièmement, notre recherche avait pour objectif de produire une représentation détaillée pour chaque situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

Ainsi, pour chacune de ces situations de la dépendance, nous analysons la perception (1) du contexte de développement d'une telle situation de dépendance, (2) du pouvoir en termes de dominance client / fournisseur et d'intensité, (3) de l'intensité de la relation et (4) de la performance client-fournisseur.

Cette section démontre effectivement que la situation de dépendance est un facteur indispensable à prendre en compte dans l'analyse des mécanismes entre dépendance, pouvoir, relation et performance.

Premièrement, concernant la situation d'interdépendance, nos résultats indiquent qu'elle se développe avec les fournisseurs clés sélectionnés par l'entreprise focale. Ils peuvent également être imposés par les clients ou par les Institutions.

Le pouvoir est majoritairement jugé « Equilibré » pour 40% des répondants. Il est aussi perçu en faveur du client pour 30% des répondants, ou bien en faveur du fournisseur pour 30% des répondants.

La relation client-fournisseur évolue dans un « écosystème intelligent » caractérisé par l'existence d'un contrat cadre, des échanges à tous les niveaux, une implication des fournisseurs en amont du développement des produits. C'est une relation qui comporte également des challenges, notamment une nécessaire évolution des fonctions achat et approvisionnement et

un bouleversement les us et coutumes du management des connaissances apporté par la mise en place de démarches d'innovations ouvertes.

La performance client-fournisseur est très liée (« gagnant – gagnant »). La performance financière est jugée très forte, « la meilleure » pour 70% des répondants. Elle est considérée comme moindre pour 30% des répondants (un écosystème qui ne distribue pas les opportunités équitablement, écrémage du tissu industriel, fort investissement dans la relation, etc.). Les répondants s'accordent à dire que la performance opérationnelle est en général très forte et liée à la qualité de la relation. C'est également une situation propice à l'innovation ouverte pour optimiser les produits et réduire les coûts.

Deuxièmement, concernant la situation d'indépendance, nos résultats indiquent qu'elle se développe dans le cadre d'achats non stratégiques ou non critiques, lorsque le client dispose d'une liberté de choix dans le panel de fournisseurs, ou bien pour les produits peu achetés.

Le pouvoir est jugé très faible car peu d'enjeux. Il est majoritairement chez le client pour 75% des répondants car il peut négocier et décide in fine de contractualiser. Il est partagé pour 25% des répondants car le client et le fournisseur peuvent décider de ne pas s'engager.

La relation client-fournisseur est transactionnelle (via les échanges de données informatisées), mais c'est une relation dite « à potentiel » et saine.

La performance est globalement subie selon 53% des répondants, satisfaisante pour 47% des répondants car chacun peut se désengager de la relation. La performance financière est caractérisée par des prix attractifs et une liberté de négocier. C'est une relation économique car elle ne mobilise que peu de ressources. La performance opérationnelle est satisfaisante car chacun est libre de changer. C'est une relation opérée essentiellement par des acheteurs et des logisticiens donc elle est peu propice à l'innovation et l'élaboration d'une vision stratégique long terme.

Concernant la situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, nos résultats indiquent qu'elle se développe avec des fournisseurs en situation de monopole, ou bien des fournisseurs choisis et contractés par le client de l'entreprise focale. Elle est également présente

avec les fournisseurs technologiques, délivrant des pièces critiques, ou disposant d'un savoir-faire spécifique (PI).

Le pouvoir est faible pour le client, fort pour le fournisseur selon 71% des répondants car le client constate une érosion de ses leviers habituels de négociation. Il est équilibré pour 29% des répondants car le client in fine décide ou non de passer commande.

La relation est asymétrique et, selon les répondants, il convient de la rééquilibrer soit par une plus grande intensité (e.g. communication, contrat, partage des prévisions, perspectives), soit en utilisant des leviers externes à la relation (e.g. le client final, l'institution, la réputation). Dans cette situation, le client souhaite garder son déficit de pouvoir non visible du fournisseur.

La performance financière et opérationnelle est moindre selon 60% des répondants car elle est très exposée et le client dispose de peu de leviers. En revanche, concernant l'innovation, elle est jugée satisfaisante pour 40% des répondants, voir excellente techniquement & technologiquement. C'est également une relation qui permet au client d'obtenir un accès aux innovations d'industries connexes. Elle permet aussi de développer les innovations managériales dans la relation client-fournisseur.

4.1. Déterminants de la décision d'achat et dépendance client- fournisseur

La stratégie institutionnelle, la stratégie client, et la stratégie propre de l'entreprise focale guident la décision d'achat de l'entreprise focale. Alors que l'impact de la stratégie institutionnelle et de la stratégie client dans la décision d'achat est spécifique à l'industrie, l'impact de la stratégie propre à l'entreprise focale est considéré comme applicable à tous types d'industries. Nous présentons ci-après l'impact des stratégies institutionnelles, du client et de l'entreprise sur la décision d'achat. Nous constatons une volonté générale d'ouverture de la chaîne de valeur et de simplification de ses processus afin d'accroître la performance client-fournisseur.

4.1.1. Impact des stratégies institutionnelles

Les stratégies institutionnelles regroupent l'ensemble des stratégies poursuivies par les institutions, et notamment dans le cadre de cette recherche, les institutions Françaises ou Européennes. Les stratégies institutionnelles établissent les grandes priorités, élaborent les législations pour défendre les intérêts des acteurs du domaine. Elles sont déclinées en exigences.

Industrie spatiale

Dans l'industrie spatiale, l'Agence Spatiale Européenne (ESA) représente pour l'Europe une porte d'accès à l'espace. Sa mission consiste à façonner les activités de développement des capacités spatiales européennes et à faire en sorte que les citoyens européens continuent à bénéficier des investissements réalisés dans le domaine spatial. L'ESA n'est pas une agence de l'Union Européenne mais une organisation internationale à part entière. Elle compte 22 Etats Membres faisant partie ou non de l'Union Européenne. En coordonnant les ressources financières et intellectuelles de ses membres, elle peut entreprendre des programmes et des activités qui vont largement au-delà de ce que pourrait réaliser chaque pays à titre individuel.

L'ESA a 2 types de programmes : les programmes obligatoires et les programmes optionnels. Pour ces deux types de programmes les Etats lient leur participation à un retour industriel particulier, appelé le « retour géographique ». Cela signifie que les membres de

l'ESA investissent dans chaque État membre, sous forme de contrats attribués à son industrie pour la réalisation d'activités spatiales, un montant équivalant à peu près à la contribution de ce pays.

L'organisation industrielle est décidée au début du programme lors de la phase de développement. Elle est par la suite retranscrite dans « l'Industrial Procurement Plan » (Plan d'achat industriel) qui indique les différentes activités à mener et les sociétés responsables de ces activités. Une fois définie, cette structure industrielle est figée et imposée de la phase de développement à la phase d'exploitation.

Alors que le retour géographique permet de donner naissance aux programmes spatiaux Européens, pour certains répondants, il draine avec lui son lot d'effets jugés néfastes à l'industrie. En effet, l'Europe souhaitant garder l'indépendance de l'accès à l'espace, les industriels sont tenus de s'approvisionner au sein de l'Europe, ce qui ne leur permet pas toujours d'avoir accès à des tarifs compétitifs. Aussi, le retour géographique contraint le client dans sa décision de fabriquer ou d'acheter et dans le choix de sa chaîne de valeur.

Par exemple, la concentration industrielle et le fait d'avoir des fournisseurs imposés et uniques ont un impact direct sur le coût du lanceur Ariane. Si l'on compare Ariane 5 par rapport à Ariane 1, 2, 3, 4, compte tenu de l'apprentissage et de la maturité du système, Ariane 5 devrait avoir un prix très attractif, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. La principale raison est que les clients sont limités dans leur négociation de prix car les fournisseurs savent qu'il est très difficile de les remplacer, même si leurs prix ne sont pas compétitifs :

« Lorsqu'Arianespace s'est tourné vers l'industrie en 2012 en demandant -5% sur le coût de production des tuyaux transportant l'hydrogène liquide, nous avons proposé de gagner en efficacité en changeant de fournisseur. Cette possibilité a été rejetée par l'ESA car comme elle est propriétaire du Design du lanceur, elle devait alors requalifier un autre fournisseur et surtout permettre du transfert industriel ».

Considérant l'absolue nécessité d'être compétitive face à Space X, l'industrie spatiale a mis en place pour Ariane 6 un nouveau modèle économique. Arianespace promet une baisse des coûts de 40% par rapport à Ariane 5, grâce à l'investissement d'Airbus Safran Launchers à hauteur de 15 à 20% dans le programme. Cette nouvelle organisation industrielle permettrait

(1) de mener une phase de consultation et de choix industriels plus agressive et libérale, (2) d'abandonner les contraintes de retour très en amont de la chaîne de valeur (e.g. fournisseurs de cinquième ou sixième niveau), (3) de développer de secondes sources, (4) de gérer le retour géographique au niveau du programme et non au niveau du contrat.

Nous constatons que, même si au démarrage d'Ariane 6 il a été dit qu'il n'y aurait pas de retour géographique, entre temps, le lobbying des Etats membres a fait son chemin. La volonté forte de garder le coût récurrent au centre des préoccupations du programme reste aujourd'hui à démontrer. En témoignent actuellement les débats entre AVIO et MT Aerospace autour du moteur à propulsion solide d'Ariane 6. AVIO dispose aujourd'hui des compétences en chimie et en fibres de structure (P80, les moteurs Vega). Pourtant, étant donné que le financement des développements vient de l'ESA, donc des états membres, MT Aerospace souhaite créer ex-nilo une compétence en fibres afin de permettre une évolution de ses produits.

Industrie de la défense

Le secteur de la défense est un secteur où les Etats souhaitent être souverains sur certaines technologies. Il existe alors une vraie limite sur la capacité et l'autonomie dont disposent les clients dans leurs approvisionnements. D'une manière générale, le choix des fournisseurs est réalisé en concertation avec la Direction Générale de l'Armement ou les MOD (Ministry of Defence) britannique et leurs équivalents Italiens ou Allemands. Pour les équipements critiques, les Etats souverains ou nationaux sont favorisés, ainsi que les Etats partenaires tels que l'Angleterre ou l'Allemagne. Il n'est pas envisageable dans le secteur Européen de la défense d'aller s'approvisionner en Inde, aux Etats Unis ou en Australie afin de gagner en compétitivité.

Également, le secteur de la défense se doit d'être compétitif pour résister et tirer des bénéfices de la compétition internationale. Aujourd'hui, les clients souhaitent construire avec les Etats une démarche de réduction des coûts et des délais, notamment pour être compétitif à l'export. Par exemple, même si la diplomatie aide lorsque les industriels Français essaient de vendre des avions, des missiles ou des systèmes de défense en Inde ou au Brésil face à des chinois par exemple, elle n'est parfois pas suffisante :

« Si à la fin un Etat peut se payer un système de 500 missiles pour 2 Milliards et via un autre un système de 200 missiles pour 2 Milliards, il préférera prendre celui de 500 missiles ».

La compétitivité concerne également les délais. La défense est actuellement en phase de reconstruction au niveau de la chaîne de valeur pour être beaucoup plus stricte et ferme sur le pilotage de la ponctualité des fournisseurs :

« Historiquement la défense se complaisait dans une sorte de modèle ou il y avait des retards. Finalement l'industrie s'en accommodait car toute la chaîne de valeur était en retard. Elle sacrifiait les délais sur l'hôtel de la technologie et notamment du développement de technologies plus performantes ».

Pour permettre aux industriels de la défense d'être davantage compétitifs au niveau des coûts et des délais, plusieurs actions ont été mises en œuvre. Nous pouvons citer tout d'abord, une plus grande mutualisation des moyens au niveau Européen. Par exemple, le traité de « Lancaster House »⁹ signé en 2010 renforce la coopération franco-britannique dans le domaine de la défense.

« Il vise à mettre en place des centres d'excellence spécialisés. Il y a une notion de dépendance mutuelle qui se met en place entre l'Angleterre et la France pour dire que chaque

⁹ Les Accords de Lancaster House regroupent deux traités militaires signés lors du sommet franco-britannique de Londres, le 2 novembre 2010, à Lancaster House, par le président français Nicolas Sarkozy et le premier ministre du Royaume – Uni, David Cameron. Ils visent à renforcer la coopération franco-britannique dans le domaine de la défense et notamment la coopération en matière de défense et de sécurité. Il concerne le déploiement et l'emploi des forces armées, les transferts de technologies, les programmes d'achats d'armements et les échanges d'informations.

pays ne peut pas maintenir une capacité et être à la pointe dans son pays sur l'ensemble des technologies d'un missile ».

Également, l'évolution des technologies et leur intégration au sein de systèmes et d'équipements toujours plus complexes, poussent les industriels à s'approvisionner auprès de fournisseurs spécialisés. Pour être compétitifs, ces fournisseurs se transforment en entreprises « duales », c'est-à-dire qu'elles fournissent des clients issus du civil ou de la défense, de manière à partager les frais de R&D. Alors que jadis l'industrie de la défense était extrêmement fermée, c'est aujourd'hui de moins en moins le cas :

« Aujourd'hui (...), on achète (...) nos pièces dans l'industrie automobile parce que la technologie dont on a besoin pour fabriquer ces pièces, la meilleure, la moins chère, c'est chez eux ».

Industrie aéronautique

Comme rappelé par certains répondants, l'industrie aéronautique a connu de profondes évolutions qui ont marqué l'organisation industrielle du secteur.

Elle s'est tout d'abord structurée sous l'impulsion continue des Etats qui, jusqu'à la fin des années soixante-dix, décidaient très largement tant du choix des produits que des dirigeants. A cette époque, les différents avionneurs européens, mais aussi américains, maîtrisaient l'ensemble des métiers nécessaires à la conception et à la production d'un avion. L'Etat régulait à la fois l'industrie aéronautique et l'industrie du transport aérien. Il définissait et finançait l'ensemble des programmes, tel que le programme Caravelle.

La division du travail était alors relativement restreinte du fait d'une forte segmentation des marchés. Le tissu des fournisseurs était totalement captif d'un donneur d'ordre. Les tâches externalisées se faisaient selon un cahier des charges très précis qui intégrait à la fois les spécifications du produit et aussi les équipements qui devaient être utilisés.

A partir du milieu des années 70 et jusqu'à la fin des années 90, l'implication de l'Etat diminue et la logique concurrentielle se développe. Elle prend toute sa dimension commerciale avec le programme A320 lancé en 1982. L'Etat français se retire alors progressivement

notamment en termes de subventions publiques en raison des règles de la concurrence ¹⁰ imposées par la Communauté Européenne. Les modèles d'achat évoluent, de la sous-traitance de capacité vers la sous-traitance de spécialité. Les fournisseurs se voient confiés des sous-ensembles plus grands permettant de réduire les coûts de coordination. Cependant, la structure industrielle reste très centralisée sur des avionneurs qui contrôlent en interne la conception, alors même que l'avion commençait à être modulaire (Talbot, 1998).

A partir des années quatre-vingt, les donneurs d'ordre externalisent une part de plus en plus importante de leur activité, mais conservent la conception. Cette externalisation rapide conduit à une augmentation des problèmes de qualité mais aussi à une coordination difficile et coûteuse de l'ensemble des sous-traitants.

Dans les années 2000' émerge une organisation modulaire, conséquence d'un découpage technologique du produit. Les donneurs d'ordre ne peuvent plus maîtriser l'ensemble des compétences nécessaires à la conception et à la production d'un avion en raison de sa complexité technologique. Les systèmes prennent une part de plus en plus importante. Ne pouvant intégrer l'ensemble du processus de production, les donneurs d'ordre se cantonnent alors au rôle d'architecte-intégrateur et externalisent une grande partie de ces activités complémentaires. Ils fixent l'architecture-produit, les interfaces correspondantes et assurent son assemblage et sa commercialisation.

4.1.2. Impact de la stratégie client

La stratégie du client de l'entreprise focale impacte également les décisions d'achat de l'entreprise. En effet, plusieurs éléments pouvant être initiés (voire imposés) par les clients vont agir comme élément déclenchant (ou contraignant) la décision d'achat.

¹⁰ Accord-cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce signé en 1992 et régissant les subventions accordées à l'industrie.

L'offset

Un premier élément fréquemment cité par nos répondants concerne « l'offset » (compensation). L'offset est une demande imposée par le client dans laquelle il conditionne son achat à un engagement contractuel prenant la forme d'une compensation industrielle du fournisseur. En général, dès que les contrats ont une certaine ampleur, les fournisseurs sont soumis aux contraintes de retour sous forme d'offset.

On distingue l'offset direct de l'offset indirect. L'offset direct consiste à faire participer le pays client à la production locale du bien qu'il achète. Il faut alors trouver des partenaires, les évaluer, les qualifier, puis les développer tout en suivant les contrats. Concrètement, cela se traduit par des opérations de coproduction, de sous-traitance et de transferts de technologie permettant au pays client d'améliorer ses capacités technologiques. L'offset indirect est le transfert de technologie dans un domaine différent de celui du produit exporté.

L'offset peut constituer un axe principal de développement de l'entreprise, lui permettant de se développer dans un pays où elle n'est pas implantée et d'être plus proche de ses clients par le biais de fournisseurs locaux. L'offset peut également lui permettre de mieux se positionner par rapport aux concurrents, s'ils sont eux limités dans l'internationalisation de leur chaîne de valeur :

« Les nations veulent devenir de plus en plus autonomes dans leur armement, donc nous sollicitons de plus en plus de fournisseurs à l'étranger, qui après peuvent devenir autonomes grâce aux transferts de technologie. On a une internationalisation de notre chaîne de valeur sous la pression des obligations de juste retour dans les pays ».

La vente des 36 Rafales en septembre 2016 par la France à l'armée de l'air indienne en est une parfaite illustration. En juin 2017, Thales et Reliance Defence (société indienne de construction navale et d'industrie lourde basée à Mumbai) ont annoncé leur intention de former une joint-venture en Inde dont Thales détiendra 49% et Reliance 51%. Tirant parti du contrat du Rafale, l'objectif de la coentreprise est de développer les capacités indiennes d'intégration et du maintien des radars, et des capteurs électroniques de guerre.

Alors que l'offset est imposé par le client, le « local content » (« approvisionnement local ») est un levier utilisé par l'entreprise afin de démontrer à son client qu'elle peut développer et générer une valorisation de l'industrie locale. Le local content présuppose que l'entreprise se questionne sur ses clients d'aujourd'hui et de demain et sur leurs stratégies respectives. Cela lui permet de s'implanter dans une chaîne de valeur logique pour le client cible et d'utiliser cela comme argument de vente auprès d'un client potentiel. Ainsi, il est de plus en plus fréquent d'engager des fournisseurs dans les pays ou les entreprises essaient de se développer. La stratégie d'achat devient alors un excellent levier de développement à l'international :

« On cherche à se développer aux Etats-Unis. Cela nous oblige à avoir un certain montant de nos achats qui soit fait en dollar pour satisfaire des obligations d'américanisation des machines. Nos marchés conduisent nos raisonnements ».

Les nouveaux programmes ou montées en cadence

L'augmentation des cadences et le développement de nouveaux produits chez les clients guident la décision d'achat de l'entreprise. En général, lorsque de nouveaux programmes débutent, de nouveaux matériaux ou de nouvelles pièces sont nécessaires :

« Nous avons deux marchés qui vont représenter dans les 5 à 10 ans le double du chiffre d'affaires que celui réalisé jusqu'à maintenant. Vous associez à cela le fait qu'on ne prévoyait pas d'investir dans les moyens de production. La somme de ces éléments fait que si on n'a pas d'action de développement de notre chaîne de valeur, on ne pourra pas faire face aux besoins de nos clients dans les années qui viennent ».

Ainsi, grâce à leur chaîne de valeur, les entreprises industrielles sont capables de gagner de nouveaux marchés et d'atteindre les cadences souhaitées. Une fois le fournisseur identifié, acheter au bon prix devient un enjeu majeur car l'exposition financière est importante. Le client va s'appuyer sur des partenaires fiables pour garantir une bonne performance, robuste dans le temps. Il bâtit avec eux une relation de confiance et partage une vision long terme afin d'optimiser ses prix d'achat :

« Il y a quelques années, lorsque nous pensions au développement d'un successeur de l'A320, nous étions très impliqués dans les nouvelles politiques de systèmes, en travaillant avec les « Risks Sharing Partners », en développant la façon de travailler, en examinant déjà à quoi les grands ensembles pourraient ressembler ».

Les achats contractés directement par le client de l'entreprise focale

Dans certains cas, les achats sont orchestrés directement par le client de l'entreprise focale. Il y a deux raisons essentielles à cela. Premièrement, cela permet au client de garantir une certaine cohérence dans les produits, matières ou procédés utilisés. Deuxièmement, cela permet à l'entreprise focale de bénéficier de tarifs attractifs grâce à la négociation organisée par le client sur un plus grand volume d'achat. Cet arrangement peut revêtir deux formes.

Dans la première, le client demande à l'entreprise focale de lui passer une commande et le client approvisionne directement l'entreprise focale. C'est notamment le cas pour l'approvisionnement de la matière, fournie par le client puis usinée par l'entreprise focale. Ici, les achats sont réalisés entre le client de l'entreprise focale et un autre fournisseur. L'entreprise focale ne détient aucun contrat avec ledit fournisseur. Elle ne gère pas ses approvisionnements.

« Par le passé c'était notre client qui nous fournissait la matière. Aujourd'hui, il nous demande de devenir de plus en plus autonome, pour réduire les stocks chez lui, etc. Donc on a monté depuis 2 ans une chaîne de valeur pour nous approvisionner en matière à partir des contrats établis entre notre fournisseur et notre client. En général ces fournisseurs sont beaucoup plus gros que nous et on a souvent besoin de l'appui de notre client pour profiter des tarifs. »

Dans la seconde, l'entreprise focale se voit imposée par son client une liste de fournisseurs qualifiés auprès de qui elle doit s'approvisionner. Ce type de situation se matérialise lorsqu'il y a peu d'acteurs à mettre en concurrence sur le marché. C'est le cas par exemple dans les domaines du traitement de surface, ou bien des connecteurs dans le spatial. Pour tenter de faciliter cette relation, l'entreprise focale va alors s'assurer que tous les termes contractuels qui ont été discutés entre le client et le fournisseur soient bien reportés dans le contrat qui va la lier à ce fournisseur.

Le nécessaire partage du risque sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Enfin, l'exigence du client de partager le risque sur l'ensemble de la chaîne de valeur, va également conduire et influencer la décision d'achat de l'entreprise. On note une certaine évolution des relations contractuelles client-fournisseurs ces dernières années. Par exemple, il y a 10 ans, l'établissement d'un contrat n'était pas coutume. Aujourd'hui, les entreprises ont un contrat avec leur client, qu'elles doivent décliner auprès de leurs fournisseurs :

« Notre client nous demande de décliner le contrat. Il est aussi de notre intérêt de partager sur le marché le risque que nous recevons de notre client. Nous devons le faire, sinon, nous gardons un risque énorme à un niveau spécifique de la chaîne de valeur. Si je décline le contrat, j'attends la même chose de mon fournisseur ».

4.1.3. Impact de la stratégie propre de l'entreprise focale

A partir des 59 interviews réalisées, 5 raisons principales propres à l'entreprise conduisent à la décision d'achat. Nous les identifions comme les « 5 C » : (1) accroître sa Compétitivité, (2) accéder à des Compétences, des Connaissances et des technologies innovantes, (3) réduire son Cycle de développement et de fabrication, (4) accéder à des Capacités supplémentaires, et enfin (5) pour Changer de fournisseurs lorsqu'ils deviennent défaillants.

Gagner en Compétitivité (C1)

Le premier élément le plus cité (50% des personnes interviewées soit plus de 30 personnes) conduisant à une décision d'achat est la volonté de gagner en compétitivité en réduisant les coûts d'achat :

« Alors quand je parle de stratégie, le but de votre stratégie de sous-traitance, c'est de gagner plus d'argent. Ne faisons pas d'angélisme, on est là pour être efficace, gagner beaucoup d'argent, investir et se développer ».

Pour gagner en compétitivité les entreprises industrielles mettent en place plusieurs actions.

Premièrement, elles cherchent à améliorer leur rentabilité en trouvant des structures de coût plus légères, notamment pour leurs activités hors du cœur de métier. L'entreprise va regarder les conditions de concurrence et de performance industrielle, acheter ce qui s'achète bien et faire tout ce qui ne s'achète pas bien. Elle va se concentrer sur ces activités avec l'objectif d'être la meilleure dans ce domaine :

« Le marché aujourd'hui s'est fortement réduit. Il y a une volonté forte de nos clients de réduire les coûts, donc nous aussi on essaye de réduire nos coûts de production. Par exemple sur l'électronique on (...) s'est défait de l'activité de fabrication et de test de cartes (...). On a décidé que c'est hors du cœur de métier pour réduire les coûts ».

Cette stratégie conduit à une spécialisation des acteurs de la chaîne de valeur. Investir dans tous les domaines que ce soit la mécanique, l'électronique, etc. n'est plus possible :

« On a laissé aux fournisseurs experts, l'expertise, la compétitivité ».

Deuxièmement, et c'est notamment le cas dans le secteur de l'aéronautique, l'entreprise focale va aussi chercher à optimiser ses flux d'approvisionnements. Elle va mettre en place une chaîne de valeur lui permettant d'être plus efficiente. Par exemple, alors que les Américains produisent en dollars, les Européens ont des coûts en euros, ce qui peut mettre à mal la compétitivité Européenne :

« On achète et on fabrique aussi en zone dollar pour déplacer une partie de nos coûts d'achats et de coûts internes en zone dollar afin de minimiser les risques ».

Troisièmement, pour accroître sa compétitivité, l'entreprise focale va choisir de s'approvisionner dans des pays dits « low cost » (à faible coût) ou « Best cost » (meilleur coût) où elle va pouvoir accéder à une main d'œuvre moins chère et à des installations moins coûteuses (e.g. Tunisie, Maroc, Mexique, Europe de l'Est, etc.) Les entreprises industrielles aéronautiques sélectionnent aujourd'hui leurs fournisseurs en fonction de leurs implantations dans ces « best cost countries » et les aident à se développer.

Ici il convient de marquer une distinction entre les notions de prix et coût. Le plan de restructuration de Latécoère « Transformation 2020 ¹¹ » communiqué dans la presse à l'été 2016 a été un signal fort illustrant cet exemple :

« On est souvent sur les notions de prix, mais si on ne sous traite pas cher et qu'il faut 5 allers – retours pour avoir de la qualité, là le coût n'est pas tout à fait le même ».

Accéder à des Compétences, des Connaissances et des technologies innovantes (C2)

Le deuxième élément le plus cité conduisant à la décision est la recherche de compétences, de connaissances et technologies innovantes. Ce critère fait débat parmi les répondants : Pourquoi un client aurait-il besoin d'acheter de la compétence ? Deux thèses s'opposent.

La première thèse soutient que le client dispose de la totalité des compétences nécessaires. Il va chercher à s'approvisionner en compétences spécifiques uniquement pour optimiser ses coûts (C1) :

« J'ai rarement connu le cas où on allait sourcer de la compétence... De la compétence économique, c'est-à-dire, être capable de produire pas cher, oui, mais de la compétence technique... en général un client a beaucoup de compétences en interne... c'est rare qu'il aille acheter de la compétence... ».

Disposant de ressources limitées, le client va s'associer à des fournisseurs qui feront mieux et moins cher. Cette recherche d'optimisation des coûts va soutenir une ouverture

¹¹ Dans son communiqué de presse du 06 juin 2016, Latécoère fait référence à l'acquisition d'un terrain pour la construction d'un site industriel d'usinage 4.0 permettant notamment de réinternaliser la production de certaines pièces élémentaires et ainsi réintégrer de la valeur ajoutée

mondiale sur des capacités, des compétences et conduire à la spécialisation des acteurs dans la chaîne de valeur :

« Il n'y aurait pas de sens à ce que nous développions des compétences en fabrication d'équipements électroniques. Ce qui fait notre business ce n'est pas l'électronique. (...) Le plus simple est de travailler avec (X) ou (Y). A un moment donné il y a le fait qu'il y a des technologies qu'il ne sert à rien d'acquérir, sinon on va mettre de l'argent et on ne sera pas plus rentable que le sous-traitant ».

La seconde thèse soutient que de plus en plus d'innovations et de nouvelles technologies sont intégrées aux produits. Leurs complexités ne permettent plus au client de disposer de toutes ces technologies en internes :

« Avant (...) c'était des guerres de saturation. Aujourd'hui on est passé sur une guerre de précision, d'identification, sans toucher des populations, pour éviter les dommages collatéraux. Donc, les conséquences très simples de ces évolutions, c'est que les troupes tirent de moins en moins mais quand ils tirent cela doit être absolument précis. En conséquence, dans la chaîne de valeur il y a eu un déplacement du volume vers la précision et la qualité. Aujourd'hui nous ne disposons pas de toutes ces technologies ».

Le fait de passer d'un produit dit « simple » a un produit plus « complexe » va augmenter le pourcentage de la part achetée. Peu à peu l'entreprise passe d'un rôle de fabricant à un rôle d'intégrateur de technologies :

« Aujourd'hui on n'a clairement pas les moyens de fabriquer un fuselage, ce ne sont pas des technologies que l'on maîtrise. Intégrateur ce n'est pas chaudronnier ».

Les entreprises recherchent alors des fournisseurs ou partenaires ayant des compétences très spécifiques et une expertise très forte dans certains domaines. Certains répondants rejettent la dimension du coût dans cette logique d'accès aux compétences :

« Il serait assez mal venu de viser l'économie dans ce cadre-là. On cherche les compétences là où elles sont, en essayant de ne pas se brider, et d'être ouvert d'esprit ».

Réduire les Cycles - le « Lead-Time » (C3)

Un troisième élément à l'origine de la décision d'achat est la volonté de sélectionner des fournisseurs capables non seulement de livrer à l'heure, mais aussi de contribuer à réduire le cycle de développement et de fabrication d'un produit. Les fournisseurs sont évalués sur leurs performances en termes de taux de livraison à l'heure et de jours de retard. Le fournisseur doit garantir un cycle prévisible et stable, voire réduit :

« Si nous gérons les coûts et la qualité, nous devons également gérer le délai et la complexité pour réussir avec notre stratégie de chaîne de valeur. Parfois, un fournisseur à moindre coût ne gagnera pas notre marché si sa chaîne de valeur est trop longue. La prévisibilité et la stabilité du cycle est très importante aussi bien que la complexité, car elle permet de réduire le risque de livraison en retard ».

Les clients cherchent des fournisseurs qui s'améliorent. De leur côté, les clients vont chercher à optimiser les flux logistiques entre les lieux d'implantation de leurs fournisseurs et les lieux de consommations de leurs produits. Pour cela, ils vont choisir leurs fournisseurs en fonction de l'adéquation de leur implantation avec leurs propres sites :

« Aujourd'hui les principaux achats que l'on a, c'est avec l'Amérique du nord pour avoir un lien plus direct avec nos sites sur le Mexique. Donc il y a un lien avec l'optimisation des flux de la chaîne de valeur ».

Alors que la plupart des sociétés externalisent ou s'approvisionnent dans des pays à bas coût, d'autres ont fait de la proximité géographique auprès des clients, l'élément principal de leur stratégie commerciale :

« Notre but est de tout faire en interne. Si on doit prévoir une entrée de marché, on préfère investir en amont et dire au client « c'est bon je vais pouvoir absorber ce que tu vas pouvoir me donner ». On est complètement contraire aux tendances du marché qui sont à l'externalisation, etc. Grâce à cela, aujourd'hui on garantit les délais à nos clients. Je ne sors rien, absolument rien en pays à bas coût. On fait tout en France pour des questions de cycle. C'est de plus en plus difficile de tenir les prix mais on recherche en permanence des gains de productivité en interne ».

Accéder à des Capacités de production supplémentaires (C4)

Un quatrième élément déclenchant la décision d'achat est l'accès à des capacités supplémentaires. Il s'agit alors de la sous-traitance de capacité, qui peut être soit structurelle ou conjoncturelle.

La sous-traitance de capacité structurelle vise à développer et à accéder à des capacités supérieures sur un segment d'achat, consécutivement à un développement d'activité sur le long terme (e.g. nouveau programme, montée en cadence).

La sous-traitance de capacité conjoncturelle permet de mener des opérations de délestage sur du court terme (e.g. événements fortuits tels que panne machine, demandes ponctuelles de clients). Dans ce cadre-là l'objectif est d'apporter des réponses rapides aux besoins identifiés, le tout en prenant en compte les contraintes de qualifications propres au domaine.

Plus généralement, l'achat de capacité supplémentaire permet de répondre à des problématiques de charges internes et de maîtrise des risques. Lorsque la demande est forte, les entreprises dégagent la charge en extérieur, lorsqu'elle est basse, ils réinternalisent certaines activités :

« On a eu en 27 ans plusieurs plans sociaux. On a subi la crise du marché de l'armement, qui est un marché très cyclique avec des hauts et des bas, et des stops and go. Vouloir tout fabriquer dans nos usines n'est pas compatible avec les évolutions du marché de l'armement. Donc on s'est concentré sur l'intégration et la recette de nos matériels et on a laissé nos fournisseurs gérer toute la variabilité de cette activité au sein de leur business au niveau de la compétitivité et l'innovation. Nos fournisseurs, ils ont d'autres clients. Nous on a une politique de dépendance maximum vis à vis de nos fournisseurs de 20% à 25%. Cela veut dire qu'ils font le reste de leur activité soit 80% avec d'autres clients. Donc s'il y a des activités qui baissent chez nous, ils se rattrapent avec le portefeuille qu'ils ont chez d'autres clients ».

Enfin, certains répondants confirment que cet achat de capacité supplémentaire peut également se réaliser sur des activités faisant partie du cœur de métier :

« Récemment on a pris une orientation un peu différente sur notre partie cœur de métier, comme on peut être soumis à des variations à la hausse mais surtout à la baisse de nos clients sur les années à venir. Dans le secteur aéronautique on a été habitué ces dernières années à des phases de croissance, mais on peut s'attendre dans les années à venir à des phases de plateau. On parle même de décroissance sur un an ou quelques années sur les années à venir. On cherche à sourcer aussi sur nos activités cœur de métier à hauteur de 10 à 15% pour avoir une flexibilité si à un moment donné on observe une chute d'activité sur notre cœur de marché ».

Changer de fournisseurs lorsqu'ils deviennent défaillants (C5)

Les industries aéronautique, spatiale et de défense sont des industries extrêmement conservatrices. Du fait de la durée de vie des produits, les relations entre clients et fournisseurs sont établies sur le long terme. Lorsque le fournisseur est qualifié, il reste tout au long de la durée de vie du programme. Alors, l'arrivée de nouveaux entrants dans la chaîne de valeur est très rare. Trois raisons principales sont évoquées lorsqu'il s'agit de changer de fournisseur.

Premièrement, s'il y a des problèmes de qualité avec un fournisseur actuel. Si le fournisseur ne livre pas en temps ou en qualité, cela va induire un surcoût pour l'entreprise, qui pourra décider de le remplacer :

« Sur tout ce qui est pièces achetées pour mettre sur lanceur, moins on en change, mieux on se porte. Dans ce milieu qui est un peu atypique et très conservateur, aujourd'hui on change uniquement quand on a un fournisseur en place qui ne peut plus livrer. On est assez loin du de la vraie vie industrielle où on est régulièrement remis en question et challengé de façon économique ».

Deuxièmement, en cas de changement de stratégie du fournisseur :

« Tous nos outils sont pilotés par des automatismes, si notre fournisseur décide d'arrêter une ligne de produit et de passer à une autre, il faut analyser les conséquences chez nous, il faut que l'on se repositionne sur les nouveaux achats, que l'on fasse du stock stratégique, etc. Si cela conduit à un surcoût, nous changerons de fournisseur ».

Troisièmement, en cas de faillite :

« L'un de nos fournisseurs a eu de gros problèmes financiers cette année. Il nous fournissait un produit particulier et donc comme ce fournisseur avait des difficultés de plus en plus importantes, on a été obligé de s'approvisionner ailleurs ».

4.1.4. Une réflexion stratégique difficile à mettre en œuvre

Pour 95% des répondants (soit 56 personnes), la décision d'achat est jugée comme « stratégiquement importante ou très importante » car elle devient un des principaux leviers de rentabilité et d'atténuation des risques :

« Dans la structure de coût d'Ariane 5, il y a 20% de part propre et 80% de sous-traitants. Cela signifie qu'il y a 80% de la structure de coût sur laquelle vous ne pouvez pas toucher, donc la performance économique est limitée. S'il y a une baisse de prix, soit elle est absorbée sur les 20% de part propres et à un moment donné vous touchez le fond, soit il faut que les fournisseurs contribuent ».

Malgré l'importance de la décision d'achat, pour environ 60% des répondants (soit 35 personnes), bien souvent les managers ne réfléchissent pas assez aux implications de cette décision stratégique. Dans sa forme primitive c'est-à-dire lorsque les entreprises commencent à acheter car elles ont des excédents de demande, les managers devraient alors mener une véritable réflexion stratégique. Pourtant, bien souvent, à cet instant l'objectif essentiel de l'entreprise est de régler un problème de surcharge à court terme. Les managers n'anticipent pas ou peu les implications de leurs décisions :

« La décision d'achat n'est pas une question bateau ! Elle a l'air très bateau mais elle ne l'est pas du tout. Sous-traiter par exemple n'est pas quelque chose d'anodin. On ne réfléchit pas assez à cette décision stratégique (...), et c'est ce qui fait qu'après on tombe dans des situations dramatiques qui sont par la suite arbitrées par le Médiateur National des Relations Inter-entreprises. Lorsque que l'entreprise se dirige vers une décision de sous-traitance, même occasionnelle, elle devrait avoir une vraie réflexion stratégique ».

D'où vient cette difficulté à mener une véritable réflexion stratégique en amont de la décision d'achat ? Plusieurs challenges sont identifiés par les personnes interviewées.

Premièrement, une contradiction évidente entre la stratégie d'achat plutôt orientée sur le profit court terme, et la stratégie d'entreprise plutôt orientée sur le développement long terme. En effet, la réduction des coûts est le point commun entre stratégie d'entreprise et stratégie d'achat. C'est un facteur très important car la stratégie d'achat est au service de la stratégie d'entreprise, en ce sens où elle doit permettre une réduction de coûts. Pourtant, plus d'un quart de nos répondants témoigne d'un difficile alignement entre d'un côté la stratégie d'entreprise et de l'autre la stratégie et les pratiques d'achat. Alors que la stratégie d'achat est jugée court terme car guidée essentiellement par la réduction immédiate des prix, la stratégie d'entreprise est, elle, jugée long terme car axée sur le développement de nouveaux concepts ou technologies :

« Là vous me demandez d'être un peu schizophrène. Si je prends la stratégie d'achat je vais chercher la rentabilité maximale. La stratégie d'entreprise c'est d'être pérenne, c'est de développer des nouveaux concepts et des nouvelles solutions, ça veut dire de prendre des risques et d'investir, ce qui est contradictoire avec une politique d'achat qui va essayer de maximiser sur le très court terme. Il y a la vision à court et moyen terme c'est la vision des achats et la vision d'entreprise qui est plus à long terme, il y a donc une contradiction évidente ».

Deuxièmement, plus l'entreprise est grande, plus il peut être difficile de lier la stratégie d'achat avec les autres métiers de l'entreprise. Dans les grands groupes, alors que la stratégie d'achat et les pratiques ne semblent pas trop éloignées car guidées par la même vision, combiner la stratégie d'achat avec le reste de la société, comme l'ingénierie, la R&T, etc. semble bien plus difficile. Chaque département a ses propres idées sans avoir une pleine visibilité sur les activités connexes :

« Lorsque nous développons un nouvel avion, nous travaillons avec les achats. Les achats vont essayer de réduire le prix pour finir par développer un nouveau système avec un fournisseur peut-être 10% moins cher que l'autre, avec lequel nous avons effectué des activités de R & D. In fine, les achats prennent la décision ».

Il semble que de nombreuses entreprises aient pris conscience de ce difficile alignement entre la stratégie du département achat et le reste de l'entreprise, et tentent d'y remédier. Pour cela elles ont mise en place des actions qui s'articulent essentiellement autour de deux axes : une plus grande stabilité de la stratégie d'achat, et un partage de cette stratégie d'achat au sein de l'entreprise et avec les fournisseurs.

Troisièmement, une absence de méthode. Nous constatons parfois au sein des PME une insuffisance de véritable réflexion stratégique, du essentiellement à une absence de méthode. Les relations avec les fournisseurs sont souvent historiques et peu formalisées :

« C'est beaucoup de la bonne franquette et ce n'est pas très formalisé. Comme je vous l'ai dit, ça n'était pas indispensable il y a 30 ans, mais ça l'est de plus en plus. Le choix et la sélection de ses fournisseurs vont devenir un critère de plus en plus important ».

Quatrièmement, une difficulté pour déterminer si l'activité à acheter fait ou non partie du cœur de métier de l'entreprise. Il semble que même dans les grands groupes, la liste des activités relatives au cœur de métier soit un peu floue et pas toujours officialisée. En général, les entreprises vont fabriquer les compétences clés, les activités à forte valeur ajoutée et les composants, procédés ou technologies stratégiques. Comme indiqué auparavant, il arrive parfois que les clients s'approvisionnent sur des activités identifiées comme faisant partie du cœur de métier.

4.2. Perception de l'impact de la dépendance client-fournisseur sur leur performance et relation

L'objectif de cette section est tout d'abord de décomposer et décrypter les notions de performance et de dépendance telles qu'elles sont perçues par les 59 répondants de notre échantillon. Nous examinons également quelle est la perception de l'impact de la dépendance du client envers son fournisseur sur leurs performances. Nous concluons que l'intensité de la relation permet de modérer la dépendance entre le client et le fournisseur.

4.2.1. La perception de la performance

Les indicateurs de mesure de la performance

La performance est l'atteinte des objectifs de délais, de qualité et de coûts tels que fixés par le client. Il est important de noter que ces objectifs sont désormais partagés tout au long de la chaîne de valeur. Cela contribue à renforcer les liens, la cohérence des objectifs, la stabilité et la performance tout au long de la chaîne de valeur.

La livraison à temps du produit, prend pour référence le jour de livraison défini par le client et communiqué au fournisseur. En effet, le produit ne doit être livré ni trop tôt, pour ne pas créer du stock inutile qui coûte à l'entreprise, ni trop tard, afin de ne pas bloquer la chaîne d'assemblage.

Concernant la mesure de la performance qualité, les industriels la mesurent en Partie Par Million ou « PPM », c'est-à-dire en identifiant le nombre de pièces non-conformes par millions de pièces réceptionnées. L'objectif est de réduire le risque de défaillance en atteignant un niveau de qualité le plus haut possible sur chacune des pièces assemblées. Certains fournisseurs bénéficient d'une délégation. Pour toutes les pièces livrées au client, le fournisseur réalise le contrôle qualité, lorsque la mise en place d'un accord de délégation en amont entre les deux parties est agréée.

Enfin, concernant la livraison dans les coûts, le fournisseur doit être dans les prix du marché, voir en dessous. Le client va tenter d'évaluer le coût global lié à l'achat, c'est-à-dire

qu'il va inclure dans le coût du produit, son prix, mais également l'ensemble des coûts de management du fournisseur.

Avec un produit composé entre 50% et 80% par leurs fournisseurs, pour la majorité des entreprises industrielles, les clients ont compris que leur performance dépend étroitement de la performance de leurs fournisseurs. Pour cela, la traditionnelle mesure de la performance fournisseur par les indicateurs de délais, de qualité et de coûts ne suffit plus. Les clients commencent à mettre en place d'autres indicateurs tels que la mesure de l'adéquation entre la charge et la capacité de leurs fournisseurs :

« Nous avons créé un poste de développement fournisseur qui consiste à surveiller, pour nos principaux fournisseurs, tous les trimestres leur adéquation charge / capacité. (...) Cela nous permet de surveiller les engagements qu'ils prennent en termes d'augmentation ou de réservation de leurs capacités pour nous ».

Aussi, ils mesurent de plus en plus la capacité d'innovation de leurs fournisseurs, innovations devenant de nos jours indispensables pour tenir les objectifs de réduction de prix demandés par les clients :

« Tous les 3 à 4 ans notre client demande une réduction de prix, donc autant vous dire que les pièces qu'on fait depuis longtemps on ne fait pas trop de bénéfices dessus. Cela pousse aussi les fournisseurs à se restructurer et améliorer leurs outils de production et à innover pour essayer de tenir ces objectifs-là ».

Les méthodes de mesure de la performance

Les clients mesurent la performance de leurs fournisseurs, notamment lorsqu'ils sont sur le chemin critique du cycle de fabrication du produit, délivrent des pièces spécifiques, réalisent le plus grand nombre de lignes de commandes, ou ont le plus fort volume d'achat. Cette approche peut être mise en place avec tous types de fournisseurs, car un fournisseur de pièces élémentaires peut aussi bloquer la chaîne d'assemblage si son produit est manquant.

Une fois ces fournisseurs identifiés, leur performance est mesurée régulièrement, de façon hebdomadaire ou à minima mensuelle :

« La performance des fournisseurs on la suit toutes les semaines. Les managers de la chaîne de valeur ils y sont tous les jours. On a aussi un début de control room (salle de suivi et de visualisation de la performance des fournisseurs grâce à des indicateurs affichés sur les murs), elle n'est pas belle mais elle marche très bien (...). On met vraiment de la rigueur et on ne laisse rien passer ».

Dans l'aéronautique, pour améliorer les performances, certains clients ont construit un système commun au sein de l'entreprise pour collecter et partager la mesure de la performance :

« L'objectif était d'aboutir à une vision commune entre les achats, les approvisionnements, la qualité, etc. afin de donner la même image au fournisseur et lui demander la même chose d'une seule voix. C'est à peu près défini depuis 2 ou 3 mois donc on est encore dans un mode de rodage ».

Les axes d'amélioration des performances

Lorsque la performance a été mesurée, les causes racines du retard (ou de la non qualité) identifiées, les responsabilités définies, le fournisseur et le client vont engager toute action nécessaire afin d'améliorer leur performance. Les plans de rattrapage vont être mis en place, et suivis. Nous illustrons cela avec deux exemples ci-après.

Premièrement, les processus achats ont fortement évolués dernières années. En effet, avec l'ouverture et la globalisation des marchés, l'augmentation des cadences de production, l'évolution de la concurrence, le développement des nouvelles technologies, l'augmentation des exigences en matière de qualité, d'environnement, etc., certains clients dans l'industrie de l'aéronautique ou du spatial, ont commencé à revoir la nature des exigences qui les lient à leurs fournisseurs.

C'est notamment le cas dans le domaine spatial où le système Ariane était compétitif au niveau mondial car l'Europe disposait jusqu'alors de technologies de pointe dans le domaine.

L'arrivée de Space X¹² marque une phase de transition. Pour faire face à cette nouvelle concurrence, l'ESA a souhaité avec Ariane 6 améliorer l'efficacité de l'ensemble du cycle de production. Ainsi, des clusters d'excellence ont été créés afin de travailler à la standardisation des méthodes et outils du lanceur. L'apport de nouveaux processus industriels et de technologies de fabrication innovantes, combiné à un système de gestion du cycle de vie du produit efficace contribueraient à l'optimisation de la production en série. Airbus Safran Launcher viserait à obtenir des coûts de production inférieurs de 40 à 50% à ceux d'Ariane 5. Ariane 6 devrait effectuer son premier lancement en 2020 pour être pleinement opérationnelle dès 2023.

Lorsque les grands industriels d'Ariane ont présenté cet objectif de réduction de coût à leurs partenaires et fournisseurs, beaucoup d'entre eux ont cru à une simple stratégie de négociation. Pourtant, l'objectif était bien réel, et pour pouvoir l'atteindre ensemble, clients et fournisseurs ont dû ajuster leurs modes de collaboration. Notamment, les clients ont allégé leur système qualité et leurs procédures car les lourdeurs administratives nuisent à l'efficacité économique :

« Il y a des secteurs, chez nous et chez nos partenaires, qui n'ont pas compris que le monde a changé. C'est très difficile car cela remet en cause des dizaines d'années d'habitudes, de culture, de processus (...) Il faut que nous aussi les clients, on demande des choses différentes. Si aujourd'hui on demande une pièce et 300 documents pour expliquer que tout marche, demain cela n'est pas possible, ce n'est pas la pièce qui coûte cher, ce sont la paperasse, les données, etc. Il faut tout challenger pour simplifier ».

¹² SpaceX conçoit, fabrique et lance des fusées et des vaisseaux spatiaux avancés et a déjà assuré plus de 100 missions dans son manifeste, représentant plus de 12 milliards de dollars de contrats. L'un de ses objectifs clés serait de développer des fusées entièrement réutilisables rapidement, permettant la fourniture de véhicules hautement fiables à des coûts radicalement réduits.

Deuxièmement, si le fournisseur ne parvient toujours pas à livrer conformément aux objectifs, il pourra être remplacé. Ce changement sera opéré dans le cadre des contraintes imposées par l'industrie, et notamment les exigences de retour géographique, de souveraineté nationale, de monopole, de qualifications, etc. comme expliqué auparavant. Pour cela, les clients ont tendance généralement à plutôt soutenir leurs fournisseurs, que d'ouvrir une autre source ou de les remplacer :

« Quand un fournisseur ne livre pas ou par exemple, envoie 100% de pièces sous dérogation, une personne normalement constituée aux achats ou à l'engineering, elle dit « bon, ben on change de fournisseur ». Mais quand t'as changé de fournisseur, tu fais quoi ? On a un an de qualifications, avec en plus des pièces montées sur les ailes, donc il faut faire des essais en vol, donc cela coûte très cher. Donc on se dit plutôt « bon je vais peut-être régler mon problème » ».

Les clients investissent pour le développement de leurs fournisseurs. L'objectif est de réduire le nombre de fournisseurs clés afin de créer un écosystème évolué permettant d'amener des fournisseurs à être plus performant, moins, cher, donc plus compétitifs. C'est l'initiative "performances Industrielles" du GIFAS¹³, Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales.

¹³ Le GIFAS est une fédération professionnelle qui regroupe 391 sociétés – depuis les grands maîtres d'œuvre et systémiers jusqu'aux PME – spécialisées dans l'étude, le développement, la réalisation, la commercialisation et la maintenance de tous programmes et matériels aéronautiques et spatiaux. Son domaine recouvre les avions et les hélicoptères civils et militaires, les moteurs, les missiles et armement, les drones, les satellites et les lanceurs spatiaux, les grands systèmes aéronautiques, de défense et de sécurité, les équipements, les sous-ensembles et les logiciels associés.

L'initiative « Performance Industrielle » a pour maître d'ouvrage le GIFAS et l'association SPACE pour maître d'œuvre. SPACE a été créée en juin 2007 par les donneurs d'ordre de l'aéronautique européenne (constructeurs et grands équipementiers). Sa mission est de soutenir l'amélioration de la chaîne de valeur aéronautique.

Le programme « Performance Industrielle » est organisé sous forme de grappes. Une grappe est constituée, sur la base du volontariat, d'un donneur d'ordre "Tête de grappe" et de cinq à sept fournisseurs implantés, si possible, dans la même région. Il est spécifiquement dédié aux ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire), PME (Petite et Moyenne Entreprise) et TPE (Très Petite Entreprise). Il a pour ambition d'accroître la performance de livraison de la chaîne de valeur, d'améliorer la relation client/fournisseur, de renforcer la compétitivité des entreprises tout en améliorant les conditions de travail, et de développer et capitaliser les emplois.

La phase 1 du programme "Performances Industrielles" (2014 - 2016) a représenté plus de 6 000 jours d'accompagnement et plus de 5 000 jours de formation pour un budget total de 23 M€. Le programme a rassemblé 401 PME autour de 69 donneurs d'ordre. 97% des PME ont vu une amélioration significative de leur performance mesurée à travers l'un des critères suivants : ponctualité, jours de retard et qualité. Il a donc permis une amélioration très significative de la performance de la chaîne de valeur. Au vu de ces résultats, le GIFAS et les Régions ont décidé de poursuivre et d'amplifier cette démarche avec une Phase 2 pour les années 2017-2019.

4.2.2. La perception de la dépendance

Selon les répondants, la dépendance d'un client vers son fournisseur peut être industrielle, liée au volume d'achat qu'il réalise avec son fournisseur, temporelle ou technologique, notamment lorsqu'il s'agit d'acquisition de compétences ou de démarches d'innovation.

La dépendance « industrielle »

Sans donner plus de précisions sur la nature possible de la dépendance, la plupart des clients la perçoivent majoritairement comme « industrielle ». La dépendance industrielle se matérialise essentiellement lorsqu'il est difficile de changer de fournisseur étant donné la nature

de l'industrie dans laquelle évoluent le client et son fournisseur. La dépendance industrielle d'un client envers son fournisseur peut avoir plusieurs causes racines.

Premièrement, elle peut être due à la spécificité des produits et des technologies achetées, combinées avec la quantité des pièces, ce qui peut induire une situation de monopoles ou quasi-monopole :

« Ce niveau de dépendance est plus ou moins important selon que l'on ait le choix ou pas, selon s'il y a plusieurs industriels sur le marché pour un segment donné. S'il y en a plusieurs, la concurrence jouera à fond. S'il y en a un ou deux cela sera plus compliqué. Le rapport de force sera plus ou moins important. Si j'ai une relation contractuelle avec quelqu'un qui est en situation de monopole, s'il est mauvais et bien ma performance va en subir les conséquences ».

Deuxièmement, l'exigence de qualification des fournisseurs contraint également le nombre de fournisseurs potentiels et augmente la dépendance industrielle. Le processus de qualification est long et cette démarche s'inscrit souvent sur plusieurs mois voire années :

« Cette démarche peut être initiée soit par un fournisseur qui propose un produit plus innovant, plus léger, plus facile à mettre en œuvre que la concurrence. Il peut aussi être à l'initiative d'un client qui va faire évoluer ses équipements. Cela peut également résulter d'une volonté propre de l'entreprise qui vise à faire évoluer son produit pour le rendre plus sûr, de meilleure qualité, ou plus attractif en termes de coûts ».

Troisièmement, la dépendance industrielle peut être générée par les exigences de retour géographique.

« Il existe dans l'industrie spatiale une volonté de l'état d'être souverain sur certaines technologies clés. Lorsque le fournisseur est sélectionné dans le cadre du retour géographique, le client sera dépendant de la stratégie, des investissements et des technologies du fournisseur, car il n'y a pas de « market place » ou s'ajustent l'offre et la demande ».

Quatrièmement, la dépendance industrielle peut être due à la sélection des fournisseurs par le client de l'entreprise focale. Dans ce dernier cas, l'entreprise focale n'a qu'un rôle de consultation et est en général impliqué très tardivement dans le processus de sélection, ce qui augmente la situation de dépendance :

« Lorsque notre client qualifie une nouvelle source, en général ils font participer un de leurs fournisseurs à la qualification. On est dans la boucle plutôt tardivement, rarement en tout début de processus, donc de là se crée effectivement une relation de dépendance parce qu'effectivement, une fois que le fournisseur est qualifié il sait qu'il a un marché théoriquement qui va durer dans le temps ».

La dépendance liée au volume d'achat

Le second type de dépendance la plus citée par les clients, est la dépendance liée au volume d'achats. Le client va devoir trouver le bon pourcentage de pénétration chez son fournisseur afin d'être un client significatif mais non prépondérant.

En effet, dans les industries aéronautique, spatiale ou de défense, le nombre de pièces fabriquées pour certains composants peut être très limité. Plus le volume d'achat d'un client envers son fournisseur est faible, plus la situation de dépendance du client vers son fournisseur sera forte. En effet, lorsque le volume de pièces achetées par un client auprès d'un fournisseur n'est pas représentatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur, alors le fournisseur sera moins susceptible de proposer une offre compétitive et attractive :

« Pour nous la dépendance c'est tout d'abord, le poids de notre chiffre d'affaires dans le chiffre d'affaires total de notre fournisseur. Si on est trop petit, on n'est à priori pas stratégique pour lui (hors cas de niche), et donc cela peut être difficile pour nous d'avoir des leviers pour infléchir une relation dans un sens qui nous intéresse ».

Aussi, si le fournisseur doit prioriser un client pour la livraison de ses produits, il donnera la priorité au client auprès de qui il réalise la part la plus importante de son chiffre d'affaires :

« Parfois on va avoir des fournisseurs pour qui on a un impact très limité, donc si d'autres clients les appellent en leur disant « il faut aller plus vite » il va me dire « il va falloir attendre ».

Vice versa, le client va souhaiter maintenir un taux de pénétration qui ne soit pas trop élevé dans le chiffre d'affaires de son fournisseur, car plus son volume d'achat sera élevé, plus le fournisseur sera dépendant de son client. Alors la dépendance du fournisseur envers son client impactera également la liberté du client et pourra contraindre ses choix :

« Si on est trop important là c'est un risque de fragilité du fournisseur, c'est-à-dire que nous on ne va pas être libre de réallouer certaines activités à d'autres fournisseurs car ils sont extrêmement dépendant. Cela nous enlève donc des leviers dans notre compétitivité ».

De nombreux chiffres ont été partagés lors des entretiens sur le pourcentage de pénétration maximum d'un client chez son fournisseur. Pour certains, le taux peut être de 60% ou 80% :

« On fait 80% de notre CA avec ce client donc on est terriblement dépendants ».

Pour la majorité, les clients vont essayer de conserver un taux entre 15% et 30%. Les caractéristiques de ces industries (B2B, industries technologiques, projets et produits uniques etc.) peut rendre ce seuil de « dépendance acceptable » très difficile à atteindre. Plusieurs cas de « gestion de fait » ont dû être arbitrés par le Médiateur National des Relations Inter-entreprises lors de faillites de fournisseurs :

« Quand le client représente 40% ou 50% du CA de votre fournisseur, qui est-ce qui gère ? C'est lui ! Et donc j'ai toujours dit aussi aux grands donneurs d'ordre de faire très attention parce que en cas de faillite, il peut être appelé pour la couverture du passif de ses fournisseurs. S'il représente plus de 50% du chiffre d'affaires de son fournisseur, s'il demande une baisse de prix de 10% et que l'entreprise passe dans le rouge, il est gestionnaire de fait ! »

La dépendance temporelle

Selon plusieurs répondants, la dépendance a aussi un aspect temporel. A chaque stade du cycle de définition, de développement et de fabrication du produit, la dépendance change de position.

Lors de la phase de sélection du fournisseur, en amont de la décision d'achat, la dépendance est perçue comme étant faible pour le client et forte pour le fournisseur. A cet instant, le client dispose de nombreux leviers car il peut choisir son fournisseur. Le client va favoriser une vraie compétition, évaluer les avantages, les technologies, les prix de chaque fournisseur. La dépendance lors de la sélection peut être significative pour le client si, pour des raisons politiques (e.g. retour géographique) ou bien du fait de la réduction du nombre de fournisseurs, son choix est retreint :

« On est totalement libre pour faire notre choix, enfin libre, dans la limite du nombre de fournisseurs disponible... ».

Lors de la phase de conception et de développement, la dépendance du client vers son fournisseur augmente. Du fait de la durée de vie des programmes, et prenant en compte les contraintes de changement des fournisseurs, client et fournisseur opéreront ensemble pour de nombreuses années :

« Dans l'aéronautique on va dire au fournisseur « vous êtes source unique mais c'est vous qui payez votre développement ». Si le fournisseur finance effectivement son développement, il va être très difficile pour le client de décider de changer de fournisseur ».

En phase de production, et notamment sur le court terme, c'est-à-dire à horizon $t+1j$ jusqu'à 2 à 3 ans environ, la dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur est très élevée. Lorsque la performance du fournisseur est jugée mauvaise, la dépendance à court terme est forte car les flux sont tendus et les produits des clients doivent être livrés conformément à leurs engagements :

« L'aspect immédiat est que nous délivrons un avion et sa valeur est mesurée en des centaines de millions de dollars. Lorsque vous êtes dans un domaine, une commodité, et que vous avez une chaîne de valeur avec un élément, des sous-éléments, etc. si vous bloquez la livraison d'un assemblage de plusieurs millions de dollars en raison d'une petite pièce manquante de quelques dollars, vous êtes dans une situation complètement disproportionnée ».

Pour le client, à cet instant, la situation de dépendance est jugée « asymétrique » car il faudra globalement un temps de réaction entre 2 et 3 ans pour pouvoir s'approvisionner auprès d'un autre fournisseur (contraintes de qualification, etc.) :

« Une fois que le fournisseur a été sélectionné, il a la latitude de faire évoluer son comportement et son prix un peu indépendamment des besoins du client. On n'est pas en situation d'asymétrie de dépendance lors de la consultation, mais dans la vie des projets on a une relation asymétrique ».

Pour le fournisseur, la relation peut effectivement être asymétrique en faveur du fournisseur à court terme, mais à moyen – long terme, le fournisseur reste in fine plus dépendant du client que l'inverse :

« Si je ferme demain cela va picoter un peu sur l'A350 parce que je fabrique énormément de pièces. Après sur le moyen terme, personne n'est irremplaçable, en tous cas moi je dépends d'eux et je pense que je dépends d'eux plus qu'ils dépendent de moi ».

Pour l'un de nos répondant, le taux de dépendance est contracyclique. Lorsque le marché se porte bien, clients et fournisseurs ont tendance à augmenter leur dépendance et à travailler en symbiose. Pourtant, à cet instant-là, ils devraient réduire leur dépendance et chercher de nouveaux clients / fournisseurs.

« Dans l'automobile, quand vous êtes fournisseur de Renault, qui a des difficultés à trouver des fournisseurs pour assurer la montée en cadence, Peugeot l'a en même temps General Motors aussi, etc. Donc à ce moment-là, c'est là où il faut dire « non » et investir en actions commerciales...mais à ce moment-là on ne le fait pas, parce que c'est plus facile de recevoir la béquie de la part du client...mais le jour où il y a moins de besoins

et que le client Airbus ne peut plus passer ses commandes à ses fournisseurs, et bien les fournisseurs, ils meurent ».

Il faut également prendre en compte les mutations liées à l'organisation industrielle. Dans le domaine spatial on parle de « coopétition » dans le sens où les acteurs peuvent être soit partenaires, soit compétiteurs en fonction des produits ou des programmes. Ainsi, en fonction du temps, des programmes, la dépendance peut évoluer d'une partie vers une autre partie :

« Ce qui est vrai en 2016 ne le sera pas forcément en 2018. Y a plus de modèle durable. Regardez ce qui s'est passé en 3 ans sur l'organisation de l'Europe de l'Espace, (X) guerroyait contre (Y), et c'est maintenant son actionnaire ».

La dépendance technologie (compétences et innovation)

La dépendance technologique du client vers son fournisseur est également un élément cité à plusieurs reprises par les clients. Elle est illustrée sous la forme d'achat de compétences ou d'innovations technologiques. Elle peut avoir différentes causes racines qui sont favorisées par le client et le fournisseur.

Premièrement, la dépendance technologique se développe lorsque les clients externalisent des compétences ou des technologies. Peu à peu, elles perdent leur capacité à discerner si ce qui est prescrit par le fournisseur est légitime ou non. Ce risque est souvent souligné, que ce soit par le client, par les institutions ou par les fournisseurs eux-mêmes.

« Les fournisseurs de premier niveau ont sous-traité de plus en plus. Aujourd'hui, ils ne font plus qu'assembler, ils ont perdu les compétences et donc ils sont très dépendants des fournisseurs de deuxième niveau et autres. Donc si les fournisseurs de troisième ou quatrième niveau se cassent la figure, eux aussi ils se cassent la figure et donc Airbus aussi... L'assemblage n'est pas la compétence la plus critique ».

D'après les résultats des interviews, nous constatons un glissement de la compétence technologique en amont de la chaîne de valeur (chez les fournisseurs) alors que les compétences managériales elles se développent en aval (chez les clients) :

« Dans le domaine du spatial, il y a des compétences que nos clients n'ont plus du tout. C'est nous qui les apportons, de manière claire et nette. Nos clients ne possèdent plus toutes les compétences techniques. Ils ont des compétences managériales ou de gestion financière. Donc se crée une vraie dépendance. C'est clair et net...et c'est aussi ce qui nous permet de vivre... ».

Deuxièmement, la dépendance technologique se développe lorsque le client s'approvisionne en compétences spécifiques ou technologies dont il ne dispose pas :

« Si vous faites en aéronautique une pièce qui s'inscrit dans un cube de 100mm, vous avez des milliers de fournisseurs, si c'est un cube de 1000mm vous n'avez plus que quelques dizaines, et si c'est un cube de 2000mm vous n'avez plus que 3 ou 4. Plus vous êtes spécialisés plus vous augmentez la dépendance de votre client ».

La dépendance technologique naît également lorsque clients et fournisseurs deviennent de véritables partenaires d'innovation sur certains projets :

« Les clients collaborent aujourd'hui avec des fournisseurs de plus en plus internationaux. Alors qu'avant n'existait que des fournisseurs de Rang 1 avec une chaîne de valeur diffuse (e.g. mécaniciens, électroniciens, etc.), nous découvrons actuellement des Entreprises de Taille Intermédiaire qui commencent à apparaître comme des relais de performance. Ces ETI sont alors capables d'apporter des solutions innovantes sur différents métiers, en proposant un produit globalement plus intelligent »

4.2.3. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance

Selon les répondants, il existe un lien fort entre dépendance et performance, ou autrement dit, lorsque le client est très dépendant de son fournisseur, sa performance sera corrélée à celle de son fournisseur. Si la performance du fournisseur est bonne, celle du client sera bonne également, et vice versa.

Pour d'autres répondants, si la dépendance du client vers son fournisseur est forte, même si la performance du fournisseur est bonne, la performance du client ne sera pas optimale car son pouvoir de négociation sera altéré.

Il existe un lien fort entre dépendance et performance client-fournisseur

Pour l'ensemble des personnes interrogées, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus sa performance est liée à celle de son fournisseur. Ainsi, en situation de forte dépendance d'un client envers son fournisseur, la performance du client est fonction de celle du fournisseur. Si la performance du fournisseur est bonne, celle du client sera bonne également, et vice versa.

Ce lien entre dépendance et performance est jugé très important car aujourd'hui, la part achetée est significative dans les coûts directs de l'entreprise. Selon les personnes interrogées les coûts d'achats représentent entre 50% et 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Parmi ces activités achetées, entre 30% et 50% sont en général jugées stratégiques. La performance de la chaîne de valeur est « bilatérale » c'est-à-dire aussi forte que son maillon le plus faible. Si la chaîne de valeur est non performante, le client ne sera pas en mesure de livrer son produit en temps, coût et qualité requis :

« Avec un taux d'achat aussi élevé, la dépendance est très directe car tout problème rencontré chez notre fournisseur, qu'il soit technique, économique, ou tout défaut de fourniture va nous impacter directement. Si la chaîne de valeur n'est pas compétitive en termes de prix, ou de performance de livraisons, on ne pourra pas être compétitif ».

Pour 40% des répondants (27 personnes) la dépendance est incontournable. Le client a parfois l'impression que plus il est dépendant de son fournisseur, plus il est vulnérable, pourtant il ne peut pas tout faire par lui-même. Il est obligé de se reposer sur des fournisseurs qui ont eux-mêmes des compétences, un réseau, etc.

« La dépendance est de mon point de vue inévitable. La dépendance est donnée. Vous ne pouvez pas vous éloigner de votre dépendance. Le défi consiste moins à l'éviter ou à le limiter, mais plus à définir comment pouvons-nous en faire une partie intégrante de notre proposition de valeur ».

Ce lien fort entre dépendance du client vers son fournisseur peut être source de surperformance pour certains, de sous performance pour d'autres, ce que nous décrivons ci-après.

Plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il est performant

Entre 50% et 80% de la valeur ajoutée des produits vendus par un client est produite par ses fournisseurs, cela signifie qu'entre 50% et 80% de la compétitivité d'un client en termes de coûts dépend de ses fournisseurs.

Pour certains répondants, la relation entre performance et dépendance est jugée « fondamentale » et « sous-estimée ». Auparavant, le volume d'achats était moins significatif, les clients fournissaient les spécifications aux fournisseurs qui produisaient sur plan (« Build only »), etc. Aujourd'hui, les volumes d'achats peuvent représenter jusqu'à 80% de la valeur du produit, les fournisseurs proposent des prestations de définition et de fabrication (« Design and Build »). Alors que le management de la chaîne de valeur était auparavant perçu comme une activité très opérationnelle, elle s'élève aujourd'hui comme un levier essentiel permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise :

« Trop souvent, le management de la chaîne de valeur est vu comme des pousseurs de colis. Soit les gens ne savent pas ce que c'est, soient ils l'associent à de la logistique. Moi je pense que la chaîne de valeur peut jouer sur les résultats financiers de l'entreprise avec sa gestion des stocks, en étant capable de promouvoir des développements auprès des fournisseurs, en achetant bien ».

Plus le client est dépendant de son fournisseur, moins il est performant

Selon d'autres répondants, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus son pouvoir de négociation est altéré et donc moins il est performant. Le pouvoir de négociation est lié au choix dont le client dispose. S'il a peu de choix dans son groupe de fournisseur, s'il est obligé de contracter avec un fournisseur désigné, alors il va juger la relation non performante commercialement :

« Lorsque l'on a qu'un seul industriel en face et que l'on est obligé de passer par lui, on prend le risque d'être moins performant car on n'a pas le choix. Vous êtes obligé de travailler avec lui, votre pouvoir de négociation est altéré. Ce sont des choses que l'on vit assez régulièrement. Il est en position de force et il sait que l'on est obligé de passer par lui et il ne bouge pas ou pas beaucoup... ».

Certains n'évoquent pas une « faible performance » mais plutôt un « risque de faible performance » :

« Je ne dis pas qu'il faut éviter la dépendance mais je dis que c'est un facteur de risque énorme. A une forte dépendance est associé un risque de faible performance ».

Pour cela, les clients essaient de maintenir autant que possible une double source¹⁴ pour chaque produit jugé stratégique afin de maintenir leur compétitivité commerciale :

« Le client est performant s'il a le choix. Donc s'il est trop dépendant de ses fournisseurs, la performance de la société se dégrade. Donc on a une politique de double approvisionnement, c'est-à-dire que suivant les produits, on analyse le retour sur investissement pour avoir un double approvisionnement. On informe en interne les équipes d'ingénierie et les programmes pour que les pièces dessinées nous permettent d'avoir le choix dans nos fournisseurs pour maintenir notre compétitivité ».

4.2.4. Perception de l'impact de la dépendance sur la relation client - fournisseur

Comme nous l'avons vu précédemment, la dépendance d'un client envers son fournisseur induit certains risques, notamment un risque industriel si le fournisseur ne livre pas dans les délais, avec la qualité et dans les coûts requis. Plus le fournisseur apportera une valeur significative dans le produit final (qu'il s'agisse de volume ou de produit stratégique), plus ce risque sera élevé. Selon certains répondants, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il doit être proche de lui :

¹⁴ Une deuxième source est une société autorisée à fabriquer et à vendre des composants conçus à l'origine par une autre société (la première source)

« Plus nous donnons de l'autonomie à nos fournisseurs, dans la fabrication ou dans les développements, plus nous comptons sur eux, plus nous devrions essayer d'être proches. Comme on dit « Garde tes amis proches, garde tes ennemis encore plus proches ». Plus vous dépendez de quelqu'un, plus vous devriez essayer d'être proche »

L'intensité de la relation permettrait alors de modérer la dépendance et notamment ses conséquences, ce que nous analysons ci-après :

« La dépendance n'est pas immuable, elle peut varier en fonction de l'intensité de la relation ».

Développement du concept d'Entreprise Etendue

Le concept « d'Entreprise Etendue » s'est développé dans les années 2010 dans un contexte de forte pression sur les coûts, de nécessaire stabilisation de la chaîne de valeur, de manque de ressources qualifiées dans le secteur, d'émergence de nouveaux entrants et d'augmentation des exigences réglementaires.

L'Entreprise Etendue est un réseau interdépendant d'organisations dans lequel aucun acteur unique ne dispose du contrôle opérationnel ultime. La gouvernance englobe toutes les parties impliquées, de multiples fournisseurs aux clients.

« L'objectif de l'Entreprise Etendue est d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts, d'optimiser la pénétration du marché, de manager les ressources et les compétences, d'assurer le contrôle des informations clés, de gagner en capacité, d'optimiser l'empreinte industrielle, de développer des technologies innovantes, de renforcer les relations entre clients et fournisseurs, d'atténuer les risques financiers et commerciaux, d'accéder à des partenaires locaux ».

Impliquer les fournisseurs dans les phases amont de développement du produit

Cette collaboration au sein de l'Entreprise Etendue va se matérialiser notamment par une implication des fournisseurs sur les phases amont de spécification et de design et par des échanges techniques très poussés. Cet engagement a pour objectif de rendre le processus de développement plus robuste et efficient. Les clients vont partager leurs plannings

technologiques et commerciaux et échanger le plus en amont possible sur les besoins des clients. Les fournisseurs vont alors pouvoir eux aussi investir et innover avec leurs fonds propres, et être ainsi en pleine adéquation avec les besoins des clients. Cette relation repose sur un dialogue contractuel et technique extrêmement poussé. Clients et fournisseurs travaillent parfois sur un plateau colocalisé.

Dès la phase de spécification, les clients vont demander à leurs fournisseurs clés de s'engager sur des coûts récurrents avant que le design ou la spécification soit figée. Avec le « Design to Cost » clients et fournisseurs mettent alors tout en œuvre afin d'éviter le conservatisme et l'empilement des marges. Ils s'assurent que les spécifications des besoins premiers vont se traduire progressivement dans des spécifications des designs, puis en ordres de travaux réalistes en termes de calendrier et de coût, etc.

« Avant on avait un cahier des charges bien précis. On est aujourd'hui dans un nouveau processus. On a associé pour remporter ces commandes les partenaires sur certaines commandes, notamment sur Ariane 6, donc des gens plus spécialisés dans tel ou tel domaine qui vont nous permettre effectivement d'optimiser les coûts de réalisation des projets ».

Décliner les exigences contractuelles et développer les fournisseurs

Depuis 5 à 10 ans, le pilotage de la chaîne de valeur a fortement évolué. Il y a encore 5 ans, les clients passaient des commandes et avaient des stocks de sécurité afin de garantir la fiabilité du processus.

La dépendance est jugée aujourd'hui beaucoup plus importante vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs stratégiques. Pour cela, les clients implémentent une gestion de risque beaucoup plus en amont et plus préventive par rapport à ce qui existait précédemment. Ils déploient de plus en plus d'outils pour contractualiser les exigences au sein de la chaîne de valeur, suivre les fournisseurs et les développer :

« Maintenant on doit rendre à Airbus un dossier d'approvisionnement, un dossier de fabrication, tout un tas de documents qui permettent d'expliquer comment on fait pour répondre aux exigences. Ensuite nous décidons des exigences que l'on souhaite décliner

auprès de nos fournisseurs, et nous leur demandons les mêmes livrables sur un périmètre plus restreint ».

Certains clients peuvent mettre en place des audits tels que l'IPCA ¹⁵ (Industrial Process Control Assessment) afin d'évaluer la maturité du fournisseur et la robustesse de ses processus. Les fournisseurs ont plus d'autonomie dans la manière dont ils vont gérer les activités de développement de leur production et de leurs fournisseurs. Ils ont aussi plus de responsabilités, car les clients tendent aujourd'hui à aller plus vers un engagement de résultat que vers un engagement de moyen. Les clients cherchent aujourd'hui à développer les fournisseurs qui ne sont pas performants.

Grace à cette déclinaison des exigences, plusieurs fournisseurs nous indiquent que cette évolution les a aidés à être plus exigeant mais aussi à accompagner la transformation de leurs propres fournisseurs. La démarche est dite beaucoup plus ciblée, et professionnelle :

« On accompagne nos fournisseurs beaucoup mieux dans leur évolution, dans les bonnes pratiques, sur des standards industriels. Donc on est beaucoup plus impliqués dans leur organisation que ce que l'on était par le passé. Sur l'analyse des actions de fonds de moyen terme chez eux on est beaucoup plus pertinent que ce que l'on pouvait être dans le passé parce qu'on a dû nous aussi mettre en place ces bonnes pratiques, se structurer pour piloter de façon plus adéquate, donc l'expérience que l'on a acquise on la met à profit pour nos fournisseurs pour les aider à se structurer dans ce sens-là ».

Ces actions de développement des fournisseurs se sont intensifiées depuis ces dix dernières années :

¹⁵ Les audits IPCA ont pour périmètre d'analyse la gestion de la documentation industrielle, des matériaux, des ressources industrielles, la définition de l'outillage, le contrôle des achats, la surveillance des processus et procédés de fabrication.

« J'ai encore l'image, ou un jour je déjeunais au restaurant d'entreprise, et je me souviens d'un acheteur qui est arrivé en disant « excusez-moi j'étais encore avec un fournisseur et il est reparti sans sa chemise ». A cette époque-là le métier d'acheteur c'était de négociier, de tirer les prix. Aujourd'hui ce n'est plus ce que l'on demande aux acheteurs, mais il y en a encore beaucoup qui fonctionnent comme ça ».

Gagner en transparence

Un des premiers engagements des clients est de fournir une vision long-terme. Si les fournisseurs n'ont pas d'informations sur la vision, s'ils n'ont pas de contrats, si les commandes sont passées uniquement à court terme, ils ne peuvent pas anticiper, investir, s'améliorer et donc être performants :

« Je n'ai aucune vision, mes clients passent des commandes mais ils laissent toujours planer le doute sur les prochaines commandes. Moi j'ai des idées pour améliorer, je voudrai investir mais comme je n'ai pas de visibilité je n'investis pas...si j'investis et que je perds le marché c'est pour moi directement... ».

Dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, les contrats sont établis sur le long terme, la vision est définie sur les 10 prochaines années, elle peut donc être déclinée aux fournisseurs. Cependant, d'après la majorité des répondants, ce partage d'information est relativement récent (moins de 10 ans). Il a été amélioré grâce à la capacité des fournisseurs à travailler avec des conventions logistiques pour les échanges de données informatisées. Par exemple, cette approche a été mise en place dès les années 1993/1994 avec le « Green loop » puis récemment via « Air Supply ». Il s'agit d'une plateforme collaborative disponible via le Hub web d'Airbus, ce qui a apporté de la souplesse dans les communications (même si les flux des données entre les ERP existaient déjà depuis longtemps).

Dans le spatial, la logique du marché cadre à bon de commande prédomine. Alors que l'aéronautique civile va gérer ses flux de livraison par appel de commande, la non régularité des commandes dans le spatial ne permet pas d'appliquer les mêmes processus. La visibilité est moindre, les clients déclinent leurs propres commandes sous forme de bons de commandes auprès de leurs fournisseurs.

Adapter les efforts de management à la criticité de la relation

Pour certains répondants, les efforts de management réalisés par les clients auprès de leurs fournisseurs ne sont pas suffisamment liés à la criticité de la relation. Parfois, les clients oublient que, plus ils achètent, plus ils doivent investir afin de gérer la relation. Ainsi, à chaque fois qu'une activité technique est transférée, une activité de management du fournisseur émerge :

« Nous sommes un peu trop dans le « tout va bien ». Tout est au vert jusqu'à ce que le tout se bloque. Une fois que nous avons un problème, nous évaluons la situation et nous adaptons nos capacités de lutte contre l'incendie. Essayer de rester plus près du partenaire parce qu'il est critique, ça, nous ne le faisons pas vraiment. Nous restons aussi éloignés que possible et quand il y a des problèmes, nous engageons sur le cas les ressources nécessaires. (...) jusqu'à ce qu'il soit critique, nous essayons de limiter nos efforts. Nous sommes des pompiers de classe mondiale ».

4.3. Interdépendance

L'objet de cette section est de décrire la situation d'interdépendance entre le client et le fournisseur, caractéristique d'une forte dépendance mutuelle symétrique.

Afin de mieux comparer les similitudes et différences entre les situations d'interdépendance, d'indépendance et de dépendance symétrique, les trois sections suivantes sont présentées suivant une structure identique. Tout d'abord, le contexte dans lequel la situation d'interdépendance se développe est présenté. Ensuite la notion de pouvoir est qualifiée en termes d'intensité et de positionnement (client ou fournisseur). Les caractéristiques de la situation d'interdépendance sont également présentées. Enfin, l'impact de la situation d'interdépendance sur la performance est analysé.

4.3.1. Contexte et identification des fournisseurs clés

La situation d'interdépendance se développe avec ce que les clients appellent « les fournisseurs clés ». Les fournisseurs clés représentent en général un faible pourcentage du nombre total de fournisseurs de l'entreprise focale. Ils peuvent être sélectionnés par l'entreprise focale (e.g. en fonction de leurs performances, de leur stratégie, etc.), par le client de l'entreprise focale (e.g. fournisseurs de l'entreprise focale dans l'actionnariat du client, offset, etc.) ou imposés par les caractéristiques de l'industrie (e.g. fournisseurs qualifiés, fournisseurs mono source¹⁶, imposés par retour géographique).

Critères de sélection des fournisseurs clés de l'entreprise focale

Premièrement, le client va sélectionner ses fournisseurs clés en fonction tout d'abord de leurs performances en termes de livraison dans les délais et en qualité attendue. Les fournisseurs

¹⁶ Seul fournisseur qualifié pour un type de produit

clés doivent être les meilleurs au niveau de la performance en général. La performance est le critère le plus cité par les répondants (40 personnes représentant 69% de l'échantillon) :

« Les fournisseurs clés sont choisis en fonction de leur performance. Avec ceux-là on estime qu'il y a une relation à développer parce qu'ils ont un bon niveau de prix et de performance ».

Deuxièmement, le critère de sélection des fournisseurs clés est le coût. Le client va également porter une attention toute particulière à l'évolution des prix, à la recherche constante de réduction des coûts et à l'amélioration de l'efficacité proposée par le fournisseur. En effet, le client recherche des fournisseurs qui proposent en continu des prix compétitifs et qui l'accompagnent sur ses programmes de réduction de coût, afin d'atteindre les objectifs attendus par ses propres clients. La diminution des coûts peut être favorisée par le client, s'il accepte de se remettre en cause, et d'écouter les idées de ses fournisseurs :

« C'est de démontrer à un dessinateur qui fait cela depuis 30 ans, que ce qu'il propose c'est une solution chère et qu'il ne sait pas dessiner parce que bien savoir dessiner c'est aussi de proposer un produit pas cher, ce n'est pas seulement de proposer un produit qui soit réalisable techniquement et qui corresponde aux tests. Les fournisseurs sont rarement le problème, le fournisseur il est toujours très très motivé à essayer de rendre pérenne les relations. C'est très compliqué d'être capable de travailler ensemble et de s'écouter mutuellement et tous les ans d'être capable de trouver des solutions ensemble ».

Troisièmement, le critère de sélection des fournisseurs clés est relatif aux compétences dont le fournisseur dispose. Il va s'agir de fournisseurs ayant un rôle clé dans le déroulement d'un programme soit parce qu'ils disposent de connaissances spécifiques, ou bien d'une compétence rare :

« Certains fournisseurs sont les seuls à pouvoir fabriquer certains produits. Vous avez dans ce cas un nombre limité de fournisseurs auxquels vous pouvez acheter ces pièces. Non, vous n'avez aucune flexibilité dans ce cas-là. Ce sont donc des fournisseurs clé ».

Quatrièmement, le critère de sélection des fournisseurs clés est la criticité du produit qu'ils développent. Il va s'agir de fournisseurs ayant un rôle stratégique dans le déroulement

d'un programme parce qu'ils ont un produit très sensible et très lié à la performance du produit final. Certains répondants citent notamment le moteur d'une fusée, le comportement aéroélastique ou dynamique d'un avion, la mobilité du châssis d'un véhicule de guerre ou bien les fusées de munition de mortier par exemple :

« La performance dépend de la complexité du composant que vous achetez et de la façon dont ce composant est stratégique dans le produit que vous vendez. Nous dépendrons toujours plus de certains fournisseurs que d'autres. La complexité du produit a beaucoup à voir avec cela. Si vous achetez un produit simple, c'est une relation très différente. Si vous achetez un produit plus complexe, alors (...), le fournisseur a un pouvoir beaucoup plus fort en raison du composant. Et alors il devient un fournisseur clé ».

Cinquièmement, le critère de sélection des fournisseurs clés est le volume d'achat. Le volume d'achat peut être relatif au poids du coût de l'élément dans le produit fini. En effet, pour ce qu'ils appellent « les gros achats » ou les « gros éléments », le client se dit très dépendant de son fournisseur :

« On va avoir de l'interdépendance là où la valeur est importante. Les cas les pires sont les moteurs qui valent un tiers du prix de l'avion. »

Il peut aussi être lié au chiffre d'affaires réalisé avec le fournisseur. Cela va être le cas dans la situation où le fournisseur travaille à très fort volume pour l'entreprise focale et, vice versa, lorsque les composants du fournisseur représentent une part très importante pour l'entreprise focale.

Un sixième critère de sélection des fournisseurs clés est la cohérence des stratégies de l'entreprise focale et du fournisseur. Les produits développés dans les industries aéronautique, spatiale et de défense sont maintenus en service pendant 20 ou 30 ans. En conséquence, le client souhaite s'assurer que la collaboration avec son fournisseur clé sera possible sur le long terme. Le client va analyser la stratégie poursuivie par le fournisseur, la structure de son actionnariat, son organisation managériale, sa stabilité financière, sa capacité organique, son implantation dans le monde, sa capacité à « dollariser », etc. Il va aussi chercher à déterminer si le fournisseur envisage d'être un concurrent à l'avenir ou s'il est intéressé pour soutenir l'entreprise focale afin de l'aider à atteindre ses objectifs envers son client par exemple :

« Nous voulons collaborer avec un fournisseur qui va dans la même direction stratégique et qui apporte de la valeur aux produits que nous offrons ».

« J'ai un fournisseur en Inde, le patron a 72 ans, son fils n'a pas envie de reprendre et lui n'a pas envie de vendre à quelqu'un d'autre que son fils. C'est une entreprise familiale et le patron n'a pas envie de la céder. On est dans un risque maximum. J'ai pris la décision de nous désengager dans le temps parce que l'analyse du risque est forte ».

La stabilité financière du fournisseur et sa capacité à investir et à se développer sont également des critères de sélection des fournisseurs clés.

Enfin, il existe des critères plus sociologiques, culturels ou relationnels qui vont conduire la sélection de fournisseurs clés. Concernant la relation tout d'abord, pour 13% des répondants (soit 8 personnes), la part de l'humain est très importante. Comme indiqué précédemment, les relations dans les industries aéronautique, spatiale et de défense sont établies tout au long de la durée de vie du produit, soit entre 20 et 30 ans en moyenne. Alors, entreprise focale et fournisseurs vont avoir pour volonté de partager une histoire, une culture, un relationnel leur permettant de créer des racines communes à leur relation.

Impact du client dans l'identification des fournisseurs clés de l'entreprise focale

Les fournisseurs de l'entreprise focale peuvent être parfois imposés par les clients, notamment lorsque le client de l'entreprise focale est composé d'actionnaires qui sont également les fournisseurs de l'entreprise focale.

C'est le cas par exemple dans le domaine spatial avec Arianespace. Arianespace garantit l'accès à des services et solutions de transport spatial pour tout type de satellites, institutionnels et commerciaux, vers toutes les orbites. Depuis 1980, Arianespace a mis en orbite plus de 550 satellites, grâce à ses 3 lanceurs (Ariane, Soyuz et Vega). Arianespace est une filiale d'Airbus Safran Launchers qui détient 74% de son capital, les 17 autres actionnaires représentant l'industrie européenne des lanceurs. Cet écosystème client (Arianespace) / entreprise focale Airbus Safran Launchers (actionnaire à 74% d'Arianespace) / fournisseurs (actionnaires Arianespace) accroît l'interdépendance des acteurs.

Il existe des exemples assez similaires dans l'industrie aéronautique, notamment avec ATR. L'actionnariat d'ATR est porté par Finmeccanica et Airbus, qui sont également les principaux fournisseurs d'ATR.

Également dans le domaine de la défense avec Europropulsion qui a deux actionnaires principaux qui sont ses deux fournisseurs et ses deux clients principaux. Europropulsion, qui d'un côté achète la tuyère à Airbus Safran Launchers et de l'autre côté vend des moteurs propergols solides à Airbus Safran Launchers, et qui est d'autant plus une filiale d'Airbus Safran Launchers à 50%.

Impact des institutions dans l'identification des fournisseurs clés de l'entreprise focale

Les relations d'interdépendance se développent également avec les fournisseurs imposés par les institutions. En effet, dans les industries spatiales et de défense, bien souvent le client ne peut faire appel qu'à un seul fournisseur identifié par les institutions.

Par exemple, concernant le retour géographique, les répondants s'accordent à catégoriser cette relation comme une situation d'interdépendance (et non d'asymétrie de dépendance) pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, (1) la relation est orchestrée par l'ESA et les gouvernements qui peuvent intervenir si nécessaire, (2) l'interdépendance va opérer car le fournisseur est lui aussi très dépendant de son client car il réalise un fort volume d'activités avec lui :

« Compte tenu du retour géographique, nous sommes plutôt dans une situation d'interdépendance. Jamais on ne se passera de MT Aerospace ou d'AVIO, etc. Donc il y a une interdépendance très forte c'est-à-dire Airbus Safran Launchers apporte du business à MT, AVIO et MT, AVIO seront toujours dans le paysage (...) parce qu'Airbus Safran Launchers ne pourra pas passer par un autre fournisseur sans se mettre à dos le gouvernement Allemand et Italien. On est vraiment dans de l'interdépendance absolue ».

4.3.2. Perception du pouvoir

S'agissant de déterminer de quel côté est le pouvoir (client ou fournisseur) en situation d'interdépendance, nous constatons une forte hétérogénéité des réponses parmi les 59 répondants. D'après la revue de littérature, en situation d'interdépendance, le niveau de dépendance est fort pour le client et pour le fournisseur. Alors, le niveau de pouvoir devrait être faible et symétrique comme l'indique la littérature en stratégie. Pourtant, nous constatons qu'en situation d'interdépendance, le pouvoir n'est pas nécessairement symétrique, même si le niveau de dépendance entre le client et le fournisseur l'est. Ce résultat renforce le fait que l'équation forte dépendance égale faible pouvoir est une vue simplifiée et qu'il convient de l'analyser plus en profondeur.

Pouvoir du client et du fournisseur symétriques

Pour 40% des répondants (soit 23 personnes), le pouvoir est jugé symétrique car client et fournisseur ont un intérêt fort dans la relation :

« Cela veut dire écosystème, ça veut dire équilibre. Il y a interdépendance si on est dans un rapport de force symétrique, ou tout le monde a besoin de l'autre et là on est dans le vrai écosystème. C'est à la fois une situation un peu dangereuse, mais qui est aussi plus intéressante car on peut construire des choses ensemble ».

Certains répondants y associent une caractéristique supplémentaire, en indiquant que le pouvoir est symétrique et fort. Il est même parfois jugé excessif :

« Effectivement dans ce domaine de l'interdépendance les deux pouvoirs sont symétriques et très forts, c'est clair. Le fournisseur a le pouvoir de bloquer une chaîne, le client peut décider aussi de ne plus acheter chez le fournisseur ».

Pour d'autres, le pouvoir est relativement faible. En effet, en situation d'interdépendance, le pouvoir est pour certains « annexe » car client et fournisseurs sont condamnés au succès. De ce fait, il n'y a pas (ou peu) d'exercice du pouvoir. :

« Je dirai qu'il est symétrique et qu'il est faible, parce que la notion de pouvoir est secondaire quand la dépendance elle est mutuelle. (...). Elle devient secondaire par

rapport à l'intensité de la relation et l'impact sur la performance. Si tout le monde se comporte en adulte il n'y a pas de notion de pouvoir. La notion de pouvoir donne une notion d'ascendance sur l'autre ».

Pouvoir fort pour le client et faible pour le fournisseur

Pour environ 30% des répondants (soit 18 personnes), le pouvoir est fort pour le client et faible pour le fournisseur. En effet, certains clients et fournisseurs pensent qu'une interdépendance parfaite est rare et que, même en situation de dépendance, un client aura plus de pouvoir que son fournisseur, pour les raisons énoncées ci-après.

Premièrement, même si le client est en situation de dépendance, son pouvoir reste très fort et supérieur à celui du fournisseur car il fixe les prix et les décline tout au long de la chaîne de valeur :

« Même si notre client est très dépendant de nous, le pouvoir reste chez lui. C'est le complexe d'infériorité globalement du gros et du petit. Les prix c'est toujours le client qui les fixe et ensuite, ça descend dans toute la chaîne, donc tout le monde subi. L'année dernière notre client a envoyé une lettre à tous ses fournisseurs en demandant une baisse de prix entre 20 et 30%... »

Deuxièmement, pour certains le pouvoir du client est supérieur à celui du fournisseur car le fournisseur doit adapter sa stratégie à celle de son client :

« Dans toute relation, le client a toujours plus de pouvoir dans la relation, car le fournisseur doit écouter ce que dit le client, quels sont ses objectifs, ses contraintes, ses axes de développement, ses nouveaux projets, etc. Le fournisseur s'adapte en fonction de ce que dit ou de ce que préconise le client principal. Donc effectivement il y a une sorte de pouvoir par rapport à cela ».

Troisièmement, le fournisseur reste remplaçable, même s'il s'agit d'un partenaire stratégique et pour cela le pouvoir du client est supérieur à celui du fournisseur :

« Il est plus du côté de notre client car même si on est un partenaire stratégique, on est remplaçable. Cela serait probablement difficile, cela pourrait poser des problèmes mais c'est toujours possible ».

Pouvoir faible pour le client et fort pour le fournisseur

Pour les 30% restants, (soit 18 personnes), le pouvoir est faible pour le client et fort pour le fournisseur, pour les raisons énoncées ci-après.

Premièrement, le client ne peut que difficilement changer de fournisseur étant donné les spécificités de l'industrie (e.g. fortes barrières à l'entrée, exigences de qualification des fournisseurs, coût de transfert d'activité ou de changement du fournisseur élevé, etc.) :

« Moi, j'utilise le modèle Porter : Porter dit que le pouvoir vient avec la possibilité de changer de fournisseur. Lorsque le client a beaucoup de possibilité de passer facilement d'un fournisseur à un autre fournisseur, son pouvoir est élevé. Sinon, son pouvoir est faible ».

« Du point de vue du client, beaucoup vont penser qu'effectivement plus ils sont en situation d'interdépendance plus ils perdent du pouvoir. Souvent le fournisseur a l'impression qu'il n'a pas de pouvoir, et qu'il dépend beaucoup de son client, mais le fournisseur devrait comprendre que c'est souvent lui qui a le pouvoir car le client ne peut pas changer si facilement de fournisseur ».

Deuxièmement, le pouvoir du fournisseur est supérieur à celui du client lorsque le fournisseur propose une technologie spécifique :

« Dans cette notion d'interdépendance aujourd'hui le pouvoir reste chez le fournisseur car in fine c'est lui qui est dépositaire de l'outil industriel qui va faire qu'au final la chaîne de valeur va bien fonctionner ou ne va pas fonctionner ».

« Techniquement le pouvoir est plutôt chez nous, puisque nous sommes ceux qui maîtrisons 90% du produit. Même si nous sommes transparents vis-à-vis de notre client, ils ne sont pas en état de produire ou de faire ce qu'on est capable de faire. Si on ne souhaite pas faire quelque chose on ne le fera pas et si on souhaite le faire on le fera ».

Troisièmement, le pouvoir est plutôt en faveur du fournisseur car, les industries aéronautique, spatiale et de défense sont des industries à faible volume. Le client ne peut donc pas véritablement utiliser ce levier pour négocier les prix :

« J'ai travaillé dans de nombreuses industries et dans chaque industrie, cet équilibre est différent. Dans notre industrie de l'aérospatiale, le fournisseur a plus de pouvoir que dans n'importe quel secteur dans lequel j'étais. Nous n'avons pas le levier du volume traditionnel, par conséquent, les fournisseurs sont généralement plus chers et il est plus difficile de faire des affaires avec eux ».

Quatrièmement, le pouvoir du fournisseur de l'entreprise focale va également être très fort s'il a été choisi par le client (de l'entreprise focale) :

« Le fournisseur a plus de pouvoir si c'est un fournisseur dédié c'est-à-dire s'il a été sélectionné par notre client ».

4.3.1. Caractéristiques et challenges de la relation

Dans une situation d'interdépendance, la relation avec les fournisseurs clés est en générale très forte. Elle est notamment caractérisée par le développement d'un « écosystème intelligent ». En revanche, la mise en place de cette relation comporte plusieurs challenges tels qu'une forte évolution du métier d'acheteur. Également, elle est marquée par le développement des modes de collaboration entre clients et fournisseurs tels que l'innovation ouverte.

Un « écosystème intelligent »

En situation d'interdépendance, clients, fournisseurs et institutions évoquent alors la formation d'un « écosystème intelligent » :

« Si on est dans un écosystème interdépendant, c'est là qu'on va développer la meilleure collaboration et la coopération la plus intense. On y a intérêt. (...) Là on est dans la relation idéale, et tout cela peut prendre un caractère assez idéal. Quand on est ici, tout le monde a intérêt à être dans un écosystème intelligent ».

Cet « écosystème intelligent » est caractérisé par plusieurs éléments.

Premièrement, la signature d'un contrat cadre entre le client et le fournisseur. Le contrat cadre est un accord par lequel les parties conviennent des caractéristiques générales de leurs relations contractuelles futures et en précisent les modalités d'exécution (Article 1111 du Code civil). Le contrat cadre est donc un contrat qui fixe, comme son nom l'indique, le « cadre » de la conclusion de contrats futurs, en fixant d'ores et déjà certaines conditions (e.g. attentes, volumes envisagés, pénalités, délais de livraison, etc.).

« Dans ce contrat, client et fournisseur matérialisent les modalités de leur relation et notamment les attentes de part et d'autre. On va s'entendre sur des prix élaborés en amont, afin de permettre une réponse rapide que ce soit chez le fournisseur ou chez le client, et ainsi éviter toute activité administrative pour chaque besoin ».

Depuis les dix dernières années, la signature de contrat cadre entre clients et fournisseurs a fortement augmenté afin de décliner les risques tout au long de la chaîne de valeur et ainsi d'assurer la stabilité de la chaîne de valeur :

« On a un taux de contractualisation avec nos fournisseurs qui est assez élevé et qui tourne autour de 75%. (...) Je pense que l'optimum n'est pas à 100%, c'est utopique, je pense que l'optimum il doit être à 85 ou 90% donc 75% c'est déjà pas mal ».

Deuxièmement, l'identification de points focaux qui communiquent et échangent à tous niveaux, des opérations au niveau Exécutif. La multiplication des échanges a pour objectif, du côté du client, d'anticiper les potentielles difficultés que pourrait rencontrer le fournisseur. Le fournisseur, lui, va souhaiter avoir une vue précise sur les besoins de son client et sur sa stratégie :

« L'intensité de la relation entre le client et le fournisseur va au-delà, à tous les niveaux. Je ne suis pas en contact avec une seule personne chez mon client, je connais toute l'organisation au moins chapeau. Je les connais bien, ainsi que leurs collaborateurs, leurs techniciens et ingénieurs. La relation est très forte dans les deux sens ».

Troisièmement, cette démultiplication des interfaces va devenir possible grâce à un nombre de fournisseurs clés réduit et focalisé. C'est la « rationalisation des fournisseurs » évoquée précédemment (ref. 3.2.3 Une économie consolidée avec peu d'acteurs). La

consolidation du tissu industriel permet aux clients et fournisseurs de développer des relations « gagnant-gagnant ».

« Le travail qu'on a fait depuis 4 ans, cela s'appelle une politique de linéarisation. On va trouver des fournisseurs qui sont capable d'intégrer, ou même on les amène à investir pour intégrer des opérations multiples, de façon à gagner en temps et en maîtrise ».

Quatrièmement, c'est une relation qui se traduit par une plus grande implication des fournisseurs clés en amont du développement des programmes, afin de réduire les coûts récurrents :

« Cela nous arrive de travailler en amont avec nos fournisseurs dans la phase de développement, mais on ne le fait pas assez. On sait pertinemment que sur un projet c'est en début de projet que l'on gagne en termes de coûts. Même si cela paraît théorique c'est la vérité. (...) Dans les domaines où l'on achète, on n'est pas les spécialistes. Donc qu'est ce qui se passe quand on développe dans notre coin un produit, où ce n'est pas notre cœur de métier, donc on n'a pas les dernières technologies ou le dernier savoir-faire. Donc on prend le risque de faire des moutons à 5 pattes et d'avoir des problématiques de développement lors du passage en industrialisation avec notre fournisseur ».

Parfois même, les clients vont même associer leurs propres fournisseurs à leur offre :

« Dans certains cas on peut impliquer notre fournisseur dans notre propre relation avec notre client. (...) Dans certains cas on a aussi essayé d'associer les fournisseurs à notre offre, c'est extrêmement difficile, ça n'a pas toujours bien marché, alors je ne sais pas si c'est toujours d'actualité mais ça s'est fait dans les dernières années ».

Cinquièmement, c'est une relation qui s'inscrit sur le long terme, durant toute la vie du programme du fait des exigences de qualification et de la durée de vie du produit. Il est primordial pour le client et le fournisseur de développer une relation de longue durée et saine basée sur une confiance réciproque :

« On va essayer de figer un maximum de variables avec nos fournisseurs au moment où on les sélectionne, puisqu'on va partir avec eux pour 20 ou 30 ans si tout va bien ».

Sixièmement, c'est une relation qui se construit sur la confiance. La confiance est le socle de la situation d'interdépendance :

« Si la confiance et la relation n'existent pas en situation d'interdépendance, cela devient très difficile. S'il existe une relation positive sur la confiance et que vous avez trouvé votre façon de coopérer, cela peut être très fort et très efficace ».

Septièmement, c'est également une relation qui se caractérise par un niveau de communication important. La transparence des échanges est considérée comme nécessaire car bénéficiaire aux deux parties :

« La transparence des échanges se matérialise notamment par un partage régulier des informations liées à la mesure de la performance du fournisseur et de la relation par exemple. Il s'agit également de partager les orientations stratégiques de part et d'autre »

Huitièmement, dans ce type de relation, les clients vont chercher à développer leurs fournisseurs. Il pourra s'agir de développer certains fournisseurs sur des domaines connexes, de rendre une technologie compatible avec les industries aéronautique, spatiale et de défense ou bien d'aider un fournisseur à s'implanter dans un pays « best cost » :

« Les batteries pour satellites sont aujourd'hui très spécifiques. On trouve des batteries dans le monde terrien mais les batteries de satellites restent quand même des objets un peu spécifiques. Donc là on va essayer de faire jouer la compétition et d'aider les quelques fournisseurs qui ont ce type de produits sur le marché. On va les aider à développer leur technologie pour le spatial et on va travailler bien en amont avec eux ».

Enfin, les clients vont également favoriser ces fournisseurs clés afin de leur garantir un volume d'activité. Il pourra s'agir par exemple de leur allouer en priorité, un certain volume d'activité en cas de montée en cadence d'un programme. Les clients vont également protéger leurs fournisseurs clés en cas de variation du volume d'activité négative.

Les challenges liés à la mise en place d'une relation d'interdépendance

La mise en place d'une relation d'interdépendance va s'accompagner de plusieurs challenges énoncés ci-après.

Premièrement, on note une forte évolution des fonctions achat et approvisionnement ces dernières années. Ce challenge est souligné par presque 30% des répondants (soit 17 personnes).

En effet, les fonctions achat et management de la chaîne de valeur prennent aujourd'hui de plus en plus d'ampleur dans les entreprises. Elles apparaissent comme des fonctions centrales en interface avec de nombreux autres départements. Elles deviennent également des fonctions stratégiques car elles contribuent fortement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise :

« C'est un métier qui devient de plus stratégique vis à vis de son positionnement dans la société. Sur les dernières années il y a une forte professionnalisation de la fonction d'achat. On a fait énormément d'efforts pour donner une connaissance technique, au moins théorique aux acheteurs en place ».

Alors qu'il y a quelques années, les acheteurs étaient majoritairement perçus comme des « cost killers » (tueurs de coûts) n'achetant que des références sur un catalogue, on souligne aujourd'hui leur volonté de comprendre et d'accroître leurs connaissances sur des technologies spécifiques. Dans le cadre de la mise en place d'une démarche d'innovation ouverte, les acheteurs sont de plus en plus impliqués en amont, en soutien aux commerciaux pour leur apporter toute l'innovation des fournisseurs :

« Les acheteurs jouent un rôle critique en soutien à l'ingénierie, au bureau d'études dans les phases amont du développement. L'acheteur doit bien sûr être un bon négociateur mais il doit aussi transmettre au sein de l'entreprise sa connaissance du monde externe, des produits, etc. Il fait donc le lien entre l'interne et l'externe. »

Acheteurs et logisticiens doivent également apprendre à travailler avec des fournisseurs localisés partout dans le monde. Cela induit une remise en question des processus, du support géographique, du travail des logisticiens :

« Aujourd'hui on a besoin que nos fournisseurs soient partout dans le monde pour faire face à nos développements, etc. donc moi le travail que je fais ce n'est pas me lamenter sur mon sort en me disant que chaque jour qui passe j'ai un fournisseur en Chine, un autre à Singapour, donc je ne les connais pas je suis mort, c'est plutôt « qu'est-ce que je fais au travers de mon organisation pour être prêt et efficace avec ces personnes-là ».

Deuxièmement, la mise en place de l'innovation ouverte représente un véritable bouleversement culturel pour les entreprises.

Pour le client, il faut franchir cette barrière intellectuelle qui consiste à partager sa connaissance avec son fournisseur, afin de gagner en compétitivité :

« Déjà les équipes qui réfléchissent au niveau système, ils doivent accepter de partager leur connaissance avec un industriel. Il y a une culture de la connaissance... « Je ne vais quand même pas dire à mon sous-traitant qui est potentiellement mon concurrent sur d'autres affaires comment je réfléchis et quel est mon projet » ».

L'innovation ouverte doit s'accompagner d'une protection de la propriété intellectuelle. Il n'y a pas véritablement de règles strictes pour les droits de propriété intellectuelle, elles sont en général négociées au cas par cas entre le client et le fournisseur. En général, le « background IP » c'est-à-dire la propriété intellectuelle propre au client et au fournisseur est définie avant d'engager la collaboration. Dans ce cadre, les achats sensibilisent de plus en plus les fonctions de développement, notamment l'engineering, à obtenir par exemple une preuve temporelle sur telle ou telle idée avant qu'ils ne s'engagent avec les fournisseurs. Le « foreground IP » c'est-à-dire la propriété intellectuelle créée durant la collaboration entre le client et le fournisseur sera partagée entre les deux parties. Les connaissances et technologies sont alors protégées et dissociées en fonction de s'il s'agit d'un domaine client, d'un domaine fournisseur ou d'un domaine conjoint, et, à partir de cela, les parties mettent en place des droits et règles spécifiques.

Un troisième challenge lié à la mise en place d'une relation d'interdépendance réside dans la volonté du client de maintenir une double source (ou triple source) malgré la réduction du nombre de fournisseurs.

Toute la difficulté réside dans la capacité du client et du fournisseur à dépendre des uns des autres mais sans exclusivité. Pour que le système soit performant, il faut faire en sorte que chaque client ait plusieurs fournisseurs et que chaque fournisseur ait plusieurs clients. C'est une question d'équilibre de l'écosystème. Les relations exclusives sont à éviter :

« En général, on essaye toujours de réduire notre dépendance à l'égard de nos fournisseurs, c'est l'un des principaux objectifs des managers de la chaîne de valeur. Nous essayons toujours de réduire notre dépendance à l'égard des fournisseurs, de trouver une deuxième ou une troisième source car on ne sait jamais ce qui peut se passer ».

Quatrièmement, nous constatons un soutien hétérogène des clients auprès de leurs fournisseurs clés, dû à une différence de maturité des responsables de la chaîne de valeur. Du fournisseur de premier niveau au fournisseur de deuxième niveau, il semble que cette relation de soutien ne fonctionne pas toujours. La collaboration peut être très forte ou inexistante, en fonction de la maturité du client :

« Même pour les fournisseurs clés, parfois le client ne va pas lui porter assistance et lui dit débrouillez-vous ! Par exemple, si on regarde le fait d'apporter un support aux fournisseurs, (X – client) et (Y – client) mettent des ressources à disposition de leurs fournisseurs pour les aider. En revanche, la stratégie de (Z – client), c'est une stratégie « le fournisseur doit se prendre en charge, s'il a des difficultés, c'est à lui d'embaucher des spécialistes ou de faire appel à des consultants, et si on doit lui mettre des ressources à disposition on doit lui facturer ».

4.3.2. Perception de la performance

Nous avons démontré précédemment que plus le client est dépendant de son fournisseur, plus sa performance est liée à celle de son fournisseur (et vice versa). Ainsi en situation d'interdépendance, la performance du client sera égale à celle du fournisseur :

« Quand on est dans une relation comme celle-ci, la performance du client sera directement impactée par la performance du fournisseur. Si la performance du fournisseur est très bonne, celle du client le sera également. Si c'est l'inverse, cela ne sera pas bon ».

Pour plus de 50% des répondants (soit 30 personnes), la situation d'interdépendance est celle qui va générer la plus forte performance car il y a une nécessité réciproque d'investir et de maintenir un très haut niveau de performance :

« Il y a une hausse du niveau de tout le monde. On est plus performant dans la situation d'interdépendance parce que c'est la situation où tout le monde joue le jeu en même temps dans une relation gagnant-gagnant ».

Nous avons constaté dans la revue de littérature que la performance est mesurée essentiellement par l'atteinte des objectifs de livraison dans les coûts, à temps et en qualité. A ces indicateurs, d'autres types de critères de performance émergent, notamment la capacité d'innovation. Il existe plusieurs points de référence pour mesurer la performance : celui du client, du fournisseur ou de la relation. Nous analysons ci-après la perception de la performance de ces indicateurs pour le client, le fournisseur et leur relation.

Performance financière

Le prix du fournisseur est un composant important du coût final d'un produit. Deux thèses s'opposent concernant la performance financière en situation d'interdépendance.

La majorité des répondants soit 70% des répondants (soit 41 personnes), qu'ils soient clients ou fournisseurs, s'accordent à dire qu'en situation d'interdépendance la performance financière est très bonne :

« Vous êtes plus axé sur la valeur et sur la performance de l'organisation. L'objectif est de maximiser votre valeur et votre rentabilité pour les deux parties. Grâce à la collaboration étroite, le prix de vente devrait être réduit et, par conséquent, la marge est plus élevée. Sur le long terme, je m'attends à ce que la performance financière soit meilleure. Nous sommes ici dans une performance mutuellement bénéfique avec la maximisation de la rentabilité des deux parties ».

Plusieurs raisons sont évoquées. Premièrement, car le fournisseur va mettre tout en œuvre afin d'arriver au prix cible du client. De son côté, le client sera enclin à payer un peu plus ou à

accepter certaines conditions car tous deux savent qu'ils en tireront un bénéfice sur le long terme.

Deuxièmement, l'implication du fournisseur en amont va permettre également de réduire les coûts récurrents et de gagner de nouvelles affaires.

Troisièmement, la forte collaboration entre le client et son fournisseur va permettre de réduire les gaspillages et les non efficacités des processus en interface entre le client et son fournisseur :

Quatrièmement, en situation d'interdépendance, clients et fournisseurs sont solidaires pour les gains mais également pour les pertes. Ils évoluent dans une approche de coopération ou quand tout va bien, ils partagent les gains suivant ce qui a été défini. En cas de problème, ils partagent aussi les coûts :

« Souvent on dit dans le spatial « On fait de notre mieux, chacun porte ses risques ». Si y a un pépin, on ne commence pas à négocier le bout de gras. On envoie nos ingénieurs en Guyane, on dépense des fortunes pour résoudre le problème, et après on voit. C'est souvent chacun assume ses coûts. On ne va pas dire toi t'as envoyé 3 ingénieurs moi 4, etc. Non non. On résout le problème et chacun voit à son niveau. Ça c'est typique de l'interdépendance. Pour être très franc avec vous, dans toute ma vie d'industriel c'est la première fois que je vois deux entreprises fonctionner avec ce niveau-là de coopération ».

30% des répondants (soit 18 personnes) dénoncent un amoindrissement de la performance financière en situation d'interdépendance, et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, certains clients ou fournisseurs critiquent un écosystème qui finalement ne distribue pas équitablement les risques et opportunités au sein de la chaîne de valeur :

« A travers de nos exigences et de nos matrices de conformité on demande au fournisseur d'être en accord sur tous les sujets et s'il y a des écarts, de réaliser une provision financière pour gérer cet écart. Le fournisseur va approvisionner un certain montant financier qu'il va mettre dans son offre, et nous sans doute aussi nous allons faire de

même alors qu'on pourrait très bien globaliser ces provisions et éviter de marger dessus. On ne partage donc pas les risques et donc les opportunités encore moins ! »

Deuxièmement, dans ce type de situation d'interdépendance, clients et fournisseurs soulignent la difficulté à parvenir à un accord de prix mutuellement acceptable.

Les fournisseurs dénoncent les révisions de tarifs à deux chiffres en milieu de contrat :

« Parfois on signe un contrat et puis le client revient 3 mois après et demande 20% de baisse parce qu'il a été confronté à un marché où le prix proposé ne passe plus ».

« Quand on entend (X – le client) qui dit il faut baisser de 20% vos prix, il y a un vrai sujet ».

« Moi si j'étais le Directeur de (X – le client), je préférerais dire à mes acheteurs « bon tu vas aller demander 15% à la Supply Chain » plutôt que d'aller risquer une grève à la FAL (« Final Assembly Line » – Chaîne d'Assemblage Finale) ou 20 bonhommes peuvent arrêter la production ».

Ils constatent que les réductions de prix successives aboutissent peu à peu à « l'écrémage du tissu industriel ». Les plus touchés sont les fournisseurs de troisième et quatrième niveau qui ne sont plus capables de faire face d'un côté à l'augmentation des exigences déclinées tout au long de la chaîne de valeur, de l'autre à la diminution des prix :

« Les prix sont tellement à la baisse qu'il va y avoir un problème à un moment. Les rangs 3 et 4 vont être très rapidement en difficulté. On leur demande en plus d'avoir des exigences des normes très importantes. On leur demande de plus en plus d'exigences et on leur baisse énormément les prix, à un moment donné cela ne va pas marcher ».

De leur côté, les clients soulignent la difficulté parfois à aboutir à une réduction des prix dans ce type de relation. Les clients attendent que leurs fournisseurs les suivent même si telle ou telle activité est jugée moins intéressante financièrement :

« Quand un fournisseur me dit « ça c'est un programme en fin de vie, cela ne m'intéresse pas », en général il n'est pas prêt d'avoir un nouveau business. On attend une certaine réciprocité, c'est-à-dire que nous on essaye d'être aussi juste que possible avec nos fournisseurs et j'en attends autant d'eux ».

Enfin, certains clients et fournisseurs rappellent l'Etude de la Banque de France relative à la rentabilité des capitaux investis dans l'industrie aéronautique pour les donneurs d'ordre, les équipementiers, et les sous-traitants. Cette étude démontre que la rentabilité des capitaux investis est la plus forte pour les donneurs d'ordre, bien avant les autres acteurs de la chaîne de valeur.

Troisièmement, la situation d'interdépendance nécessite un fort investissement du client et du fournisseur dans la relation. Pour cela, plusieurs fournisseurs (et certains clients également) soulignent l'absolue nécessité de réduire les exigences client afin de permettre au fournisseur de proposer des prix compétitifs :

« Nous on demande un bon niveau de qualité, notre fournisseur il doit tout savoir sur l'EN9100, etc. et tout ça, ça a un coût, donc on fait grossir son coût interne, son taux horaire, et après on lui demande un prix à pas cher. Alors il fait les pièces un peu à pas cher mais il n'y arrive pas ».

Enfin, certains soulignent que, étant donné le contexte de la nature d'interdépendance, certaines situations ne permettent pas de dégager autant de performance que possible. C'est le cas notamment fréquemment cité dans l'industrie spatiale du retour géographique, ou bien du cas des « fournisseurs actionnaires » évoqué précédemment.

Performance opérationnelle (livraison à temps et en qualité)

Pour 50% des répondants, la performance opérationnelle est liée à la qualité de la relation entre le client et le fournisseur. Si l'intensité de la relation entre le client et le fournisseur est forte, la performance opérationnelle du client, du fournisseur et de la relation est forte également :

« Les performances qui tombent toutes seules en miracle je n'y crois plus. La performance elle est liée à la qualité de la relation entre le client et le fournisseur. Si on a un fournisseur et un client qui communiquent de façon saine, objective et surtout régulière, on a les bons interlocuteurs qui communiquent de chaque côté avec les bons interlocuteurs métiers de chaque côté, on va avoir une performance opérationnelle qui peut être très élevée ».

Pour leurs fournisseurs clés, les clients ont de très fortes exigences opérationnelles. Ce niveau de performance doit rester très fort afin de pouvoir poursuivre la collaboration. Ainsi, en situation d'interdépendance, la performance opérationnelle en termes de livraison à temps et en qualité est très forte :

« En termes de performance, on surveille nos fournisseurs préférentiels de près. On est exigeant, comme le sont nos clients, en termes de performance qualité et délais en fonction de ce que nous livrent nos fournisseurs (...). Donc en termes d'exigence et de performance, on est exigeant avec nos fournisseurs préférentiels. La relation ne tient qu'avec un niveau de performance élevé ».

Nous l'avons dit précédemment, la performance opérationnelle de la chaîne de valeur est sensiblement égale à la performance de son maillon le plus faible. Pour garantir une performance de haut niveau en situation d'interdépendance, clients et fournisseurs vont s'assurer que les exigences et la mesure de la performance sont déclinées et suivies tout au long de la chaîne de valeur afin de pouvoir être améliorées.

Pourtant, l'association SPACE met en exergue une maturité hétérogène de la chaîne de valeur en fonction de la taille de l'entreprise focale et de l'historique du métier acheté. Par exemple, les PME ont encore des difficultés parfois à maîtriser leur chaîne de valeur. Trois axes d'amélioration ont été identifiés.

Le premier axe concerne la planification et l'anticipation des capacités. Les PME des industries aéronautique, spatiale et de défense ont encore des difficultés à planifier leur activité en fonction de leur capacité et des besoins clients. Elles ont également des difficultés à décliner leurs besoins auprès de leurs propres fournisseurs (ref. Chapitre 4.2.1 « bullwhip effect »).

Le deuxième axe est relatif à la capacité de résolution de problèmes qualité qui est réalisée bien souvent en curatif plutôt qu'en préventif. Ainsi les PME ne capitalisent pas sur les causes induisant la majorité de problèmes de qualité. Elles ne peuvent donc pas agir pour les diminuer :

« Ce qu'ils font c'est des produits, des pièces, ils contrôlent, quand ils détectent des Non Conformités ils font ce qui est exigé en termes d'enregistrement, etc. mais souvent cela s'arrête là donc toute la phase d'analyse des causes racines, de recherche de solutions, de corrections, de mise en place de méthodes préventives, etc. cela n'est pas réalisé. »

Enfin, le troisième axe concerne le suivi des fournisseurs dans leur propre chaîne de valeur. Les relations sont historiques et le pilotage des fournisseurs bien souvent non formalisé, ce qui est également confirmé par quelques fournisseurs :

« C'est beaucoup de la « bonne franquette » et ce n'est pas très formalisé. Comme je vous l'ai dit, ça n'était pas indispensable il y a 30 ans, mais ça l'est de plus en plus et pour (X) (notre client) dans le choix et dans la sélection de ses fournisseurs cela va devenir un critère de plus en plus important ».

Aussi, cette analyse met en exergue une maturité hétérogène de la chaîne de valeur en fonction du métier. Certains constatent par exemple que dans l'aéronautique la chaîne de valeur des équipementiers est beaucoup plus mature que celle de l'aérostructure. Cela est dû au fait que les métiers de la mécanique étaient auparavant réalisés en interne par les constructeurs. Ainsi, ce que le constructeur sait faire en interne, il le sous-traite à des sous-traitants qui réalisent selon le plan. L'approche n'est pas du tout la même que de dire à son fournisseur de proposer un calculateur qui répond à telle ou telle exigence.

Performance de l'innovation

Un autre critère pour mesurer la performance est la capacité d'innovation. Dans une relation d'interdépendance, l'innovation va être favorisée et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, comme expliqué précédemment, il peut être difficile d'aboutir à de fortes réductions de coût car la situation d'interdépendance peut être un atout mais également limiter

la négociation. Pour cela, l'innovation, la R&D, et d'autres types de gains indirects seront favorisés :

« Concernant l'innovation, là je pense qu'il y a de la place pour, parce que souvent les fournisseurs vont nous dire, « bon, je ne vais pas pouvoir descendre le prix du lot, cependant, là j'ai un nouveau produit ou une nouvelle technologie, et je propose de vous en faire bénéficier » ...

Deuxièmement, en situation d'interdépendance, clients et fournisseurs vont également pouvoir développer une approche d'innovation ouverte afin d'optimiser conjointement leurs produits. Par exemple dans le spatial, on constate une volonté d'évoluer d'un marché institutionnel protégé à un marché commercial ouvert. Il y a donc là, nécessité à aller à la recherche d'efficacité opérationnelle et économique :

« Quand on a des programmes avec des objectifs ambitieux, on va se remettre en question pour trouver des solutions. Cela amène à se poser des questions, et à repartir sur de nouvelles bases, à trouver des solutions avec nos fournisseurs. Les innovations et les investissements passent par là. On a, à des moments, des solutions de rupture technologique à mettre en œuvre et cela tire le groupe vers des progrès, innovation, qualité, etc. Nos fournisseurs ont la même problématique, ils sont obligés de trouver des solutions pour optimiser leurs coûts et proposer des produits moins chers, plus fiables, avec moins de maintenance. Du coup nous travaillons ensemble sur des plateaux. »

Pour améliorer leur performance, clients et fournisseurs vont mettre en place des projets innovants afin de réduire les coûts internes. L'objectif est alors de trouver des solutions tout en préservant une certaine rentabilité. C'est le cas par exemple sur Ariane 6 comme en témoigne ce fournisseur :

« On nous l'a dit dès le début « le but ce n'est pas d'écraser vos marges, c'est de trouver des solutions ensemble pour réduire les coûts tout en préservant votre rentabilité ». Donc au moins le message est clair, et la relation est claire ».

4.4. Indépendance

L'objet de cette section est de décrire la situation d'indépendance entre le client et le fournisseur, caractéristique d'une faible dépendance mutuelle symétrique.

Cette section suit la même structure que la situation d'interdépendance afin de faciliter les comparaisons. Tout d'abord, le contexte dans lequel la situation d'indépendance se développe est présenté. Ensuite la notion de pouvoir est qualifiée en termes d'intensité et de positionnement (client ou fournisseur). Les caractéristiques de la situation d'indépendance sont également présentées. Enfin, l'impact de la situation d'indépendance sur la performance est analysé.

4.4.1. Contexte

La situation d'indépendance est caractéristique des achats jugés non critiques. Pour le client, cette faible criticité peut avoir plusieurs causes racines :

Premièrement, lorsqu'il s'agit de produits « sur étagère », c'est-à-dire fabriqués en série, et non pour un projet en particulier :

« On va trouver ici les achats sur étagères. On considère qu'on est indépendant car (...) on achète selon des standards industriels, donc il y a toujours trois ou quatre fournisseurs. Les composants électroniques on ne les inventent pas pour Ariane, on prend des composants électroniques sur étagère. Si l'étagère ne nous plait pas on ira chercher sur une autre étagère »

Deuxièmement, lorsque les technologies mobilisées sont peu complexes :

« En situation d'indépendance, on (...) est sur des technologies moins sophistiquées. Ce ne sont pas des systèmes par exemple, ni pièces mécaniques très complexes ».

Troisièmement, lorsque le volume d'achat du client auprès du fournisseur est peu significatif dans son chiffre d'affaires total :

« On est vraiment ici dans l'achat de commodités. Nos fournisseurs ce sont des vendeurs de graisse, ils vendent des millions de tubes par an dans l'industrie automobile. Nous dans la spatial, on arrive avec nos 10 tubes par ans. Lui il s'en fiche de nous et nous on s'en fiche de son produit ».

Quatrièmement, lorsque l'achat est important financièrement mais sans grande valeur stratégique pour l'entreprise :

« Si on prend les fournisseurs de joins, sauf si c'est un joins très spécifique, on n'a pas de problème à s'approvisionner. On sait qu'il y en a plein. Ils ne sont pas dans la case critique. C'est les achats simples pour lesquels on a une centrale d'achat à laquelle on communique nos besoins ».

Cinquièmement, il peut également s'agir des achats les plus dispersé en nombre de référence (grand nombre d'articles, beaucoup de petits composants, etc.), pour un très faible volume :

« Cela va être chez nous les achats de produits, de composants ou de prestations pour lesquels on a peu de besoins en volume. Le fournisseur représente peu d'achats chez nous et chez lui nous représentons peu de vente, donc il n'y a pas de relation forte ».

Sixièmement, lorsqu'il existe pour le client de nombreux fournisseurs qualifiés auprès de qui, il peut s'approvisionner. En situation d'indépendance, le client et le fournisseur disposent d'une grande liberté de choix :

« Par exemple chez moi c'est l'achat de produits finis comme la peinture. J'ai plusieurs sociétés qualifiées, eux ils ont énormément de clients. Je suis pour eux un petit client. Moi j'ai plusieurs fournisseurs et je peux changer du jour au lendemain ».

4.4.2. Perception du pouvoir

L'ensemble des répondants s'accordent sur le fait qu'en situation d'indépendance, le pouvoir entre le client et le fournisseur est jugé très faible. Il est quasiment inexistant car du fait de l'indépendance, personne n'a de pouvoir sur l'autre :

« Si je dis au fournisseur "je vous retire", le fournisseur dira "ok". Je n'ai pas beaucoup de pouvoir, et lui aussi. Si j'ai 4 ou 5 sources et si l'un d'entre eux dit "Cela ne m'intéresse plus", pour moi, cela ne pose aucun problème, j'achèterai auprès d'une autre source. Il n'est pas important pour moi d'avoir le pouvoir ».

En conséquence, le levier potentiel du client ou du fournisseur est in fine très faible :

« On a assez peu de prise et de pouvoir sur eux. Certains ne nous livrent vraiment pas très bien car ils priorisent peut-être d'autres clients ».

Un (faible) pouvoir majoritairement chez le client

Pour 75% des répondants (soit 45 personnes), en situation d'indépendance, le pouvoir est majoritairement chez le client car il va pouvoir négocier des prix, avoir des conditions commerciales avantageuses. Si cela n'est pas concluant avec un fournisseur, le client pourra ensuite essayer avec un autre. Si le client et le fournisseur sont indépendants, in fine, le client pourra décider ou non d'acheter auprès du dit fournisseur. La décision finale étant acquise au client, le pouvoir, bien que faible, reste in fine chez le client :

« A partir du moment où on a beaucoup de fournisseurs, on a la possibilité de les mettre en concurrence, donc c'est le client qui a le pouvoir. Ici on a un pouvoir total. On a plus de pouvoir qu'eux parce qu'à tout moment on peut changer ».

Un (faible) pouvoir partagé équitablement entre le client et le fournisseur

Pour 25% des répondants (soit 15 personnes), ce faible pouvoir est partagé équitablement entre le client et le fournisseur : le fournisseur a le choix de ne pas vendre et le client a le choix d'acheter ailleurs :

« C'est assez symétrique. Nous on peut aller voir ailleurs et eux ils n'ont pas besoin de nous ».

4.4.3. Caractéristiques et challenges de la relation

Une relation transactionnelle

La situation d'indépendance regroupe l'ensemble des processus traditionnels d'achat caractéristiques d'une relation traditionnelle entre un client et son fournisseur (e.g. mise en concurrence, contrat cadre, etc.). En situation d'indépendance, l'intensité de la relation est faible, c'est-à-dire que le client et le fournisseur vont mettre en place une relation à minima professionnelle, mais sans intensité particulière. Nous décrivons les spécificités de cette relation ci-après.

Premièrement, la relation est dite « transactionnelle » car clients et fournisseurs sont en contact régulièrement mais essentiellement via leurs systèmes informatisés. L'échange humain est lui, plus épisodique :

« En termes de communication, on va développer avec eux des échanges via les flux informatisés. On essaye d'avoir des outils standards qui fonctionnent avec un flux de routines économes en ressources. On va traiter juste les exceptions. Le fournisseur reçoit des données informatisées de son client, par des lignes spécialisées et les intègre directement dans son ERP (« Enterprise Resource Planning » ou Progiciel de gestion intégré).

Ainsi, la relation est réduite principalement à l'envoi de plans d'approvisionnements et à la génération de bons de commandes. Dans l'aéronautique, avec la montée des cadences notamment sur les programmes Airbus A350, A320, ou bien le 787 de Boeing, ce partage des besoins prévisionnels est critique, même pour les clients et fournisseurs en situation d'indépendance :

« Même avec ces fournisseurs là on essaye d'établir un rapport de collaboration pluriannuel par exemple en donnant des plans d'approvisionnement pour les 3 à 4 ans à venir, pour obtenir des remises par nos fournisseurs. On essaye d'établir quand même une relation pluriannuelle, même s'il ne s'agit pas d'un fournisseur qui a été financé à travers l'ESA pour des activités de développements ».

Deuxièmement, clients et fournisseurs n'investissent pas sur ce type de relation. Le coût de la relation est donc faible :

« Bon, clairement ce ne sont pas des relations sur lesquelles on n'investit, clairement parce qu'il n'y a pas d'enjeux, ni pour nous, ni pour le fournisseur ».

Troisièmement, dans ce type de situation d'indépendance, la confiance ne joue pas un rôle majeur dans la relation. Le comportement ne sera pas nécessairement opportuniste, mais le niveau de confiance n'est pas un critère déterminant de ce type de relation :

« Dans ce cas, vous ne passerez pas beaucoup plus de temps en termes de communication. Je ne pense pas que nous devons communiquer beaucoup, tout simplement parce que chaque partie a beaucoup de choix, elle n'a pas besoin d'être opportuniste, je m'attends à un certain niveau de confiance ».

En situation d'indépendance, la relation entre le client et son fournisseur s'inscrit sur le long terme. Lorsque le client doit acheter du volume, même s'il s'agit de pièces jugées non critiques, il aura un intérêt à bâtir des relations long-terme avec deux ou trois fournisseurs. Cela lui permettra de réduire l'effort lié à la remise en compétition systématique de l'ensemble des acteurs :

« Le client pourra « faire des coups » car effectivement il peut mettre les fournisseurs en compétition. Cependant si vous mettez en place un accord cadre en place avec deux ou trois câbliers, finalement peut être qu'on va être gagnant. Il faut regarder effectivement là aussi si on est sur un marché répétitif, si effectivement on peut acheter régulièrement ce type d'équipements chez des fournisseurs. A ce moment-là il faut peut-être réfléchir à un accord cadre avec des remises de fin d'année en fonction des volumes pour vous permettre d'être compétitif ».

La durée de vie des produits favorise également les relations à long terme, même en situation d'indépendance :

« C'est plutôt dans une relation de progrès et de compétitivité que l'on pousse. Globalement quel que soit le fournisseur, on souhaite privilégier une relation sur le long

terme parce que une fois qu'on a vendu nos matériels, on a du soutien derrière, on a du MCO (Maintenance en Conditions Opérationnelles) et plus nos fournisseurs progressent mieux on se porte ».

Les challenges liés à la mise en place d'une relation d'indépendance

Très peu de challenges sont reportés dans la situation d'indépendance. En cas de difficultés de livraison, le client pourra s'approvisionner auprès d'une autre source. Le seul élément partagé par quelques répondants est la faible connaissance des produits achetés par l'acheteur :

« Je ne crois pas qu'il y ait une connaissance particulière entre le client et le fournisseur en face. De plus, on n'a pas une nécessité d'avoir une connaissance très précise sur ce que l'on achète. On sait que les fournisseurs l'ont. Donc cela ne pose pas vraiment de problème ».

4.4.4. Perception de la performance

Pour 53% des répondants (soit 30 personnes), en situation d'indépendance, la performance financière et opérationnelle est globalement subie, c'est-à-dire qu'elle n'est pas managée. Si le fournisseur est performant, le client peut en profiter. S'il est non performant, le client a peu de leviers d'actions :

« C'est vraiment difficile de piloter la performance sur ce type de relations, parce qu'on n'est pas significatif pour nos fournisseurs, alors c'est assez paradoxal parce qu'on peut avoir des commandes sur des composants particuliers qui peuvent nous mettre en difficulté s'ils sont livrés en retard. Soit on a la capacité d'avoir un fournisseur chez qui on peut agir et on va le faire, soit on a un fournisseur sur lequel on n'a pas de leviers d'actions et à ce moment-là on va avoir des délais longs et des prix élevés et il va falloir gérer en amont les coûts de non qualité et les inclure dans nos prix ».

Pour 47% des répondants (soit 28 personnes), la performance financière et opérationnelle du client, du fournisseur et de leur relation est jugée « satisfaisante ». Cette évaluation repose

essentiellement sur la capacité du client et du fournisseur à se désengager de la relation (contrairement aux situations d'interdépendance ou d'asymétrie de dépendance) :

« La performance globale (...) sera plutôt meilleure que quand on a une interdépendance parce qu'ici les gens ont le choix...en fait c'est un problème de liberté, ici on est plus serein. Dès qu'on est dans des relations plus saines, la performance s'en trouve améliorée ».

Performance financière

En situation d'indépendance, le client peut bénéficier de prix attractifs, tout d'abord car il a la liberté de négocier en faisant fonctionner la compétition présente sur le marché. Il peut également bénéficier de prix attractifs proposés par les fournisseurs qui livrent à de nombreuses industries :

« On va être performant financièrement car si je ne suis pas performant, je change de fournisseur et l'autre à côté il sera mieux. Même si on ne le fait pas souvent, cela crée une dynamique, une pression sur le fournisseur s'il veut rester avec nous ».

Pour d'autres, il est parfois difficile d'obtenir un bon prix en situation d'indépendance : le volume d'achats du client n'étant pas significatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur, le fournisseur n'est pas incité à proposer un bon prix :

« Ce n'est pas contreproductif mais c'est peut-être moins efficace que dans une situation d'interdépendance. Mon but à moi ça va être d'acheter moins cher, parce que ça fait quand même partie de mon coût d'acquisitions de mes pièces, donc mon intérêt c'est de baisser le prix un max, mais j'aurais quand même moins de leviers ».

La performance sera également satisfaisante car le client et le fournisseur n'auront pas à fortement investir dans la relation, comme cela peut être le cas en situation d'interdépendance par exemple. Le client et le fournisseur vont ainsi mettre en place une relation qui ne mobilise que peu de ressources :

« Lorsque le client et le fournisseur sont indépendants alors (...) nous n'investissons pas beaucoup de temps dans la relation parce que nous n'avons pas à le faire. Vous pouvez

alors couvrir beaucoup plus de fournisseurs avec vos ressources dans ce cas. Le coût de la relation est plus bas pour le client ».

Performance opérationnelle (livraison à temps et en qualité)

La performance opérationnelle est également jugée satisfaisante car dans le cas contraire, le client peut changer de fournisseur :

« Je pense que les deux relations indépendance et interdépendance, doivent être performantes au niveau livraison à l'heure, des produits qui sont bons et au prix du marché.

Comme les produits sont peu critiques, il arrive parfois que des dysfonctionnements chez le fournisseur, impactant le produit, ne soient pas détectés lors des contrôles de réception chez le client. Pourtant, même une simple vis, disponible chez plusieurs fournisseurs, peut avoir de lourdes conséquences financières une fois installée :

« De temps en temps il y a un fournisseur qui défaille et les conséquences sont toujours très lourdes. Cela ne tient qu'à notre vigilance et la pression des prix fait que très naturellement on fait des impasses. Nous avons eu il y a quelques temps un problème de vis avec un fournisseur (X). On a découvert par hasard, que ces vis avaient des problèmes et qu'il ne fallait pas les monter sur les lanceurs. Je vous laisse imaginer s'il avait fallu commencer à démonter des morceaux de lanceurs en Guyane, ce sont en plus des morceaux qui ne sont d'ailleurs pas toujours accessibles. »

Performance de l'innovations

Dans ce type de relation, certains répondants regrettent que le prix soit l'élément conducteur de la relation, et ce au détriment de l'innovation ou de la mise ne place d'une vision long terme au-delà du simple partage des besoins prévisionnels.

En effet, la relation étant transactionnelle, elle est conduite par les acheteurs et les logisticiens. Pourtant les clients ne mesurent pas toujours les conséquences de leurs intenses négociations pour les opérations :

« La performance est moyenne des deux côtés car de notre côté ce genre de choses est organisé, géré par une direction des achats. La direction des achats sa finalité est de faire à moindre prix et elle n'a pas toujours une claire conscience de la conséquence sur le système complet et l'innovation par exemple ».

Aussi, l'intensité de la relation étant faible, clients et fournisseurs communiquent afin de satisfaire les besoins de performance à court et moyen terme, mais ne partagent pas de vision stratégique long terme :

« Avec eux, on ne va pas se projeter dans l'avenir, on ne va pas développer de nouveaux produits, de nouveaux processus, ce ne sera pas avec ces fournisseurs avec qui on va se différencier pour gagner de nouveaux marchés demain. Il faut les avoir soit sur des business ou la différence ne se joue pas, soit les avoir en complément de fournisseurs avec qui on va pouvoir construire le futur. »

Enfin, l'échange étant plus transactionnel, il n'est pas propice à la mise en place de démarches d'Innovation Ouverte. En situation d'indépendance, le niveau de coopération et d'innovation est plus faible :

« La performance est moins bonne qu'en situation d'interdépendance parce qu'avec ces fournisseurs là il y a une maturité industrielle plus faible. La relation est transactionnelle alors on n'innove pas ensemble, on ne les implique pas en amont des développements par exemple. »

4.5. Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur

L'objet de cette section est de décrire la situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur. L'asymétrie de dépendance caractérise une forte dépendance du client envers son fournisseur. Cette dépendance n'est donc pas symétrique.

Comme expliqué précédemment cette thèse ne s'intéresse pas à la situation d'asymétrie de dépendance en faveur du client, thème largement étudiée dans la littérature.

Ce chapitre s'organise comme les deux précédents. Tout d'abord, le contexte dans lequel la situation d'asymétrie de dépendance en en faveur du fournisseur se développe est présenté. Ensuite la notion de pouvoir est qualifiée en termes d'intensité et de positionnement (client ou fournisseur). Les caractéristiques de la relation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur sont également présentées. Enfin, l'impact de la situation d'asymétrie de dépendance sur la performance est analysé.

4.5.1. Contexte

La situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur est souvent considérée comme étant « un problème » pour le client :

« Pour certains de nos fournisseurs, nous n'avons aucune chance d'aller ailleurs, et c'est horrible parfois. Si quelqu'un vous dit autre chose, je pense que ce n'est pas vrai ».

Cette situation d'asymétrie de dépendance est favorisée dans les situations suivantes.

Les fournisseurs en situation de monopole

Une des premières causes d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur naît lorsque le fournisseur se trouve en situation de monopole sur un segment produit. Le monopole est un privilège (de droit ou de fait) dont dispose un individu, une entreprise ou un organisme public de fabriquer ou de vendre seul certains biens ou certains services à l'exclusion de tout concurrent. Dans cette situation, le client n'aura d'autre choix que de s'approvisionner auprès

dudit fournisseur. Le fournisseur est alors en position de force car il déploie son produit sur l'ensemble du marché :

« Ce sont des situations que l'on connaît aujourd'hui parce qu'on est sous dimensionné en termes de nombre de fournisseurs ».

Premièrement, cette situation de monopole sur un segment produit peut se développer lorsque le fournisseur dispose d'un produit ou d'une technologie très spécifique. Il peut s'agir par exemple d'un savoir-faire très spécifique, ou d'un produit que le fournisseur est le seul à avoir développé sur le marché :

« J'ai dans ce cas le fournisseur (X). Ce n'est pas une très grosse boîte, mais ils ont un savoir-faire très spécifique. Ils font les ébauches métalliques, c'est à dire une pièce brute qu'on va venir usiner après pour faire la pièce. Imaginez la taille de la tuyère d'Ariane 5...ça fait une belle ébauche ! Ce n'est pas une très grosse boîte, on pourrait penser que c'est nous qui avons le pouvoir mais s'il nous plante on va être très embêté ».

« Les petites PME qui ont des compétences spécifiques, ne sont pas conscientes de l'asymétrie de dépendance. Pourtant lorsqu'elles déraillent on voit tous les donneurs d'ordre débarquer pour venir les aider. Il y a eu des PME dans l'aéronautique qui ont été supportées par la porte ou par la fenêtre par des grands donneurs d'ordre car elles étaient vitales, mais n'avaient jamais osé imaginer qu'elles étaient aussi importantes. Le pouvoir va rester dissymétrique car la PME ne le sait pas ».

Deuxièmement, il peut également s'agir d'un produit ou d'une technologie que le fournisseur a développé spécifiquement pour un client. Dans ce cas, la concurrence sur le marché est forcément moindre, que le produit est adapté pour répondre aux besoins spécifiques du client. Si le produit est développé spécifiquement pour lui, compte tenu des frais fixes pour la requalification du fournisseur, le client est alors très dépendant. En effet, plus les produits sont customisés en phase amont, plus le client est dépendant du fournisseur :

« On a qualifié un objet exceptionnel chez un fournisseur. On a mis des années à le développer avec lui. On pourrait en trouver un autre ailleurs, mais cela demanderait tellement de temps et d'énergie, qu'on ne le fera que si ce fournisseur disparaît ».

Troisièmement, l'asymétrie de dépendance est également renforcée si le fournisseur livre une pièce critique ayant un fort impact sur le produit final ou dont il détient la propriété intellectuelle. Les répondants témoignent d'une évolution ces dernières années concernant la collaboration avec des fournisseurs sur les produits stratégiques et la protection de la propriété intellectuelle. Auparavant, les clients souhaitaient être propriétaire de la partie intellectuelle pour l'ensemble de leurs produits stratégiques. Pour cela, ils n'impliquaient pas leurs fournisseurs pour le développement de leurs produits stratégiques. Ils considéraient que pour ce type de produits, ils devaient être les propriétaires de l'intellect de leur produit :

« Bien sûr, nous travaillons avec des fournisseurs qui ont leur PI (Propriété Intellectuelle), même sur des produits stratégiques, notamment sur des produits systèmes, sur des produits de propulsion, sur des produits électroniques, sur certaines molécules de produits chimiques, etc. On a des PI qui sont à 100% chez les fournisseurs »

Les fournisseurs choisis par le client de l'entreprise focale

Les situations d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur naissent également lorsque le fournisseur est imposé par un client de l'entreprise focale.

Le client peut être plus ou moins contraignant dans le choix du fournisseur de l'entreprise focale. Certains clients sélectionnent plusieurs sources, les qualifient et l'entreprise focale peut s'approvisionner auprès de sa source préférentielle. D'autres clients qualifient les fournisseurs de l'entreprise focale mais également imposent le choix de la source :

« (X) a une politique moins contraignante qu'(Y) dans le sens qu'(Y) non seulement qualifie des fournisseurs mais en plus impose le choix de la source. On a des contrats tripartites chez (Y) et donc on va décider avec (Y) que 100% de tel composant est acheté chez tel ou tel fournisseur s'il y a plusieurs sources qualifiées. Chez (X) c'est un peu différent : il y a plusieurs sources qualifiées mais on a la liberté de s'approvisionner chez la source de notre choix en fonction des critères prix, qualité, délais, etc. »

Un fournisseur peut être imposé à une entreprise focale par son client pour plusieurs raisons :

Premièrement, lorsque le client de l'entreprise focale a investi depuis plusieurs années pour développer le fournisseur de l'entreprise focale :

« Quand on est en relation avec un client comme le CEA, ITER, etc. ils peuvent avoir des exigences que l'on travaille avec tel ou tel fournisseur. Ils ont leurs propres raisons de partenariat, de confiance. Cela peut être aussi car cela fait 30 ans qu'ils ont investi chez des fournisseurs et évidemment sur des sujets comme cela, ils ne peuvent pas se permettre d'investir chez vingt-cinq fournisseurs ».

Deuxièmement, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle conception. Dans ce cas-là, l'entreprise focale reçoit un plan de la part du client et la liste des fournisseurs :

« J'ai des produits aujourd'hui pour lesquels j'ai un seul fournisseur qui est amené à le réaliser. On travaille sur des plans émis par le constructeur, qui a développé un produit avec le fournisseur et on est obligé de travailler avec lui ».

Troisièmement, le client de l'entreprise focale peut sélectionner et qualifier les fournisseurs afin de bénéficier in fine de tarifs préférentiels à ce que chacune des entreprises focales auraient pu négocier séparément. Dans ce cas-là, le client et l'entreprise focale ont alors la garantie que le produit sera réalisé dans les coûts négociés :

« Je pense qu'il faut bien expliquer aux fournisseurs (de l'entreprise focale), que du fait qu'ils sont inscrits dans un contrat global, ils peuvent bénéficier des tarifs agréés dans le cadre de la taille du contrat global, et le point clé il est là ».

Les clients non représentatifs dans le chiffre d'affaires du fournisseur

La représentativité du client dans le chiffre d'affaires du fournisseur est un sujet qui a largement été analysé dans la littérature depuis les années 1980'. La littérature est prolix dans ce domaine et converge. Pour cette raison ce point n'est rappelé que brièvement.

Une situation d'asymétrie de dépendance émerge lorsque le client représente une faible part dans le chiffre d'affaires de son fournisseur, lorsque le fournisseur est lui significatif dans le chiffre d'affaires du client. Plus le déséquilibre est significatif, plus la situation d'asymétrie de dépendance est importante :

« (X – constructeur aéronautique) fabrique des lignes pyrotechniques. Une fois qu'il a équipé ses avions et qu'il a fait son business plan, Ariane c'est le beurre dans les épinards. Si cela lui coûte de l'argent d'avoir du beurre dans les épinards, il arrête de mettre du beurre dans les épinards ».

La situation d'asymétrie de dépendance peut également se développer entre clients et fournisseurs, en fonction de la typologie des produits. En effet sur une ligne de produit, client et fournisseur peuvent être en situation d'interdépendance, et en situation d'asymétrie de dépendance sur une autre. Ainsi, la dépendance d'un client envers un fournisseur n'est pas immuable. Il convient donc d'analyser la dépendance sur le volume total d'achats réalisés par un client (ou un groupe) auprès de son fournisseur. C'est le cas notamment de la relation entre Avio et Airbus Safran Lauchers (ASL) :

« Sur Ariane 5 et 6, Avio développe et fabrique les deux propulseurs à propergol solide et la turbopompe à oxygène liquide du moteur cryogénique. La magnitude financière de ces produits place Avio et ASL en situation d'interdépendance. Sur le lanceur Vega¹⁷, la situation est tout autre : la tuyère du premier étage est définie et réalisée par ASL car dérivée du propulseur d'appoint d'Ariane 5. Si Avio n'a pas la tuyère du premier étage, Vega ne peut pas être vendu. Pour ASL group, la vente de la tuyère avec d'autres matières premières est relativement moins importante sur le chiffre d'affaires total du groupe. Avio n'est donc pas significatif pour ASL. Ils sont en situation d'asymétrie de dépendance ».

¹⁷ Vega est un lanceur léger de l'ESA développé sous maîtrise d'œuvre italienne. Le développement du lanceur est réalisé par le groupe italien ELV détenu à 70% par Avio et à 30% par l'Agence Spatiale Italienne

4.5.2. Perception du pouvoir

Faible pouvoir pour le client, fort pouvoir pour le fournisseur.

Pour 71% des répondants (soit 42 personnes), en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le pouvoir est chez le fournisseur. Le pouvoir du client est donc inférieur à celui du fournisseur :

« Dans ce cas-là si le client est dépendant du fournisseur, le pouvoir est du côté du fournisseur (...) Le client est en position de faiblesse ».

Le pouvoir est majoritairement du côté du fournisseur car en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client a des difficultés à négocier. Lorsque le client est face à un seul fournisseur disposant d'un savoir-faire unique et qu'il est obligé de travailler avec lui, son pouvoir de négociation est altéré. La dépendance n'est pas symétrique, le pouvoir de négociation du client est affaibli :

« Le pouvoir est en faveur du fournisseur, dans la mesure où il a le choix. Notre capacité à négocier est altéré incontestablement car on a qu'un fournisseur en face de nous. On n'est pas en situation de force ».

Lors de la collaboration, le fournisseur peut augmenter ses prix car il sait que le client n'a pas d'alternatives :

« Si j'ai une grande dépendance auprès de mon fournisseur, je dois vraiment chercher une seconde source, car si mon fournisseur, pour une raison quelconque, augmente son prix de 20% parce qu'ils le peuvent, parce qu'ils savent que nous n'avons pas d'alternatives, notre pouvoir global est relativement bas. Nous sommes perdus ».

Si le fournisseur réduit son niveau de qualité, le client aura également très peu de leviers pour le motiver à résoudre ses problèmes de performance :

« Sur Ariane 5, une partie des tuyaux qui amènent l'oxygène et l'hydrogène liquide dans les moteurs c'est (X – société fournisseur). (...) Ils fabriquent des kilomètres de tuyaux pour Airbus. La qualité avait dérivé. Ils nous donnaient des tuyaux sales, alors on leur

avait demandé de les laver, et puis ensuite ils nous donnaient des tuyaux humides. Alors si vous mettez de l'hydrogène dans un tuyau humide, ça va faire un glaçon, ça bloque la vanne et le moteur ne redémarre pas. On a perdu un fric indécent là-dessus parce qu'Ariane c'était totalement marginal pour eux. Donc c'est lui qui a le pouvoir ».

De même, si le fournisseur a des difficultés à honorer ses livraisons, le client subira pleinement cet impact sans avoir la possibilité de s'approvisionner auprès d'un autre fournisseur :

« Vous avez des situations qui conduisent à des catastrophes. Vous avez la situation de (X) qui a voulu devenir très important, qui a construit des nouveaux sièges formidables, et donc les clients leur ont fait confiance. Ils sont devenus dépendant de (X) et ça a posé de sérieux problèmes aux clients. Il y a eu une dépendance des compagnies aériennes et des constructeurs sur (X) qui s'est mise en place par la spécialité et la production de masse ».

Également, les contraintes de qualification font que le client est obligé de s'approvisionner auprès du fournisseur. Le pouvoir du client est donc réduit par rapport à celui du fournisseur :

« Aujourd'hui c'est plutôt eux qui ont le pouvoir que nous. La lourdeur de la qualification fait que, changer de fournisseur n'est pas une approche que l'on peut utiliser en lui disant « soit tu fais l'effort, soit je vais voir ailleurs ». Il va nous dire « chiche... ». On est dans un système d'asymétrie de dépendance ».

Enfin, le pouvoir du client est également inférieur à celui du fournisseur car n'est pas significatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur :

« Si le fournisseur n'a pas besoin de son client dans son Chiffre d'Affaires, si ce que développe demain son client ne l'intéresse pas, si ça ne colle pas avec sa stratégie à lui, dans ce cas le client a moins de leviers avec le fournisseur ».

Un pouvoir partagé entre client et fournisseur

Pour 29% des répondants (soit 17 personnes), en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le pouvoir reste symétrique car le client a toujours le pouvoir de passer ou non la commande au fournisseur :

« Le pouvoir de décision il reste finalement chez le client, même en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur. Finalement le client peut toujours arrêter avec le fournisseur même si cela va lui coûter cher ou si ça va prendre du temps. On a toujours la possibilité de changer mais cela va être difficile à vivre ».

Garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur

Selon les répondants, il y a deux façons d'aborder l'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

Premièrement, si le fournisseur n'a pas conscience du déficit de pouvoir du client, l'objectif essentiel du client va être de faire en sorte que ce déficit de pouvoir ne soit pas visible du fournisseur, afin que ce dernier ne puisse pas l'utiliser contre le client :

« En termes de pouvoir, le fournisseur il aura conscience qu'il a plus de pouvoir que nous, mais nous il faut vraiment que cela soit neutre, que cela ne soit pas visible ».

Si le fournisseur est conscient de l'asymétrie de dépendance en sa faveur, le client va essayer de développer d'autres solutions afin de recréer un choix parmi son groupe de fournisseurs :

« Si le fournisseur est conscient que son client est très dépendant de lui, par exemple les fournisseurs de moteurs, là vous n'allez pas avoir des centaines de solution en tant que client, ça va être de pousser pour des alternatives, de chercher des nouvelles sources qui vous apporteront les mêmes choses quitte à investir dans ces entreprises pour arriver à créer de la concurrence sur le marché ».

4.5.1. **Caractéristiques et challenges de la relation**

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le principal objectif du client est d'éviter un opportunisme potentiel du fournisseur. Cet opportunisme peut se concrétiser par une augmentation des prix, des écarts de performance au niveau de la livraison à temps et en qualité, un comportement dominant, etc.

Pour éviter ce risque d'opportunisme, il va tenter de rééquilibrer le niveau de dépendance en augmentant l'intensité de la relation elle-même, en utilisant des leviers hors de la relation, en sécurisant l'accès et la bonne gestion de la propriété intellectuelle, et enfin en se désengageant si nécessaire :

« Pour moi c'est des situations qu'il faut identifier pour pouvoir les casser et aller vers une situation plus symétrique ».

Une plus grande intensité de la relation client-fournisseur

Premièrement, pour éviter que le fournisseur n'utilise cette asymétrie de dépendance en sa faveur, le client va tenter de rééquilibrer la relation en développant une forte coopération et collaboration avec son fournisseur, ainsi qu'un très haut niveau de communication. Plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il essaye d'être opérationnellement intégré. La relation est donc plus intense lorsque le client y est obligé. Il met alors en place une collaboration étendue pour pallier son manque de pouvoir :

« En termes de collaboration, je pense que c'est là où nous (le client) il faut qu'on ait une attitude qui soit vraiment motrice pour compenser ce déséquilibre. En augmentant l'intensité de la relation, je pense clairement qu'on va pouvoir réduire la dépendance ».

Deuxièmement, le client va essayer de se protéger en obtenant des engagements grâce à une relation contractuelle forte. Par exemple, lorsque les fournisseurs ont été sélectionnés par le client de l'entreprise focale, l'entreprise focale va s'assurer que le contrat signé entre le client et le fournisseur dispose de clauses lui permettant d'engager des actions si la performance n'est pas conforme aux attentes. Ce contrat pourra prévoir des pénalités en cas de retard ou de défaut

de qualité. Pourtant, ce montant reste très faible par rapport à l'impact d'un tel problème sur le produit final :

« On a un sous-traitant qui nous livre des vannes qui fuient. On organise une noria permanente pour trier les pièces qu'il nous livre au compte goutte. Cela a des conséquences énormes. Je parle de plusieurs centaines de milliers d'euros d'impacts pour des pièces qui coûtent peut-être 20 000€... les impacts planning sont eux encore plus lourds car le fait de ne pas pouvoir livrer un lanceur car il manque une vanne, les conséquences économiques pour Arianespace sont très lourdes ».

Troisièmement, avec ce type de fournisseurs, les clients cherchent surtout à être livré et à ce que la relation commerciale se passe le mieux possible. Pour cela, ils donnent un maximum de prévisions, des quantités court terme et partagent leur plan industriel et commercial. Parfois même le client fait des stocks afin de se protéger.

Quatrièmement, dans la mesure où la dépendance est extrêmement forte, le client a un niveau de gestion de la performance mature et préventif. En situation d'asymétrie de dépendance, le client doit être prêt à pouvoir gérer de manière opérationnelle toute problématique pour laquelle le fournisseur ne saurait faire face. En effet, en cas de défaillance, le client mettra à disposition du fournisseur de l'argent et des ressources pour sauver la situation :

« On risque d'avoir des relations assez houleuses, difficiles. Il faut mettre en place un suivi très proche, à la limite de l'ingérence. Si sa production arrive en retard, et que cela impacte l'intégration du lanceur, il faut qu'on engage des actions pour pouvoir s'assurer que ce qu'on lui demande est bien fait, qu'il n'y pas d'autres risques à côté ».

Cinquièmement, le client essaye aussi de donner de la perspective, une vision au fournisseur afin d'abaisser son niveau de dépendance et d'augmenter celle de son fournisseur. Cela se traduit par exemple par la mise en place de projets communs. L'objectif est de générer une croissance rapide et efficace chez le fournisseur pour accroître sa dépendance :

« On essaye de comprendre quel est son axe de développement et on essaye de trouver des axes communs. Ça peut être de lui amener du business d'un fournisseur avec qui on

est très proche, et du coup il va se sentir redevable, et se rendre compte qu'on n'est peut-être pas un gros client mais on est un client qui a de la ressource ».

Mobilisation de leviers externes à la relation

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, ce dernier va tenter de rééquilibrer la relation. Alors que le client est incité à renforcer la collaboration, le fournisseur, lui, n'a que peu d'intérêt à s'y investir car il ne dépend pas de cette relation-là :

« Quand la relation est très asymétrique, je vais vouloir investir dans cette relation pour la rééquilibrer, mais le fournisseur lui il n'a aucun intérêt à investir dans la relation, donc quelle que soit l'intensité que j'y mets si lui n'a pas d'intérêt, il ne va rien se passer ».

Pour faire évoluer la dépendance, le client va devoir mobiliser des leviers externes à la relation :

« Si on reste dans le cadre de la relation, la dépendance elle est donnée. (...) Là où il va pouvoir se passer quelque chose, c'est si le client fait changer quelque chose dans l'environnement du fournisseur, par exemple en changeant de technologies, en allant chercher d'autres fournisseurs, etc. Là on va pouvoir jouer sur la dépendance ».

Premièrement, le client va utiliser l'effet « groupe », c'est-à-dire qu'un client et un fournisseur peuvent être dans une situation asymétrique sur marché spécifique et en situation d'interdépendance sur l'ensemble des activités du groupe. L'objectif du client est d'être plus significatif pour le fournisseur afin de bénéficier de prix compétitifs, de produits de qualité et de cycles courts :

« On va retrouver des fournisseurs qui sont plus en situation de monopole de fait, (...) qui ont par ailleurs de très fortes pressions car en même temps ils vont être dans l'aéronautique ou l'automobile, où les enjeux financiers sont très importants. Si on leur demande 6 pièces par ans et que de l'autre côté ils doivent fournir 1000 pièces de l'autre côté... Pour cela, on essaye de faire transformer cette relation asymétrique en relation d'interdépendance au niveau du groupe ».

Deuxièmement, le client va impliquer le client de l'entreprise focale s'il a lui-même sélectionné et qualifié le fournisseur de l'entreprise focale :

« On cherche à avoir une approche qui ne soit pas isolée, en associant notamment les grands donneurs d'ordre aux jalons de maturité de nos produits ».

Troisièmement, le client pourra se faire aider par les pouvoirs publics, ou les institutions afin de rééquilibrer et faire vivre la situation d'asymétrie de dépendance :

« L'asymétrie de dépendance dans le domaine des lanceurs ou de l'espace elle est rééquilibrée par les pouvoirs publics ».

Parfois, l'entreprise focale peut se retrouver dans une situation d'asymétrie de dépendance qui ne peut pas être rééquilibrée par les autorités publiques. Cela va être le cas notamment lorsque l'ingénierie constate qu'une certaine solution technique provenant hors de l'Union Européenne est indispensable. Elle sera alors hors du champ d'action de l'ESA :

« Nous allons avoir ce cas pour un fournisseur Américain qui fait la loi sur un composant dont nous avons besoin. Même si on dit au gouvernement ou à l'Europe que le lanceur ne marche pas parce que le fournisseur n'a pas donné ça, le fournisseur s'en fiche. Dans ces cas-là il n'y a pas les moyens de pression qu'on aurait traditionnellement ».

Quatrièmement, pour faire vivre la situation d'asymétrie de dépendance, le client pourra en dernier ressort utiliser la réputation du fournisseur si nécessaire. Par exemple, même si le poids du chiffre d'affaire du fournisseur est faible dans le domaine spatial, l'image de l'excellence industrielle peut avoir toute son importance et faire partie des axes majeurs et stratégiques du groupe :

« Un fournisseur qui vend beaucoup de produits sur le marché automobile, même s'il a un chiffre d'affaires qui est 10 fois celui de notre société, s'il peut mettre sur sa brochure qu'il vend des composants du domaine spatial, ce donne une bonne image de la société. Il faut jouer un peu sur ce type de choses-là ».

« Si l'un de mes fournisseurs nous lâchait, croyez-moi que sa réputation serait fortement engagée sur d'autres produits qu'il vend par ailleurs. Cela aurait des conséquences économiques catastrophiques pour lui ailleurs. Un fournisseur qui a pignon sur rue il n'a pas vraiment envie qu'on lui fasse de la mauvaise publicité ».

Garder le contrôle sur la propriété intellectuelle

Lorsque le client est en situation d'asymétrie de dépendance car le fournisseur détient sa propre propriété intellectuelle (PI), les organismes publics vont veiller à garder un contrôle cette la propriété intellectuelle du fournisseur. L'intention est alors d'éviter que le fournisseur n'utilise cette asymétrie de dépendance au détriment même de l'industrie.

Dans l'industrie spatiale, les agences (ESA, CNES, etc.) veillent à obtenir un droit d'usage à long terme sur la technologie ou le produit développé par le fournisseur. En effet, dans le cadre des projets ESA, les fournisseurs conservent leur PI mais octroient un droit d'usage à l'ESA. Cela permet à l'ESA de garantir la possible remise en concurrence des fournisseurs, si l'un devenait défaillant. Concrètement, en cas de défaillance d'un industriel, l'ESA a le droit de prendre toute la liasse industrielle et matérielle concernée et de la confier à un autre industriel pour fabrication :

« Le fait qu'AVIO sache faire des moteurs à propulseur solide embobiné en composite n'est pas protégé par la PI. La preuve c'est que si la Bavière met suffisamment d'argent sur la table, l'ESA duplique la compétence en Allemagne car c'est l'ESA qui est propriétaire. Il n'y a pas de protection. Les entreprises qui travaillent pour un organisme européen acceptent que cet organisme soit propriétaire de la PI associée et qu'ensuite elle en fasse l'usage qu'elle veut ».

Dans le spatial, la propriété intellectuelle est essentiellement basée sur des compétences créées dans les années 1970 ou 1980 par l'ESA. Tous les développements sont encore aujourd'hui financés par l'ESA, donc toutes les PI à un moment donné finissent par être la propriété de l'ESA. Sur Ariane 6 l'ESA continue de financer les développements, mais en moindre mesure car il y a un investissement des industriels majeurs, notamment ASL, MT Aerospace et AVIO. Cela a conduit à un assouplissement des clauses spécifiques relatives au droit d'usage.

Dans l'industrie de la défense, et notamment en France et en Angleterre, le code des marchés publics et des marchés militaires indique que la propriété appartient au fournisseur. Cependant, l'Etat peut s'arroger les droits de faire répliquer cette PI :

« L'Etat peut décider s'il a besoin de fabriquer plus de tel ou tel équipement. Par exemple en tant de guerre, il peut finalement avoir un droit au-delà de l'exploitation, c'est-à-dire reprendre l'IP et la redonner à qui ils veulent. »

Aussi, le monde de l'armement est soumis à un contrôle des exportations. Les Etats contrôlent les transferts de PI entre nations ce qui fait qu'une nation ne peut exporter une technologie ailleurs dans un autre pays, que si elle a un accord de son gouvernement. Ce sont les « licences d'exportation ». Les sanctions en cas de déviance sont extrêmement sévères :

« Si jamais la PME était rachetée par les chinois ou autre, l'Etat a un droit prioritaire pour récupérer la PI, pour ne pas être bloqué s'il y avait une stratégie qui n'allait pas dans le sens des intérêts de l'Etat ».

Dans l'industrie aéronautique (également dans le spatial), si effectivement le fournisseur souhaite protéger son savoir-faire, il peut décider de ne pas documenter ce qu'il fait. Cependant il reste soumis aux droits d'audit du client. Le client et le fournisseur signent alors un NDA – « Non Disclosure Agreement » (Accord de Non Divulgence) permettant au client de s'assurer de la fiabilité de la technologie :

« Les clauses contractuelles nous permettent d'aller voir sur le terrain ce qui se passe chez notre fournisseur. La politique qualité c'est qu'on a tout à fait le droit d'aller voir, avec les obligations de confidentialité. Le droit d'en savoir prévaut ».

Réduire l'engagement du client auprès de son fournisseur

Enfin, en dernier recours le client tentera de se réduire son engagement auprès de son fournisseur.

Premièrement, le client va essayer d'ouvrir le marché en développant une autre source afin de réintroduire une compétitivité. Cela sera beaucoup plus difficile si le fournisseur dispose de sa propriété intellectuelle ou s'il est en situation de monopole :

« Mon rôle c'est de vérifier que ma politique d'achat fasse que je ne sois pas en situation de trop forte dépendance avec des fournisseurs. Une manière de se dégager c'est de multiplier les deuxièmes sources, mais je dirai que ce n'est pas toujours possible ».

« J'ai un fournisseur qui a été imposé par un client qui livre des produits techniques sur lesquels il a sa propriété intellectuelle. Il est la seule source imposée et il fait ce qui veut en termes de logistique et je souffre...au quotidien. (...) Du coup, j'essaye de proposer à mon client des alternatives en lui proposant de changer sa solution technique pour changer de fournisseur. Je vis ma relation dans la souffrance et j'essaye de jouer sur des leviers pour supprimer la dépendance ».

Le processus de désengagement peut être long et complexe à mettre en place. Il est également consommateur d'énergie :

« Quand on gère cela on est uniquement dans des actions de gestions pas dans des actions de développement. Il faut préparer une solution de back up mais qui va coûter de l'argent, qu'il faut mettre en place. Cela n'est vraiment pas facile. Il faut statuer si on doit poursuivre avec eux ou non. Le choix est vraiment difficile ».

Pour cela, le développement d'une autre source, n'est pas toujours une tendance marquée car lorsque le client développe deux sources, il doit payer deux fois le coût de la qualification du système. Il doit aussi s'assurer d'avoir assez de volume pour approvisionner deux sources :

« Même si au début on dit il faut avoir deux sources, bien souvent ensuite pour des raisons de coûts, très souvent on va dire « bon, je vais partir sur cette solution et on verra plus tard » ».

L'intégration d'une deuxième source est favorisée si cette deuxième source finance en partie sa qualification, par exemple, en proposant un coût unitaire par produit très attractif pour le client :

« Le client avait un projet, les prix que je lui ai proposé étaient intéressants, mais cependant il avait un coût de requalification. Sur la première affaire livrée, j'ai accepté de faire un prix encore plus bas pour compenser le surcoût qu'il allait avoir dû à la

qualification de ma solution. On leur a fait un cadeau entre 500 000€ et 1 M€. Il y a plusieurs choses qui nous permettent de faire cela, notamment le nombre de produits concernés par la première affaire. C'est un effort que je peux me permettre. Evidemment je ne vends pas à perte mais la marge que je fais est très faible. C'est une condition sine qua non pour casser cette dépendance que les clients ont vis-à-vis de leurs fournisseurs ».

Deuxièmement, les clients essayent aujourd'hui de réaliser leur conception de manière à ne pas se trouver en phase de production en situation d'asymétrie de dépendance :

« Lorsque l'on est en production, c'est plus compliqué parce que on a aussi une notion de continu. La pire des situations c'est quand on va avoir un fournisseur mono source qui est lui-même très dépendant d'un autre client. Si je représente une faible part de son chiffre d'affaires, et bien ce fournisseur-là, naturellement il va décaler notre production au profit de son autre client. On essaye d'anticiper de type de situations très en amont lors de la phase de conception, mais cela n'est pas toujours facile ».

4.5.2. Perception de la performance

Pour 60% des répondants (soit 35 personnes), en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, la performance du client est faible, notamment financièrement et opérationnellement. En effet dans cette situation, le client est très dépendant de la performance que le fournisseur souhaite atteindre. Le fournisseur lui n'est pas incité par les leviers traditionnels (e.g. volume, vision long terme, etc.) :

« Si le fournisseur est plus gros, et qu'il s'approche d'une situation de monopole ou si on est un tout petit client pour lui, c'est plutôt lui qui va nous imposer ses règles du jeu et la performance sera davantage commanditée par lui ».

Pour cela, selon ces répondants, pour être performant, les deux parties doivent avoir une dépendance symétrique car tout déséquilibre dans la relation va rendre la situation instable :

« Il est impératif d'avoir un certain équilibre entre le client et le fournisseur pour bâtir le futur. Là effectivement on va pouvoir communiquer, on va se comprendre, aller en profondeur et les risques que l'on pourra prendre ils seront symétriques. S'il y a trop

d'écart d'ambition, on ne peut pas y arriver. Pour moi il faut de l'équilibre pour avoir de la performance ».

Pour 40% des répondants (soit 24 personnes), en situation d'asymétrie de dépendance, la performance du client et du fournisseur peut être satisfaisante voire même excellente, notamment au niveau technique et technologique. En effet si le fournisseur est contracté du fait de la qualité de son expertise, des technologies qu'il maîtrise et de sa capacité d'innovation, cela signifie qu'il a une compétence forte :

« Pour la prestation technologique et les compétences, c'est plutôt satisfaisant parce que quand on y va on sait que le résultat sera au rendez-vous. On connaît exactement le type de prestations, et on y va en connaissance de la situation, et dans ce cas-là la performance peut être excellente ».

Performance financière

En situation d'asymétrie de dépendance, le client juge sa performance financière très liée à celle du fournisseur et exposée car il subit la performance du fournisseur, dont il n'est pas le client le plus attractif. Atteindre une performance satisfaisante est donc beaucoup plus difficile. Il constate une érosion des moyens ou leviers traditionnels de négociation dû à la faible concurrence opérant sur un segment produit :

« Nos objectifs de négociation sont beaucoup plus difficiles à atteindre si on a un seul industriel en face de nous que si on en a plusieurs. Lorsque l'on a un seul industriel en face de nous, il est beaucoup plus difficile pour nous d'arriver à la cible. Globalement on y arrive mais c'est beaucoup plus compliqué. La mise en concurrence a un effet magique, qui est celui de faire baisser les prix, c'est incontestable ».

Cela est notamment le cas pour les fournisseurs sélectionnés par les clients de l'entreprise focale. Le client négocie les prix avec le fournisseur de l'entreprise focale, et ce parfois au détriment de la performance globale de la relation :

« Il y a des sources agréées et des contrats négociés dans lesquels on a peu de pouvoir pour ajouter de la valeur malheureusement. Nos clients ce qui les intéresse c'est le prix

et souvent c'est au détriment de plein de chose dans la relation au quotidien (...) et nous après on doit se battre pour avoir de la performance en termes d'OTD (« On Time Delivery » – Livraison à Temps) par exemple ».

En revanche, lorsque le client s'engage dans une situation d'asymétrie de dépendance, le client est prêt à payer la prestation parce que le fournisseur possède de fortes compétences ou technologies :

« La société (X) est spécialisée dans la fabrication d'étiquettes. Il n'y a qu'eux sur le marché, donc dès qu'il y a une étiquette dans ce que je dois livrer, je ne réfléchis même pas je leur demande de me faire un devis. En sachant qu'ils fabriquent excessivement vite, il n'y a jamais de problèmes. Donc là je suis clairement dépendant d'eux mais ça se passe très bien, comme ce sont des gens très compétents...mais je n'ai jamais essayé de négocier des prix chez eux, je ne sais même pas s'ils sont bien positionnés, je n'en ai aucune idée car je n'ai aucun point de comparaison...les joies du monopole ! »

Dans la situation où l'asymétrie de dépendance est due au volume réalisé par le fournisseur sur le marché, si le fournisseur dispose d'une part de marché très importante, il peut proposer des tarifs très attractifs. Alors, le client peut également bénéficier de ces tarifs attractifs même s'il se trouve en situation d'asymétrie de dépendance :

« La performance elle est bonne. Aujourd'hui je ne souhaite pas forcément sortir de cette relation là parce que c'est pour nous un gros fournisseur qui a un pouvoir commercial sur le marché dont on bénéficie. »

Performance opérationnelle

En situation d'asymétrie de dépendance, le client juge sa performance opérationnelle très liée à celle du fournisseur et exposée car il subit la performance du fournisseur, dont il n'est pas le client le plus attractif :

« Non dans ce cas-là on n'est pas performant. A la moindre casse machine du fournisseur, on subit. On maîtrise mal la relation, on est dans l'urgence, etc. Et donc si on ne fait pas partie de ses priorités c'est la catastrophe ».

Les clients vont alors essayer de développer des doubles sources, mais qui in fine resteront moins intéressantes que la source première :

« Ce qui faut bien avoir en tête c'est qu'en termes de stratégie d'entreprise, on ne reste pas comme cela à constater les dégâts. On crée des routes secondaires de délestage, mais qui ne sont pas les routes préférables, mais on sait vivre avec. C'est pour cela qu'une situation d'asymétrie de dépendance nous oblige à choisir des solutions qui sont moins intéressantes pour l'entreprise, et encore, si on les trouve ! »

Les clients constatent également un amoindrissement du potentiel d'innovations et d'amélioration continue car le fournisseur a peu d'intérêt à innover tant qu'il est en situation de monopole :

« Si la dépendance est associée à un monopole, et bien le fournisseur ne va pas bouger. On est face à une société qui ne se remet pas en cause, et qui ne comprend pas que parfois on lui demande des améliorations ou des changements de fonctionnement. »

Lorsque le client décide de se désengager de la relation, la performance se dégrade aussi très rapidement :

« Il faut démarrer le désengagement avec une bonne analyse des risques, avec un planning ambitieux mais réaliste, une gestion de projet en amont bien réfléchi et bien anticipés ».

Performance de l'innovation

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client pourra bénéficier d'innovations développées pour d'autres clients dans des secteurs d'activité connexes. Par exemple, en situation d'interdépendance, le fournisseur pourra au fil du temps être « formaté » par l'environnement du client, et donc il apportera plus difficilement des idées véritablement innovantes. En situation d'indépendance, le produit du fournisseur n'est pas critique, comme expliqué précédemment, il n'y aura donc pas véritablement d'incitation à innover. La situation d'asymétrie de dépendance induit une certaine diversification du

fournisseur (marché / clients) et donc une capacité à proposer des innovations venant de l'extérieur :

« On avait un fournisseur avec qui on était en situation d'interdépendance, qui avait développé une machine très ancienne complètement dédiée à notre entreprise. Depuis 30 ans il nous faisait les mêmes pièces pour nos machines. Alors effectivement il était super compétitif car il n'investissait pas, il avait des machines qui avaient 50 ans, qui étaient amorties. On aurait pu dire « on est bien positionné sur le marché, on a des prix très compétitifs défiant toute concurrence » parce qu'effectivement à chaque fois que l'on essayait de remettre en concurrence, il était toujours plus compétitif. Durant toutes ces années, le fournisseur n'innovait plus. Son appareil de production et ses produits sont devenus peu à peu obsolètes ».

Également, collaborer avec des fournisseurs en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur lui permet de développer son inventivité. Le client sera forcé d'être plus innovant dans sa relation avec son fournisseur :

« On est agile parce que confronté à ce type de problème, on est obligé d'inventer en permanence et de développer notre agilité et notre intelligence ».

Synthèse chapitre 4

L'objet de ce chapitre était de présenter et d'analyser les résultats des 59 interviews conduites au sein des industries aéronautique, spatiale et de défense. Ces interviews ont été menés essentiellement auprès de Directeurs, Présidents et Vice-Présidents en charge des achats, des approvisionnements, de la stratégie, des programmes, ou bien de la direction de l'entreprise, notamment pour les PME. L'étude poursuivait plusieurs objectifs.

Premièrement, il s'agissait d'identifier les déterminants de la décision d'achat induits par les stratégies institutionnelles, la stratégie client et la stratégie de l'entreprise focale, dans l'acte d'achat. Notre ambition était également de comprendre pourquoi les entreprises rencontrent des difficultés pour mener une véritable réflexion stratégique en amont de la décision d'achat.

Deuxièmement, l'étude avait pour ambition de définir les notions de dépendance et de performance et d'analyser la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, elle avait pour objectif, pour chacune de ces situations de la dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur), d'analyser la perception (1) du contexte de développement d'une telle situation de dépendance, (2) du pouvoir en termes de dominance client / fournisseur et d'intensité, (3) de l'intensité de la relation et (4) de la performance client-fournisseur.

Décision d'achat et déterminants de la dépendance

Dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, l'acte d'achat n'est pas le résultat de la seule décision de l'entreprise focale. Les stratégies institutionnelles et la stratégie du client impactent également la décision d'achat de l'entreprise focale.

Les critères propres à l'entreprise focale déclenchant la décision d'achat, ne sont pas spécifiques aux industries aéronautique, spatiale et de défense. L'impact des institutions et de la stratégie client sur la décision d'achat de l'entreprise focale sont eux spécifiques aux industries aéronautique, spatiale et de défense. Cependant, certains critères semblent être aisément transposables à d'autres industries (e.g. nouveaux programmes).

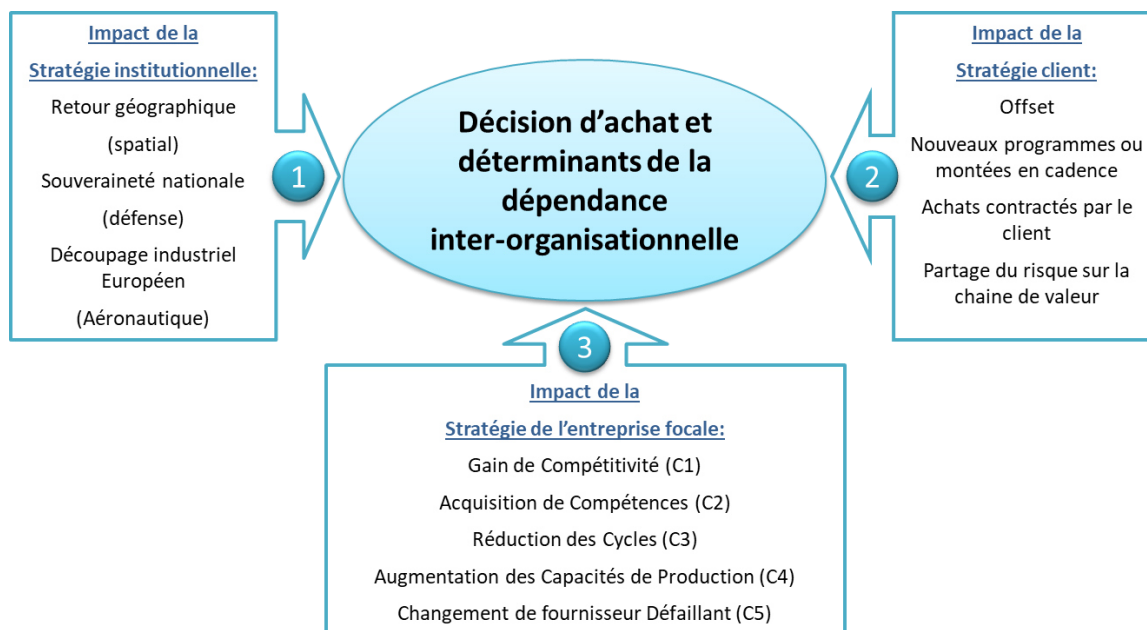


Figure 19: Synthèse décision d'achat et déterminants de la dépendance

Premièrement, la stratégie institutionnelle regroupe l'ensemble des stratégies poursuivies par les institutions, et notamment dans le cadre de cette recherche, les institutions des industries spatiale, aéronautique et de défense, françaises ou Européennes. La stratégie institutionnelle établit les grandes priorités, élabore les législations pour défendre les intérêts des acteurs du domaine.

Dans l'industrie spatiale, le « retour géographique » consiste en l'attribution de contrats aux Etats membres de l'Agence Spatiale Européenne (ESA), pour la réalisation d'activités spatiales par leurs industries, pour un montant équivalant à la contribution de ce pays. Bien qu'il permette de donner naissance à de grands projets spatiaux, le retour géographique peut conduire à l'imposition de fournisseurs dans la chaîne de valeur et à l'érosion des moyens traditionnels de négociation du client.

Dans l'industrie de défense, les Etats souhaitent être souverains sur certaines technologies ce qui limite également la capacité et l'autonomie des clients dans leur approvisionnement.

Dans l'industrie aéronautique, les avionneurs ne peuvent plus maîtriser l'ensemble des compétences nécessaires à la conception et à la production d'un avion en raison de sa

complexité technologique. Ils externalisent une grande partie des activités jugées « complémentaires » au risque de perdre une partie de leurs compétences.

Deuxièmement, la stratégie du client impacte également la décision d'achat de l'entreprise focale.

Le client peut formuler auprès de l'entreprise focale des exigences d'offset. Il conditionne alors son achat à un engagement contractuel sous forme de compensation industrielle de l'entreprise focale.

L'augmentation des cadences ainsi que le développement de nouveaux produits des clients guident également la décision d'achat de l'entreprise focale. Acheter au bon prix et garantir des prix fiables devient un véritable enjeu.

Aussi, lorsque les achats de matières premières ou de composants spécifiques sont réalisés directement par le client de l'entreprise focale, elle n'a alors peu (ou pas) le choix dans sa source d'approvisionnement.

Enfin, bien souvent le client exige de partager le risque industriel et financier sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui va également conduire la décision d'achat de l'entreprise focale.

Troisièmement, cinq raisons principales poussent l'entreprise focale à acheter, ce que nous appelons les « 5 C ».

Compétitivité (C1) : l'entreprise focale va chercher à accroître sa compétitivité en réduisant les coûts d'achat. Ce critère est cité par plus de 50% des personnes interviewées comme étant l'élément principal conduisant à la décision d'achat.

Compétences et Connaissances (C2) : l'entreprise focale va souhaiter accéder à des compétences, des connaissances et technologies innovantes. Il s'agit du deuxième critère le plus cité par les répondants. Tandis que certains d'entre eux considèrent que les technologies et la complexité de leur produits ne leur permettent plus de disposer de toutes les connaissances, d'autres considèrent que le client dispose de la totalité des compétences et s'approvisionne en connaissances spécifiques uniquement pour diminuer les coûts (donc C1).

Cycle (C3) : l'entreprise focale va souhaiter réduire son cycle de développement et de fabrication. Elle sélectionne des fournisseurs capables de livrer à l'heure, de réduire le cycle de développement et de fabrication d'un produit.

Capacités (C4) : l'entreprise focale va engager un acte d'achat lorsqu'elle souhaite accéder à des capacités supplémentaires, qu'il s'agisse de sous-traitance structurelle ou conjoncturelle.

Changer (C5) : enfin, elle va acheter de nouveau pour changer de fournisseur lorsqu'il devient défaillant.

Dans un contexte où la part achetée a significativement augmentée des dix dernières années pour atteindre entre 70% à 80% du chiffre d'affaires des entreprises de notre échantillon, 95% des répondants estiment que la décision d'achat est jugée « stratégiquement importante ou très importante ». Cependant, pour environ 60% d'entre eux, bien souvent les managers ne réfléchissent pas assez à cette décision stratégique et à ses implications.

D'où vient cette difficulté à mener une véritable réflexion stratégique en amont de la décision d'achat ? Plusieurs challenges sont identifiés par les personnes interviewées.

Premièrement, une contradiction évidente entre la stratégie d'achat plutôt orientée sur le profit court terme, et la stratégie d'entreprise plutôt orientée sur le développement long terme.

Deuxièmement, une difficulté à combiner la stratégie d'achat avec les autres métiers de l'entreprise.

Troisièmement, une insuffisance de véritable réflexion stratégique, du essentiellement à une absence de méthode.

Quatrièmement, une difficulté pour déterminer si l'activité à acheter fait ou non partie du cœur de métier de l'entreprise.

Perception de l'impact de la dépendance sur la performance

La performance est l'atteinte des objectifs de délais, de qualité et de coûts tels que fixés par le client. D'autres indicateurs apparaissent tels que la mesure de l'adéquation charge / capacité ou bien la capacité d'innovation du fournisseur. Ces objectifs sont partagés aujourd'hui tout au long de la chaîne de valeur.

La performance est mesurée régulièrement et les résultats sont partagés avec le fournisseur. Lorsque la performance n'est pas au niveau attendu des plans d'améliorations sont mis en place avec les fournisseurs. Pour permettre aux fournisseurs de livrer conformément aux attentes, les clients ont innové ces dernières années dans leur processus d'achats (e.g. allègement des procédures nuisant à l'efficacité économique, développement des fournisseurs, etc.).

La dépendance peut être de différentes natures. Elle est majoritairement perçue comme « industrielle » lorsqu'il est difficile pour le client de changer de fournisseur étant donné la nature de l'industrie (e.g. contraintes de retour géographiques, offset, coût des qualifications, etc.).

La dépendance est également liée au volume d'achats (ou de ventes). Le client va devoir trouver le bon pourcentage de pénétration chez son fournisseur afin d'être significatif mais pas prépondérant.

La dépendance a également un aspect temporel : à chaque stade du cycle de définition, de développement et de fabrication du produit, elle change d'intensité, parfois du côté du fournisseur, parfois du côté du client.

Enfin, la dépendance est technologique lorsque le client achète des compétences initialement disponibles au sein de l'entreprise ou bien lorsqu'il doit s'approvisionner en compétences spécifiques non disponibles au sein de l'entreprise.

Concernant maintenant le lien entre dépendance et performance, pour 40% des répondants (soit 27 personnes) la dépendance est incontournable. Pour certains, la relation entre performance et dépendance est fondamentale et sous-estimée.

Pour l'ensemble des personnes interrogées, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus sa performance est liée à celle de son fournisseur. Ainsi, en situation de forte dépendance d'un client envers son fournisseur, la performance du client est fonction de celle du fournisseur.

Selon les personnes interviewées, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il va intensifier sa relation avec lui. D'après nos résultats, l'intensité de la relation permet de modérer la dépendance. La dépendance ne serait donc pas immuable, mais elle pourrait varier en fonction de l'intensité de la relation. La relation est caractérisée par une implication des fournisseurs sur les phases amont de spécification et de design, par des échanges techniques très poussés, par la déclinaison des exigences contractuelles vers les fournisseurs, par le développement des fournisseurs et par plus de transparence dans les échanges.

A ce stade (et conformément à la littérature), deux types d'approches s'opposent encore. Selon certains, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus son pouvoir de négociation est altéré et donc moins il est performant. Le pouvoir de négociation est lié au choix dont le client dispose. Selon d'autres répondants, lorsque le client se retrouve en situation de dépendance vis-à-vis de son fournisseur, il pourra être performant, notamment au niveau technique et technologique.

Ces résultats confirment la non linéarité du lien entre dépendance et performance et l'importance de l'intensité de la relation en situation de dépendance. Il convient donc d'analyser plus en détail les caractéristiques du pouvoir, de l'intensité de la relation et de la performance selon les différentes situations de la dépendance : interdépendance, indépendance et asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

Interdépendance

L'interdépendance caractérise une forte dépendance mutuelle entre le client et le fournisseur ainsi qu'une symétrie de dépendance entre ces acteurs.

	Interdépendance Dépendance Client: Forte Dépendance Fournisseur: Forte
Contexte	<p>Avec les « fournisseurs clés » sélectionnés par l'entreprise focale selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance coût, qualité, délai, • Spécificité des connaissances, • Produit critique ou à forte valeur ajoutée, • Volume d'achat, • Vision stratégiques similaires, • Stabilité financière <p>Imposés par les clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actionnariat <p>Imposés par les institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retour géographique, marché étatique, souveraineté nationale
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritairement jugé « Equilibré », qu'il soit Fort, Faible ou inexistant (pour 40% des répondants) • Perception du pouvoir en faveur du client (pour 30% des répondants) • Perception du pouvoir en faveur du fournisseur (pour 30% des répondants)
Intensité de la relation	<p>Un « écosystème intelligent » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrat cadre • Echanges à tous les niveaux • Petit nombre de fournisseurs • Implication en amont des fournisseurs • Relation inscrite sur le long terme • Forte confiance • Communication intense • Volonté de développer les fournisseurs <p>Des challenges:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte évolution des fonctions achat et approvisionnement • Innovations ouvertes bouleverse les us et coutumes du management des connaissances • Volonté client pour une double source malgré la réduction du nombre de fournisseurs.
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Très liée (« gagnant – gagnant ») <p>Financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Très forte, « la meilleure » (pour 70% des répondants) : accord sur les prix, réduction des gaspillages, optimisation des processus aux interfaces, etc. • Moindre (pour 30% des répondants) : un écosystème qui ne distribue pas les opportunités équitablement, écrémage du tissu industriel, fort investissement dans la relation, etc. <p>Opérationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En général très forte et liée à la qualité de la relation <p>Innovations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propice à l'innovation ouverte pour optimiser les produits et réduire les coûts

Tableau 9 : Synthèse interdépendance : contexte, pouvoir, relation et performance

La situation d'interdépendance se développe avec les fournisseurs clés de l'entreprise. Ces fournisseurs clés peuvent être sélectionnés par l'entreprise focale (e.g. performances, volume d'achat, stratégie), mais ils peuvent également être imposés par ses clients (e.g. fournisseurs de l'entreprise focale dans l'actionnariat du client) ou par les institutions (e.g.

retour géographique, marché étatique). Ils représentent en général un faible pourcentage du nombre total de fournisseurs de l'entreprise focale.

Concernant maintenant la perception du pouvoir, pour 40% des répondants, le pouvoir est jugé symétrique (fort ou faible) car client et fournisseur ont un intérêt commun et fort dans la relation.

Pour environ 30% des répondants, le pouvoir est fort pour le client et faible pour le fournisseur. Selon eux, une interdépendance parfaite est rare et, même en situation d'interdépendance, le client aura plus de pouvoir que le fournisseur, pour les raisons suivantes. Tout d'abord, le client fixe les prix et les décline tout au long de la chaîne de valeur. Le fournisseur doit, lui adapter sa stratégie à celle de son client. Enfin, le fournisseur reste in fine remplaçable, même s'il s'agit d'un fournisseur stratégique.

Pour les 30% restants, le pouvoir est faible pour le client et fort pour le fournisseur car le client ne peut que difficilement changer de fournisseur étant donné les caractéristiques de l'industrie (e.g. fortes barrières à l'entrée, exigences de qualification des fournisseurs, coût de transfert d'activité ou de changement du fournisseur élevé, etc.). Le pouvoir du fournisseur est d'autant plus fort lorsqu'il propose une technologie spécifique. Aussi, le faible volume inhérent aux activités des industries aéronautiques, spatiales et de défense ne permet pas au client d'utiliser ce levier traditionnel de négociation. Enfin, le pouvoir du fournisseur de l'entreprise focale sera également être très fort s'il a été choisi par le client (e.g. fournisseur actionnaire).

En situation d'interdépendance, les acteurs indiquent évoluer dans un « écosystème intelligent » caractérisé par la signature d'un contrat cadre, des échanges à tous les niveaux entre le client et le fournisseur, une implication du fournisseur dans les phases amont de développement du produit, une relation établie sur le long terme, une forte confiance, une communication intense et une transparence des échanges.

La mise en place de cette relation s'accompagne également de plusieurs challenges.

Premièrement, une forte évolution des fonctions achat et approvisionnement ces dernières années (souligné par 30% des répondants). En effet, les répondants témoignent d'une évolution du métier d'acheteur jadis focalisé uniquement sur les prix, vers un rôle plus stratégique et

central, une volonté d'accroître leurs connaissances sur des technologies spécifiques, une capacité à travailler avec une chaîne de valeur internationale.

Deuxièmement, la mise en place de démarches d'innovations ouvertes bouleverse les us et coutumes concernant le partage de connaissances. Le client doit désormais partager sa connaissance avec son fournisseur afin de gagner en compétitivité. L'innovation ouverte s'accompagne d'une protection de la propriété intellectuelle.

Troisièmement, une volonté du client de maintenir une double source (ou triple source) malgré la réduction du nombre de fournisseurs.

Concernant la mesure de la perception de la performance, pour plus de 50% des répondants, la situation d'interdépendance est celle qui va générer la plus forte performance. Dans cette situation il y a une nécessité réciproque d'investir et de maintenir un très haut niveau de performance. Pour 50% des répondants, la performance du client et du fournisseur est liée à la qualité de leur relation.

Selon 70% des répondants, en situation d'interdépendance la performance financière est très bonne car le fournisseur va mettre tout en œuvre afin d'arriver au prix cible du client. De son côté, le client sera enclin à payer un peu plus ou à accepter certaines conditions car tous deux savent qu'ils en tireront un bénéfice sur le long terme. L'implication du fournisseur en amont va permettre également de réduire les coûts récurrents et de gagner de nouvelles affaires. La qualité de la collaboration va permettre de réduire les gaspillages et la non efficacité des processus en interface. Enfin, clients et fournisseurs sont solidaires pour les gains mais également pour les pertes.

Pour 30% des répondants la performance financière est moindre en situation d'interdépendance, car l'écosystème ne distribue pas équitablement les risques et opportunités au sein de la chaîne de valeur. Le fort engagement de chaque partie peut engendrer des difficultés à parvenir à un accord de prix mutuellement acceptable. Les fortes demandes de réduction de prix (parfois en milieu de contrat) conduisent peu à peu à un écrémage du tissu industriel. C'est aussi une relation qui nécessite un fort investissement du client et du fournisseur dans la relation.

Pour 50% des répondants, la performance opérationnelle est liée à la qualité de la relation entre le client et le fournisseur. Si l'intensité de la relation entre le client et le fournisseur est forte, la performance opérationnelle du client, du fournisseur et de la relation est forte également. En situation d'interdépendance, la performance opérationnelle en termes de livraison à temps et en qualité est très forte.

Enfin, dans une situation d'interdépendance, l'innovation va être favorisée car clients et fournisseurs vont développer une approche d'innovation ouverte afin d'optimiser conjointement leurs produits et de réduire les coûts internes.

Indépendance

L'indépendance caractérise une faible dépendance mutuelle entre le client et le fournisseur ainsi qu'une symétrie de dépendance.

	Indépendance Dépendance Client: Faible Dépendance Fournisseur: Faible
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> Achats non stratégiques ou non critiques Liberté de choix dans le panel de fournisseurs Produits peu vendus
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> Très faible car peu d'enjeux Majoritairement chez le client (pour 75% des répondants) qui peut négocier et décide in fine de contractualiser Partagé (pour 25% des répondants) car le client et le fournisseur peuvent décider de ne pas s'engager.
Intensité de la relation	<ul style="list-style-type: none"> Transactionnelle (via les échanges de données informatisées) Potentiel pour développer la relation Relation saine Partage des besoins long terme Contrat Réputation
Performance	<ul style="list-style-type: none"> Une performance globalement subie (pour 53% des répondants) Satisfaisante (pour 47% des répondants) car chacun peut se désengager de la relation <p>Financière:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prix attractifs et liberté de négocier Une relation qui ne mobilise que peu de ressources <p>Opérationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> Satisfaisante car chacun est libre de changer. ...mais attention aux produits peu critiques... <p>Innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relation transactionnelle opérée par des acheteurs et des logisticiens: peu propice à l'innovation et l'élaboration d'une vision stratégique long terme.

Tableau 10 : Synthèse indépendance : contexte, pouvoir, relation et performance

La situation d'indépendance est caractéristique des achats jugés « non critiques » car il s'agit de produits « sur étagère », mobilisant des technologies peu sophistiquées, ou lorsque le fournisseur n'est pas significatif dans le volume d'achat du client (et vice versa). Elle est caractéristique d'une grande liberté de choix de la part du client et du fournisseur.

En situation d'indépendance la perception du pouvoir est jugée très faible. Il est quasiment inexistant car du fait de l'indépendance, personne n'a de pouvoir sur l'autre.

Pour 75% des répondants, en situation d'indépendance, le pouvoir est majoritairement chez le client car il peut essayer de négocier des prix, d'avoir des conditions commerciales très avantageuses. La décision finale lui appartient. Si cela n'est pas concluant avec un fournisseur, le client pourra essayer avec un autre.

Pour 25% des répondants ce faible pouvoir est partagé équitablement entre le client et le fournisseur : le fournisseur a le choix de ne pas vendre et le client a le choix d'acheter ailleurs.

Concernant maintenant la perception de l'intensité de la relation, elle est jugée faible ou neutre, et qualifiée de « transactionnelle ». Client et fournisseurs sont en contact régulièrement mais essentiellement via leurs systèmes informatisés. L'échange humain est plus épisodique. Le coût de la relation est faible, la confiance n'est pas un enjeu. Très peu de challenges sont reportés dans la situation d'indépendance (e.g. faible connaissance des produits achetés par l'acheteur).

Pour 53% des répondants (soit 30 personnes), en situation d'indépendance, la performance financière et opérationnelle est globalement subie : si le fournisseur est performant, le client peut en profiter. S'il est non performant, le client a peu de leviers d'actions.

Pour 47% des répondants (soit 28 personnes), la performance financière et opérationnelle du client, du fournisseur et de leur relation est jugée « satisfaisante ». Cette évaluation repose essentiellement sur la capacité du client et du fournisseur à se désengager de la relation.

Concernant la performance financière, le client peut bénéficier de prix attractifs, car il a la liberté de négocier en faisant fonctionner la compétition. Cependant, il est parfois difficile d'obtenir un bon prix en situation d'indépendance car le volume d'achats du client n'est pas

significatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur. Le client et le fournisseur n'ont pas à fortement investir dans la relation, c'est une relation qui ne mobilise que peu de ressources :

La performance opérationnelle est également jugée satisfaisante car dans le cas contraire, le client peut changer de fournisseur. Cependant, comme les produits sont peu critiques, certains dysfonctionnements ne sont pas détectés.

Concernant maintenant la performance de l'innovation, la relation étant transactionnelle, elle est opérée essentiellement par des acheteurs et des logisticiens. En conséquence, l'échange n'est pas propice à l'innovation et l'élaboration d'une vision stratégique long terme.

Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur

L'asymétrie de dépendance caractérise une forte dépendance du client envers son fournisseur. Cette dépendance n'est donc pas symétrique.

	Dépendance asymétrique Dépendance Client: Forte Dépendance Fournisseur: Faible
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs en situation de monopole • Fournisseurs choisis et contractés par le client de l'entreprise focale (ex. fournisseur de matière) • Technologie ou pièce critique • Savoir faire spécifique (PI) • Faible volume d'achat
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Faible pour le client, fort pour le fournisseur (pour 71% des répondants) car érosion des leviers de négociation • Équilibré (pour 29% des répondants) car le client in fine décide ou non de passer commande • Garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur
Intensité de la relation	<p>Une relation asymétrique qu'il faut rééquilibrer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par une plus grande intensité (communication, contrat, partage des prévisions, perspectives, ...) • En utilisant des leviers externes à la relation (le client final, l'institution, la réputation) • Réduire l'engagement du client
Performance	<p>Financière et opérationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moindre performance (pour 60% des répondants) car très exposée et peu de leviers <p>Innovations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisante (pour 40% des répondants) voir excellente techniquement & technologique • Accès aux innovations d'industries connexes • Innovations managériales

Tableau 11 : Synthèse asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur : contexte, pouvoir, relation et performance

La situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur n'est pas seulement théorique. Elle opère lorsque le fournisseur se trouve en situation de monopole sur un segment produit car par exemple il dispose d'un produit ou d'une technologie spécifique qu'il a développé pour le client, ou bien car il livre une pièce critique du produit final.

L'asymétrie de dépendance en défaveur de l'entreprise focale émerge lorsque le fournisseur est imposé par un de ses clients. Cela peut être le cas lorsque par exemple le client a investi depuis plusieurs années pour développer ce fournisseur ou car il souhaite sécuriser le prix du produit et négocie les tarifs pour l'ensemble de ses fournisseurs.

Enfin, une situation d'asymétrie de dépendance émerge lorsque le client représente une faible part dans le chiffre d'affaires de son fournisseur, lorsque le fournisseur est lui significatif dans le chiffre d'affaires du client.

Concernant la perception du pouvoir, pour 71% des répondants, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le pouvoir est chez le fournisseur. En effet, le client subit les aléas de performance du fournisseur, il peut avoir des difficultés à négocier, le client a peu d'alternatives.

Selon 29% des répondants, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le pouvoir reste symétrique car le client a toujours le pouvoir de passer ou non la commande au fournisseur. Le client va alors tenter de garder ce déficit de pouvoir non visible du fournisseur.

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, ce dernier va essayer de se prémunir contre l'opportunisme potentiel du fournisseur (e.g. augmentation des prix, écarts de performance au niveau de la livraison à temps et en qualité, comportement dominant, etc.).

Pour éviter ce risque d'opportunisme, le client va tenter de rééquilibrer le niveau de dépendance en augmentant l'intensité de la relation elle-même, notamment en développant une forte coopération et collaboration avec son fournisseur, en obtenant des engagements écrits, en partageant les prévisions de besoins, et en donnant de la perspective au fournisseur. Le client va également utiliser des leviers externes à la relation tels que l'implication de l'institution, les

pouvoirs publics, ou bien la réputation du fournisseur sur le marché. Les institutions et les Etats vont également sécuriser l'accès et la bonne gestion de la propriété intellectuelle. En dernier recours, le client tentera de réduire son engagement auprès du fournisseur.

Pour 60% des répondants, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, la performance du client est faible, notamment financièrement et opérationnellement. En effet dans cette situation, le client est très dépendant de la performance que le fournisseur souhaite atteindre. Le fournisseur lui n'est pas incité par les leviers traditionnels (e.g. volume, vision long terme, etc.).

Pour 40% des répondants la performance du client et du fournisseur peut être satisfaisante voire même excellente, notamment au niveau technique et technologique. En effet si le fournisseur est contracté du fait de la qualité de son expertise, des technologies qu'il maîtrise et de sa capacité d'innovation, cela signifie qu'il a une compétence forte.

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client pourra bénéficier d'innovations développées pour d'autres clients dans des secteurs d'activité connexes. Également, collaborer avec des fournisseurs en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur lui permet de développer son inventivité. Le client sera forcé d'être plus innovant dans sa relation avec son fournisseur conduisant au développement d'innovations managériales.

5. Chapitre 5 : Discussion des résultats

Le Chapitre 5 confronte la revue de littérature et les résultats de la recherche au moyen d'une discussion. Cette discussion porte sur trois thématiques : les déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et leurs impacts sur la dépendance, la perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur, l'analyse des situations de dépendance et de leurs impacts sur la performance client-fournisseur.

Les déterminants de la décision d'achat ont été formulés dans revue de la littérature en regard de la théorie des coûts de transaction, de de la théorie de la dépendance des ressources et de la théorie de la connaissance. La discussion relative aux déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et de leurs impacts sur la dépendance, compare les recommandations de la littérature avec les résultats de la thèse. Elle complète cette vue théorique en présentant l'impact de la stratégie client et de la stratégie institutionnelle sur les déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale. Elle confirme la littérature en témoignant de la difficulté à mener une véritable réflexion stratégique dans les entreprises pour assurer cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques achat.

La section relative à la perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur complète la littérature existante en donnant plus d'informations sur les caractéristiques de la nature de la dépendance et de la performance. Elle discute la littérature et les résultats relatifs à la perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Enfin, la dernière section enrichit la littérature existante sur la dépendance et ses impacts sur la performance. Elle caractérise en fonction des situations de dépendance (interdépendance, indépendance, dépendance asymétrique) les notions de pouvoir, de relation et de performance.

5.1. Déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et impacts sur la dépendance

Avec l'expansion des marchés et la concurrence internationale, les coûts d'achats représentent aujourd'hui, pour la majorité des entreprises industrielles, entre 50% et 85% du chiffre d'affaires des entreprises. Les travaux liés à la création de valeur ne peuvent plus faire l'impasse sur la valeur créée dans la relation clients – fournisseurs. Le management de la chaîne de valeur devient un vecteur permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Relevant jadis du domaine exclusif du management des opérations, il s'impose peu à peu comme un axe de pilotage stratégique des entreprises. Preuve en est : pour 95% des répondants de notre étude, la décision d'achat est jugée « stratégiquement importante ou très importante » pour l'entreprise.

5.1.1. Les coûts, les compétences et la connaissance

D'après la revue de littérature, les entreprises s'engagent dans un acte d'achat lorsque les coûts associés à la transaction n'excèdent pas le coût interne de réalisation du produit ou de l'activité (Williamson, 1975, 1979 ; Rubin, 1990 ; Welch and Nayak, 1992 ; Bajari and Tadelis, 2001 ; Poppo and Zenger, 1998, 2002). A cette approche essentiellement axée sur les coûts s'ajoute la volonté d'accéder à des compétences ou connaissances dont l'entreprise ne dispose pas (Coase, 1937 ; Emerson, 1962 ; Williamson, 1975, 1979 ; Probert, 2001 ; Geledrman, 2004 ; Narasimhan, 2009 ; Mohiuddin, 2013)

Nos résultats confirment qu'effectivement, la réduction des coûts (théorie des coûts de transaction), et l'accès aux compétences (théorie de la dépendance des ressources) et aux connaissances (théorie de la connaissance) sont des déterminants de la décision d'achat.

Cependant, lorsque nous analysons plus en détail les déterminants de la décision d'achat de ces trois théories, nos résultats nuancent les recommandations formulées dans la littérature.

Théorie des coûts de transaction – Gagner en compétitivité

Le premier déterminant de la décision d'achat cité par 50% des personnes interviewées (soit plus de 30 personnes) est la volonté de gagner en compétitivité (C1). En achetant des prestations ou des produits, le premier objectif poursuivi par l'entreprise est de réduire ses coûts récurrents.

Pour garantir que les coûts liés à la transaction sont inférieurs aux coûts de production de ladite activité / du produit en interne, l'entreprise va rechercher des structures de coûts plus légères. Elle va également viser à optimiser ses flux d'approvisionnements. Avec un taux d'achat représentant pour la majorité des entreprises industrielles entre 50% et 80% du chiffre d'affaires, il est primordial pour l'entreprise de « bien acheter ».

Les actifs spécifiques

Fondée sur les limites internes et externes de l'entreprise (Williamson, 1975 ; D. Probert, 2001), la théorie des coûts de transaction recommande de fabriquer les actifs spécifiques. La spécificité de l'actif se réfère au degré de personnalisation associé à la transaction (McIvor, 2009). Elle comprend la spécificité du site, de l'actif physique ou de l'actif humain. En général, plus l'actif est spécifique, plus il est difficile de le déployer pour des utilisations alternatives si la relation doit être terminée (Gelderman, 2004).

D'après la théorie des coûts de transaction, lorsque l'actif n'est pas spécifique il peut être acheté. Lorsque le client achète des actifs spécifiques, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause des coûts élevés de substitution.

D'après nos résultats, certains clients font appel à des fournisseurs malgré la spécificité de l'actif physique ou humain. Dans le secteur de la défense par exemple, les technologies permettant de fabriquer les actifs sont très spécifiques et restreintes. Conformément à la théorie de Williamson, nous pourrions conclure que, dans le secteur de la défense, puisque la spécificité des actifs physiques et humains est élevée, il serait nécessaire d'internaliser l'ensemble des activités.

Aussi, la littérature déconseille de réaliser des investissements spécifiques car ils peuvent enfermer l'entreprise dans sa relation avec un fournisseur (coûts de substitution). Si l'entreprise essaie de changer pour un autre fournisseur, elle devra renoncer aux investissements réalisés jusqu'alors (Emerson, 1962 ; Williamson, 1985 ; Bourantas, 1989 ; Lonsdale, 2001 ; Buvik et Reve, 2001). Pourtant, nos résultats démontrent qu'engager des investissements spécifiques peut servir à créer de la valeur à la fois pour le client et pour le fournisseur. Par exemple, impliquer le fournisseur en amont des développements permet de réduire les coûts récurrents des programmes. Le client est alors plus compétitif, il va pouvoir vendre plus de produits, ce qui va également impacter directement le volume de commandes auprès du fournisseur.

L'incertitude de l'environnement

D'après la théorie des coûts de transaction, la deuxième caractéristique à prendre en compte est l'incertitude liée à la transaction. L'incertitude interne est déterminée par les décisions de l'entreprise concernant la décision de fabriquer ou d'acheter. L'incertitude externe est déterminée par le marché.

D'après la théorie des coûts de transaction, lorsque l'incertitude n'est pas élevée, l'actif peut être acheté. Lorsque le client achète dans un environnement incertain, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur à cause de la rationalité limitée des managers et de la difficulté à faire évoluer les accords passés avec les fournisseurs pour suivre les évolutions du marché (Williamson, 1985 ; Welch and Nayak, 1992 ; Lonsdale, 1999 ; Narasimhan, 2009 ; Mohiuddin, 2013).

Nos résultats démontrent que de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies d'achat lorsque l'incertitude est élevée. C'est le cas notamment de la sous-traitance de capacité qui vise à délester de manière épisodique ou régulière une part de l'activité de l'entreprise, afin de faire face aux fluctuations de la demande.

On constate également que dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, les donneurs d'ordre ont augmenté leur part achetée ces dernières années afin de réduire les risques industriels et financiers qui leur incombent. Les entreprises focales demandent à leurs fournisseurs de décliner, par le biais du contrat, les risques qu'elles même reçoivent de leurs propres clients. En partageant leurs risques, clients et fournisseurs visent à stabiliser la

performance de la chaîne de valeur. Ainsi, lorsque l'incertitude est grande, la volonté poursuivie par les acteurs de la chaîne de valeur est de partager le risque sur l'ensemble de la chaîne...ce qui est alors en contradiction avec les recommandations de la littérature relative à la théorie des coûts de transaction.

Ces résultats surprenants sont à analyser en regard des modes de gouvernance proposés dans la théorie des coûts de transaction : la hiérarchie et le marché.

Le concept de marché entraîne de nombreux malentendus car il a des sens variés et parfois divergents. En stratégie un "marché" est soit, un couple produit-client ou une triade technologie-produit-client, soit le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. La hiérarchie est utilisée par Williamson (1975, 1985, 1995) pour parler de l'entreprise.

Les recommandations de Williamson concernant le fait de faire (la hiérarchie) ou d'acheter (le marché) ne prennent en compte que ces deux formes extrêmes de gouvernance. Pourtant, d'autres formes hybrides existent. Elles sont plus complexes à étudier car plus nombreuses. Hennart (1993) et North (1990) ont d'ailleurs démontré que l'essentiel de l'activité économique se fait sous formes hybrides, ce que confirment nos résultats.

Théorie de la dépendance des ressources - Accéder à des Compétences

Les ressources sont « tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée » (Wernerfelt, 1984). La théorie de la dépendance des ressources suggère de fabriquer lorsque la ressource est critique et qu'il existe peu de sources, d'acheter lorsque la ressource est non critique et qu'il existe de nombreuses sources et de s'associer lorsque la ressource est importante et qu'il existe plusieurs sources (Pfeffer and Salancik, 1978 ; Medcof, 2001 ; Casciaro and Piskorsky, 2005).

Les compétences clés

La théorie des compétences est fondée sur la notion de compétences clés. Alors que les compétences expriment ce qu'une entreprise est capable de bien faire, les compétences clés font référence à ce que l'entreprise peut faire mieux que les autres (Prahalad et Hamel, 1990 ;

Lawson, Lorenz, 1999). Une étape nécessaire dans le processus d'achat est donc d'établir une connaissance solide des compétences clés de l'entreprise. Une entreprise doit connaître ses compétences clés car elles impactent la position concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise.

D'après la théorie de la dépendance des ressources, si l'actif n'est pas identifié comme faisant partie des compétences clés, il peut être acheté. Lorsque le client achète un actif faisant partie de ses compétences clés, il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

Nos résultats confirment que les clients tendent à protéger leurs compétences clés en les conservant en interne. Pourtant, avec le développement de nouvelles technologies, certains clients indiquent collaborer avec leurs fournisseurs sur des produits ou composants stratégiques faisant partie de leurs compétences clés. En combinant leurs compétences clés, clients et fournisseurs peuvent alors développer les technologies de demain. C'est notamment le cas de cette PME qui grâce à une forte collaboration avec son client lui fournit aujourd'hui la centrale inertielle ¹⁸ de leur véhicule.

Pour une partie des répondants, nous assistons à une érosion des compétences clés des donneurs d'ordre du fait de l'évolution rapide des technologies et des innovations. Cette évolution conduit les industriels à se positionner comme des intégrateurs de systèmes ou de sous-systèmes. Ne disposant plus de toutes les compétences nécessaires, ils perdent leur autonomie de jugement. Nous constatons alors un glissement de la compétence technologique en amont de la chaîne de valeur (notamment chez les fournisseurs de premier niveau) alors que les compétences managériales elles se développent en aval (notamment chez les donneurs d'ordre).

¹⁸ La centrale inertielle est un système stratégique autonome de tout véhicule, qu'il soit spatial, aérien, terrestre ou maritime lui permettant de connaître à tout instant sa position, sa vitesse, sa route et son attitude.

Cet élément vient confirmer la revue de littérature, et notamment le « working paper » de Hart Smith (2001), qui constate peu à peu la perte des compétences clés des donneurs d'ordre dans l'industrie aéronautique. Selon lui, il est indispensable de maintenir les compétences nécessaires pour rédiger des spécifications. Une entreprise ne peut pas contrôler son propre destin si elle crée moins de 10% du produit vendu.

Acheter dans un marché restreint

D'après la théorie de la dépendance des ressources, acheter dans un marché avec un petit nombre de fournisseurs (ou même un seul) capables de fournir des biens ou des services aux normes requises dans les volumes, ou dans la zone géographique requise doit conduire à la vigilance.

Si l'actif est disponible auprès d'un grand nombre de fournisseurs il peut être acheté. Lorsque le client achète dans un marché restreint il augmente sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur car le client n'est plus à même de mener ses processus à bien en l'absence des ressources de son fournisseur.

Sur certains programmes, la spécificité des produits combinée avec les contraintes de qualification (coût, délais, etc.) conduisent parfois les clients à ne disposer que d'un seul fournisseur dit « mono-source ». Effectivement, les industries aéronautique, spatiale et de défense comptent bon nombre de fournisseurs dits mono-source. Ceci est dû essentiellement à deux raisons principales. Tout d'abord, du fait que les pièces sont fabriquées en petite série, le volume à allouer à chaque fournisseur est trop faible pour être partagé à deux fournisseurs. Ensuite, les coûts non récurrents liés à la qualification d'un fournisseur sont en général trop élevés pour permettre au client d'en qualifier plusieurs.

Pour certains auteurs tels que Kersten et Blecker (2006), la dépendance envers les fournisseurs augmente le risque de recevoir des produits de mauvaise qualité, de subir des pénuries d'approvisionnement, de devoir faire face à la disparition soudaine de l'un de ces fournisseurs et d'obtenir des performances logistiques médiocres. Selon eux, l'approvisionnement mono-source auprès d'un seul fournisseur semble moins dangereux qu'une dépendance générale auprès d'un petit groupe de fournisseurs. Il permet d'établir une relation plus proche, telle que par exemple, un engagement à long terme, une communication

ouverte, une confiance mutuelle et la réalisation d'activités conjointes permettant de réduire certains risques. Cette approche est selon eux, un levier pour le management des risques de la chaîne de valeur.

Théorie de la connaissance - S'approvisionner en connaissances spécifiques

La théorie de la connaissance affirme que l'essentiel pour l'entreprise réside dans sa capacité à produire des connaissances technologiques et organisationnelles en tant qu'entité qui peut apprendre et se développer (Dosi, 1982 ; Foss, 1996). La connaissance est une ressource extrêmement importante contribuant fortement à la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Elle constitue un fondement de l'avantage compétitif unique d'une entreprise (K. Conner, C.K. Prahalad, 1996 ; Caniëls, 2009).

Différents types de connaissances existent : la connaissance explicite, transférable à faible coût et la connaissance tacite qui ne se manifeste que dans son utilisation et qui ne peut être transféré. L'avantage compétitif réside dans la capacité qu'à l'entreprise à consolider les technologies et les compétences pour s'adapter avec agilité à aux opportunités de son environnement, en répliquant en interne les connaissances tout en évitant leur répllication externe.

L'accès aux ressources et aux connaissances représente l'un des premiers stimuli pour les clients à acheter (Caniëls, 2009). Les clients comptent de plus en plus sur les relations client-fournisseur afin de transférer les connaissances et d'améliorer leurs produits. La collaboration entre entreprises qui partagent et combinent leurs ressources de manière novatrice peut faciliter la création de nouvelles connaissances en plus du transfert des connaissances existantes (Anand et Khanna, 2000, Pérez et Cambra-Fierro, 2015). Les clients ont besoin de l'expertise, des capacités et des ressources technologiques de leurs fournisseurs. Comme nous l'indique un répondant :

« La plupart des idées proviennent de l'extérieur et nous n'avons pas la capacité de réaliser seuls la totalité des activités nécessaires à l'élaboration d'un avion, même si nous aimons nous convaincre du contraire ».

Pourtant, l'approvisionnement en connaissances spécifiques reste un des principaux critères conduisant à une forte dépendance d'un client envers son fournisseur (Johnsen et Ford, 2001). Bien que convaincus des bénéfices de l'échange de connaissances, nos résultats témoignent d'une véritable évolution des mentalités dans la collaboration entre clients et fournisseurs. Mettre en place une démarche d'innovation ouverte, notamment lorsque le fournisseur est impliqué très en amont des développements bouscule leurs relations traditionnelles. Les fournisseurs ne produisent plus selon les plans du client, mais apportent une véritable expertise qui, lorsqu'elle est partagée permet de réduire, dès la conception, les coûts récurrents de fabrication. Clients et fournisseurs doivent accepter de s'écouter, de prendre en compte les recommandations de l'autre partie, de partager son savoir-faire, sa technologie.

Autres déterminants de la décision achat propres à la stratégie de l'entreprise focale

Trois autres critères vont conduire les entreprises à acheter plutôt que de fabriquer. Ces trois critères ne sont pas cités en l'état, à notre connaissance, dans la littérature comme critères déclenchant la décision d'achat. Ils sont pourtant prédominants dans nos résultats.

Il s'agit tout d'abord de la réduction des Cycles (C3). L'entreprise focale va chercher à acheter afin d'optimiser son cycle de développement et de fabrication. Elle va sélectionner des fournisseurs près de ses sites de production afin d'optimiser les flux.

Un autre élément déclenchant une décision d'achat, va être la volonté d'accéder à des Capacités supplémentaires (C4). Il pourra s'agir de sous-traitance structurelle, c'est-à-dire que l'entreprise focale va chercher à se développer et à accéder à des capacités supplémentaires sur un segment créé consécutivement à un développement d'activité. L'ambition d'achat sera ici long terme. Il peut s'agir aussi de sous-traitance conjoncturelle, par exemple dans le cas d'un pic de charge court terme.

Enfin, l'entreprise focale va acheter pour Changer un fournisseur existant (C5) s'il est non performant. Cependant, il est important de souligner que les industries aéronautique, spatiale et de défense étant des industries extrêmement conservatrices, il est très rare de changer de fournisseur, notamment pour les fournisseurs mono source. Les qualifications coûtent cher, ce qui réduit les opportunités de changement des acteurs de la chaîne de valeur.

5.1.2. Impact de la stratégie client et de la stratégie institutionnelle

D'autres déterminants de la décision d'achat sont également à souligner. Ils matérialisent un impact de l'environnement de l'entreprise focale dans sa décision d'achat.

Impact de la stratégie client dans la décision d'achat de l'entreprise focale

Nous avons indiqué dans la revue de littérature que dans certains cas, l'entreprise focale n'a pas la liberté de choisir ses fournisseurs. En effet, ceux-ci sont identifiés par le client afin de s'assurer que des composants critiques sont adaptés à d'autres composants critiques fournis eux-mêmes par d'autres fournisseurs (Johnsen, 2000 ; Gelderman, 2003). Le client précise alors à l'entreprise focale quels sont les fournisseurs auprès de qui elle peut s'approvisionner. Il domine alors la chaîne de valeur.

Nos résultats confirment que la stratégie du client impacte les décisions d'achat de l'entreprise focale. Elle peut également être vécue dans une contrainte par certains répondants.

L'offset

Dans le cadre de l'offset, le client conditionne son achat à un engagement contractuel sous forme de compensation industrielle de la part du fournisseur sélectionné. Autrement dit, pour que le fournisseur soit sélectionné sur ledit marché, il va devoir réaliser une partie de sa production avec des entreprises locales (e.g. les 36 Rafales vendus en septembre 2016 par la France à l'Armée Indienne). L'offset constitue une opportunité pour l'entreprise focale de se développer dans un pays où elle n'est pas présente.

Le local content, contrairement à l'offset, n'est pas une obligation du client. C'est un levier utilisé par l'entreprise focale afin de démontrer qu'elle peut développer l'industrie locale. Il peut s'agir par exemple de bâtir une chaîne de valeur aux Etats Unis afin de pouvoir approcher des clients sur ce territoire.

Les montées en cadence des programmes existants

Les montées en cadences de programmes existants, ou bien le développement de nouveaux programmes vont aussi créer des besoins d'approvisionnement nouveaux pour

l'entreprise focale. Étant donné la forte exposition financière des entreprises au sein de la chaîne de valeur, les clients vont rechercher des fournisseurs fiables, avec qui ils partagent une vision long terme, afin de bâtir une relation de confiance.

La contractualisation entre le client et le fournisseur de l'entreprise focale

Nos résultats confirment que certains fournisseurs de l'entreprise focale sont également contractés par le client directement. C'est le cas pour les fournisseurs de matière ou de composants spécifiques. L'objectif est de permettre à l'entreprise focale de bénéficier de prix attractifs et au client de garantir une homogénéité des prestations. Bien que de moins en moins coutume, la logique du « panier garni » s'applique encore parfois lorsque l'entreprise focale fabrique selon les plans du client et grâce à la matière que ce dernier lui envoie. Elle ne gère donc pas sa chaîne de valeur. Le client est lui-même responsable de l'assurance qualité.

Impact de la stratégie institutionnelle dans la décision d'achat de l'entreprise focale

La décision d'achat peut aussi être imposée par les institutions : l'entreprise focale est contrainte de travailler avec un fournisseur sélectionné par l'institution et doit opérer la relation par la suite.

Le retour géographique

Dans le domaine spatial, l'ESA (Agence Spatiale Européenne) donne naissance aux grands projets spatiaux européens. Le retour géographique permet aux membres de l'ESA de recevoir, sous forme de contrats attribués à son industrie pour la réalisation d'activités spatiales, un montant équivalent à peu près à la contribution de ce pays. Cette organisation industrielle est définie en début de programme et figée lors des développements.

Une fois les fournisseurs identifiés, il est très difficile d'en changer (contraintes de qualifications, lourdeur des procédures, problématiques de transfert de savoir, etc.). Si le retour géographique permet effectivement de donner naissance à des programmes spatiaux d'envergure, son impact économique est jugé parfois défavorable sur la compétitivité des lanceurs Européens (difficulté à remplacer un fournisseur non compétitif, impossibilité d'accéder à des fournisseurs hors du marché Européen, etc.).

Pour faire face à Space X, l'ESA a lancé le programme Ariane 6 qui a pour ambition de réduire les coûts récurrents de 40% par rapport à Ariane 5. Cette diminution des coûts est soutenue notamment par une consultation industrielle plus agressive en phase de définition, par l'abandon des contraintes de retour géographique pour les fournisseurs très en amont de la chaîne de valeur (fournisseurs de cinquième niveau), le développement de deuxièmes sources, ou bien l'imposition du retour géographique sur le premier lot des lanceurs uniquement. Pourtant, le lobbying des Etats est toujours présent (e.g. moteur à propergol solide AVIO / MT Aerospace), et la route est longue pour conduire le changement et ainsi atteindre cet objectif ambitieux.

La souveraineté nationale

Dans le secteur de la défense, la souveraineté nationale impose de sélectionner des fournisseurs nationaux sur les technologies clés ou sensibles. Pourtant, pour être compétitif et tirer des bénéfices de la compétition internationale, les industriels du secteur doivent améliorer leurs performances tant au niveau des coûts que des délais. Plusieurs mutations sont actuellement menées dans ce sens tel que le développement des appels d'offre Européens plutôt que nationaux (Traité de Lancaster House 2010), un pilotage plus près de la chaîne de valeur, ou bien la collaboration avec des entreprises duales (contribution civil et défense) permettant de partager les coûts de R&D.

L'évolutions des logiques industrielles

Le secteur aéronautique a également connu de profondes mutations. Dans les années 1970', l'Etat régulait l'ensemble de l'industrie aéronautique et du transport aérien (logique dite « d'arsenal » et création du programme Caravelle). Les fournisseurs construisaient des pièces selon un cahier des charges précis transmis par l'avionneur. Il s'agissait à cette époque-là essentiellement de sous-traitance de capacité. Les années 1970' à 1990' ont marqué le recul de l'Etat et le développement d'une logique concurrentielle. L'accord-cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce signé en 1992 régit les subventions accordées à l'industrie. Afin d'assurer la montée en cadences du programme A320, la sous-traitance de spécialité est développée. Les fournisseurs reçoivent des cahiers des charges beaucoup plus larges et fonctionnels. Dans les années 2000 puis 2010, les avionneurs ne peuvent plus maîtriser la

totalité des systèmes présents sur le produit. Les produits deviennent modulaires. Les avionneurs conservent l'architecture produit, les interfaces, l'assemblage final de l'avion et la commercialisation.

5.1.3. Une difficile réflexion stratégique

Malgré la reconnaissance de l'importance du management de la chaîne de valeur, de nombreux auteurs ont constaté une absence de cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Probert, 2000 ; Benton, 2005 ; Brannemo, 2006 ; Presutti et Mawhinney 2007 ; Hofmann, 2010). En effet, il semble que bien souvent les entreprises n'arrivent pas à mettre en place les processus, méthodes et outils permettant de prendre une décision d'achat éclairée, en cohérence avec les objectifs fixés par l'entreprise (Fisher, 1997 ; PA Consulting Group, 1996 ; Lonsdale ; 1999 ; Booz Allen Hamilton, 2003 ; Sherer, 2005 ; Mazur, 2003).

Ceci est confirmé par nos résultats qui apportent un niveau d'analyse supplémentaire par rapport à la littérature existante, en identifiant certaines causes racines à cette absence de cohérence :

Des échelles temporelles hétérogènes

Alors que la stratégie d'entreprise est orientée sur le long terme et les développements, la stratégie d'achat est, elle, davantage axée sur le court terme et la réduction de coûts d'achats.

Les coûts comme seul critère commun

La réduction des coûts était jusqu'à présent le seul point commun entre stratégie d'achat et stratégie d'entreprise. Nos résultats démontrent que peu à peu la stratégie d'achat prend en compte d'autres critères tels que la livraison en qualité, dans les délais, la capacité d'innovation des fournisseurs, etc.

Des intérêts contradictoires au sein de l'entreprise

Pour les grands groupes, les répondants témoignent d'un difficile alignement entre les achats et le reste de l'entreprise, notamment la R&D, l'engineering, etc. Pour cela, aujourd'hui les entreprises tentent de stabiliser la stratégie achat et les pratiques, et de communiquer

largement au sein de l'entreprise sur cette stratégie. Pour les PME, nous constatons parfois une absence de véritable réflexion stratégique au profit de relations client-fournisseur historiques.

Une absence de modèle holistique

Ensuite, selon certains auteurs, les mauvais résultats obtenus par de nombreuses entreprises sont dû au fait qu'elles ne disposent pas de méthode et semblent n'avoir qu'une vague compréhension des risques et avantages liés à l'acte d'achat. De nombreux auteurs soulignent les lacunes concernant la mise en pratique d'un modèle décisionnel au sein des entreprises et notamment un manque de ressources compétentes pour opérer les modèles académiques (Harrison, 2002 ; Brannemo, 2006 ; Hofmann, 2010).

En mettant en perspective nos résultats avec la revue de littérature nous confirmons parfois une absence de modèle holistique regroupant l'ensemble des critères à prendre en compte avant de s'engager dans une décision d'achat en amont de la chaîne de valeur (fournisseur de niveau 2). Nous constatons également comme indiqué plus haut une obsolescence des modèles décisionnels bâtis à partir des théories prédominantes dans la littérature. Aussi, nos résultats témoignent d'une forte évolution de la fonction achat ces dernières années, notamment au profit d'une plus grande expertise technique.

Des partenariats forcés

Une autre cause d'échec est parfois due au fait que certaines entreprises rentrent de force dans des partenariats avec des fournisseurs (Geldermann, 2004). Ce qui est également confirmé par nos résultats (e.g. retour géographique, fournisseurs de matière, etc.).

Une difficile définition du cœur de métier

Enfin, nos résultats ajoutent un autre challenge à la mise en place d'une véritable réflexion stratégique guidant la stratégie achat : l'identification du cœur de métier et des compétences clés de l'entreprise. Alors qu'elles semblent être clairement définies pour certaines entreprises, pour d'autres, obtenir une vue partagée au sein de l'entreprise concernant l'identification des compétences clés est parfois difficile. La liste est souvent floue et non officielle.

D'autres clients en revanche indiquent collaborer avec leurs fournisseurs sur des activités faisant partie du cœur de métier. Pour cela, ils déposent des brevets afin de garder la maîtrise de leur propriété intellectuelle.

5.2. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur

5.2.1. Nature de la dépendance

La revue de littérature nous indique qu'une grande partie de la recherche en stratégie sur les relations client-fournisseur a été fondée sur les notions de « pouvoir » et de « contrôle » (Gulaty, Sytch, 2007). Le pouvoir n'est pas perçu en quantité absolue car il est toujours en lien avec un autre acteur (Emerson, 1962). Une entreprise est donc puissante seulement dans le cadre d'une relation particulière. Le pouvoir peut être « avec médiation » ou « sans médiation » (French et Raven, 1959 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995 ; Maloni et Benton, 2000)).

La dépendance est essentiellement définie par la théorie du pouvoir et du contrôle : « la dépendance reflète le pouvoir de négociation. Elle est donc corrélée négativement au pouvoir » (Emerson, 1962).

Grâce aux résultats de la recherche qualitative, nous pouvons enrichir ce point de vue en indiquant que la dépendance peut être de différentes natures.

La dépendance industrielle

Tout d'abord, les clients perçoivent majoritairement la dépendance comme « industrielle ». Elle se matérialise essentiellement lorsqu'il est difficile de changer de fournisseur du fait de la nature de l'industrie dans laquelle évoluent le client et son fournisseur. La dépendance industrielle est favorisée par les exigences de qualification, les monopoles ou le retour géographique par exemple. Pour diminuer la dépendance industrielle, les clients vont tenter de qualifier des secondes sources, ce qui peut être difficile à mettre en œuvre étant donné les coûts significatifs associés à une telle procédure.

La dépendance financière

Ensuite, la dépendance est également « financière » car liée au volume total d'activité généré par le client chez son fournisseur. Si celui-ci est trop faible, le client n'est pas priorisé au profit d'autres clients avec qui le fournisseur réalise un chiffre d'affaires plus important. Si

celui-ci est trop élevé, il induit un risque élevé de fragilisation du fournisseur. Dans ce cas, le client pourra également être accusé de « gestion de fait » en cas de litige ou de faillite du fournisseur.

La dépendance temporelle

La dépendance est également « temporelle ». Alors qu'elle est jugée faible pour le client et forte pour le fournisseur lors de la sélection du fournisseur ou en phase de développement, elle est extrêmement forte en phase de production sur un horizon moyen terme de 2 à 3 ans, puis diminue de nouveau sur un horizon temps plus long. Certains répondants recommandent une approche contra cyclique, c'est-à-dire que lorsque le besoin du client augmente, le fournisseur va essayer de bâtir de nouvelles relations avec d'autres clients, plutôt que de renforcer son volume d'affaires avec son client actuel. Également, la coopération matérialise une véritable mutation des schémas organisationnels dans l'industrie spatiale essentiellement. En fonction des produits ou des programmes, les acteurs peuvent être soit collaborateurs, soit compétiteurs. La dépendance évolue alors d'une partie vers une autre partie.

La dépendance technologique

La dépendance est enfin « technologique ». Elle peut avoir différentes racines : (1) le client achète des compétences réalisées jusque-là en interne ; (2) le client achète une activité très spécifique qu'il ne peut pas fabriquer car le coût d'intégration serait trop important par rapport au faible volume d'activité, (3) clients et fournisseurs créent de plus en plus de liens sur des axes d'innovation et deviennent parfois de véritables partenaires sur certains projets.

5.2.2. Nature de la performance

La nature des indicateurs de la performance

La dépendance et le pouvoir au sein de la chaîne de valeur impactent la performance de l'entreprise et de la relation (ou performance client-fournisseur). La performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (ou de la relation) et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995 ; Mentzer et Konrad, 1991). La mesure de la

performance est une activité critique dans l'évaluation des activités de la chaîne de valeur (Shi, 2013).

D'après nos résultats, la performance est mesurée selon trois critères essentiels.

Tout d'abord, la livraison à temps qui matérialise l'aptitude du fournisseur à livrer dans les délais impartis. La livraison doit avoir lieu ni trop tôt, pour ne pas gérer du stock inutile qui in fine coûte à l'entreprise, ni trop tard, pour ne pas retarder la chaîne de fabrication. Ensuite, la livraison en qualité, mesure l'aptitude du fournisseur à livrer selon les exigences définies par l'entreprise elle-même, conformément aux attentes du client, en accord avec les standards industriels et les exigences réglementaires. Elle est mesurée en « ppm » ou pièces par millions. Enfin, la livraison dans les coûts qui distingue d'ailleurs les notions de « prix » et de « coût ». Le prix est tel que vendu par le fournisseur tandis que le coût inclus en sus du prix du fournisseur les coûts liés à la gestion du fournisseur.

Nous avons constaté dans la revue de littérature depuis la fin des années 1990 de nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001 ; Ittner, 2003 ; Gunasekaran 2004 ; St-Pierre, 2005 ; Gumb, 2005 ; Mohiuddin, 2013). Plusieurs raisons étaient alors évoquées : les indicateurs financiers sont en effet concentrés sur le passé et ne rendent compte que d'une vision à court terme. Ils peinent à proposer une vision synthétique, n'offrant qu'une vision atrophiée de la valeur tangible générée par l'entreprise.

Pour cela, depuis les années 90 se sont développées des approches à la fois plus ouvertes, plus globales et plus complètes, combinant des indicateurs financiers et non financiers. La capacité d'innovation était notamment citée comme l'un de ces indicateurs « non financiers » permettant de renforcer le lien entre les orientations stratégiques et les opérations.

D'après nos résultats, nous constatons également l'émergence de nouveaux indicateurs. La capacité d'innovation est effectivement un nouvel indicateur suivi à la fois par le fournisseur et par le client. Aussi, la mesure de l'adéquation charge / capacité du fournisseur est un nouvel indicateur. Jusqu'alors mesuré uniquement par l'entreprise focale, ce critère est aujourd'hui également suivi par le client.

Même si la capacité d'innovation et l'adéquation charge / capacité ne sont pas des indicateurs dits « financiers », leur objectif reste d'accroître le profit de l'entreprise focale. Par exemple, l'innovation est devenue aujourd'hui une nécessité pour permettre à l'entreprise focale d'atteindre les objectifs de prix attendus par ses clients.

Le point de référence de la performance

Pour mesurer la performance, il convient également de déterminer le point de référence de la mesure.

D'après nos résultats, les clients mesurent essentiellement la performance de leurs fournisseurs, notamment ceux identifiés sur le chemin critique, produisant des pièces spécifiques, réalisant le plus fort nombre de lignes de commandes, ou ayant le plus fort volume d'achat pour leur produit.

Une fois la mesure de la performance effectuée, elle est partagée avec le fournisseur et donne lieu à des réunions de suivi au niveau opérationnel ou exécutif, et à la définition de plans de rattrapage si besoin.

De plus en plus, clients et fournisseurs commencent à mesurer la performance de leur relation. En effet, pour améliorer leurs performances, avec un produit constitué entre 50% et 80% avec de la valeur générée par le fournisseur, pour la majorité des entreprises industrielles, les clients ont bien compris qu'ils devaient travailler en étroite collaboration avec leur chaîne de valeur. In fine, la mesure de la performance client-fournisseur se traduit par la mesure de la capacité de livraison du produit final. Par exemple, concernant le développement d'une nouvelle flotte avions pour une compagnie aérienne, la date de livraison de chaque livrable va être enregistré, qu'il s'agisse du client ou du fournisseur.

D'après notre étude, la mesure et l'amélioration des performances de la relation semblent être un champ d'analyse relativement récent qui se construit essentiellement sur des innovations managériales. En effet, ces 5 dernières années, la collaboration entre clients et fournisseurs au sein de la chaîne de valeur s'est renforcée, au profit d'une plus grande valeur générée par la relation.

Par exemple, dans le spatial, le système qualité et notamment les procédures clients ont été allégées car elles nuisaient à l'efficacité de la relation client-fournisseur. Le fournisseur avait parfois l'impression de livrer « plus de papier que de produits ». Également certaines entreprises se sont dotées de systèmes communs de mesure et de partage de la performance. D'autres ont décrit leurs processus internes ou ont créé des projets d'amélioration. Enfin, les fédérations telles que le GIFAS ou l'association SPACE ont également fortement contribué à l'amélioration de l'efficacité et de la performance entre clients et fournisseurs.

D'après la revue de littérature, développer l'innovation managériale qui peut se révéler être une source de compétitivité importante pour les clients (Jacobides, 2007 ; Birkinshaw, 2008 ; Lavastre, 2014). Des niveaux plus élevés de socialisation entre les membres de l'équipe facilitent l'identification de moyens novateurs pour réduire les coûts dans la chaîne de valeur notamment grâce à un partage d'informations efficace (Nelson, Moody et Stegner 2005, Cai et Yang, 2008 ; Petersen, 2008).

Cette volonté commune de construire un système de mesure commun de la performance client-fournisseur, ainsi que cette ambition d'améliorer la performance de la relation marque un tournant dans la relation de dépendance client-fournisseur.

5.2.3. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur

D'après la revue de littérature, les fournisseurs délivrent entre 50% et 80% de la valeur d'un produit, pour la majorité des entreprises industrielles. En conséquence, tout dysfonctionnement chez le fournisseur va impacter le client. Nous pouvons conclure qu'il existe une forte relation entre dépendance et performance client-fournisseur. La dépendance est jugée « bilatérale » par les répondants c'est-à-dire que si la performance du fournisseur est bonne, celle du client l'est également et vice versa. Nos résultats confirment que la performance du client final est aussi forte que celle du plus faible maillon de la chaîne.

Pour certains répondants, la relation entre dépendance et performance est fondamentale et sous-estimée. Alors qu'elle était jusqu'à présent considérée au travers du prisme des

opérations, elle devient aujourd'hui un véritable levier permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur ont souvent produit des résultats contradictoires. D'après la revue de littérature, cette incohérence des résultats liés à la dépendance réside essentiellement dans l'opposition de théories issues de deux domaines de recherche spécifiques : (1) la recherche en stratégie analyse l'impact de la dépendance sur la performance par le prise du pouvoir et du contrôle (Emerson, 1962 ; Frazier et Rody, 1991 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998 ; Lonsdale, 2001 ; Corsten and Felde, 2005 ; Ireland and Webb 2007 ; Crook & Combs, 2007 ; Narasimhan, 2009 ; Mahapatra, 2010), (2) la recherche en management opérationnel analyse l'impact de la dépendance sur la performance par la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle (Caniëls, Gelderman, 2004 ; Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Littérature en management stratégique : dépendance, pouvoir et performance

La littérature en stratégie considère la dépendance par la théorie du pouvoir et du contrôle de l'entreprise (client ou fournisseur) sur son partenaire (Hofer, Knemeyer et Dresner 2009, Rajagopal 2009). La logique du pouvoir se concentre exclusivement sur la capacité des acteurs à s'approprier la valeur dans les relations d'échange. Une dépendance inégale entraîne des déséquilibres de pouvoir susceptibles d'être préjudiciables à l'acteur le plus faible (Thompson, 1967 ; Stolte et Emerson, 1976 ; Gulati et Sytch, 2007). Le parti le plus puissant pouvant développer un comportement opportuniste.

Ce courant de pensée suppose que la répartition de la valeur, tel un gâteau, a trait à une répartition de la valeur pour les partenaires en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour l'un diminue la part restante de l'autre (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Selon une partie de nos répondants, plus le client est dépendant, plus son pouvoir de négociation est altéré, et donc moins il est performant. Le pouvoir de négociation est relatif au choix dont dispose le client dans la sélection de son fournisseur. Si le choix est restreint, la relation est jugée non performante.

D'autres répondants sont plus modérés et témoignent plutôt d'un « risque » de faible performance. Pour diminuer ce risque, les clients vont favoriser la mise en place de doubles sources en s'assurant d'avoir au minimum deux fournisseurs pour un même produit.

Littérature en management opérationnel : dépendance, relation et performance

Selon la logique de la rente relationnelle et de l'intégration inter-organisationnelle, plutôt issue d'une littérature en management opérationnel, la qualité des interactions entre le client et le fournisseur dépendants améliorerait le potentiel de création de valeur de la relation.

Les recherches antérieures ont mis l'accent sur la relation étroite entre la socialisation et les normes coopératives. Les *normes* sont « *les attentes concernant les comportements qui sont au moins partiellement partagés par un groupe de décideurs* » (Heide et John 1992). Les normes coopératives sont souvent développées au début d'une relation et fournissent les lignes directrices et les normes de conduite pour les partenaires.

Les managers ont appris qu'en construisant de meilleures relations avec leurs fournisseurs, la rente relationnelle pouvait dépasser les avantages induits par l'utilisation du pouvoir dans la relation.

Ceci est confirmé par nos résultats. Pour certains répondants, client et fournisseurs peuvent être dépendants et performants, que ce soit technologiquement, industriellement ou bien même économiquement (cf. intentions Ariane 6). Selon eux, pour un client il y a autant à gagner en gisement de productivité au sein de son entreprise que dans sa relation avec ses fournisseurs.

Pour cela il faut atteindre un bon niveau de collaboration, favorisé dans l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, par une forte stabilité des acteurs. Plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il doit essayer d'être proche de lui afin de garantir une bonne performance. Les efforts de management mis en place par le client doivent être liés à la criticité de la relation.

Pour garantir cette performance en situation de dépendance, les clients doivent faire significativement évoluer leur manière de manager leurs fournisseurs. La création de

l'Entreprise Etendue, réseau interdépendant d'organisations, a été développée dans ce contexte afin, notamment, d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts liés à la relation.

La gouvernance de l'Entreprise Etendue englobe toutes les parties impliquées, de multiples fournisseurs aux clients. Aucun acteur unique ne dispose du contrôle opérationnel ultime.

Les clients impliquent par exemple leur Entreprise Etendue (ou tout autre fournisseur clés) dans les phases amont de développement du produit. Ceci afin de rendre les processus de développement plus robustes, plus efficaces et de réduire les coûts récurrents par la suite lors de la phase d'industrialisation.

Les clients déclinent également leurs exigences contractuelles afin de partager les risques tout au long de la chaîne de valeur. Ceci a généré dans les années passées une forte hausse de la contractualisation des relations client-fournisseurs. Cela a également favorisé le développement des bonnes pratiques au niveau du management des fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur.

Enfin, pour atteindre une bonne performance en situation de dépendance, clients et fournisseurs travaillent sur la transparence de leur relation. Les clients déclinent les besoins prévisionnels en toute transparence via des Echanges de Données Informatisées. Ils favorisent la création de plateaux où clients et fournisseurs se rejoignent et forment une seule équipe au service de leur produit, de leur industrie.

5.3. Situations de dépendance et perception de leurs impacts sur la performance

Pour dépasser ce clivage, nous avons pris en compte les situations de dépendance dans l'analyse des liens entre dépendance, pouvoir, relation et performance. Trois situations ont été décryptées avec les 59 répondants issus des industries aéronautiques, spatiale et de défense : l'interdépendance, l'indépendance et l'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

5.3.1. Interdépendance

La situation d'interdépendance caractérise une forte dépendance entre le client et son fournisseur.

Contexte

Nous avons constaté d'après la revue de littérature, qu'il est inapproprié pour tous les clients de collaborer et d'intégrer les activités avec tous leurs fournisseurs continuellement voire même à long terme (Michalski, 2013).

En effet, d'après nos résultats, la situation d'interdépendance est établie avec ce que l'entreprise appelle « les fournisseurs clés ». Les fournisseurs clés représentent en général un faible pourcentage du groupe de fournisseurs de l'entreprise focale pour un fort volume de commandes (que ce soit en nombre de lignes de commande ou en montant d'achat). Il s'agit de fournisseurs stratégiques pour l'entreprise.

Les fournisseurs clés sont sélectionnés par l'entreprise selon plusieurs critères : (1) la performance opérationnelle du fournisseur, qui doit être la meilleure parmi tous les fournisseurs, (2) son positionnement au niveau des coûts, notamment sa compétitivité à court, moyen et long terme, sa capacité à accompagner les clients dans les programmes de réduction des coûts, à s'approvisionner dans des « Best Cost Countries » (3) ses compétences, (4) la criticité de son produit, notamment s'il joue un rôle important dans le succès ou l'échec du programme (5) le volume d'achat réalisé avec lui, notamment si le fournisseur livre des produits ayant un poids financier significatif dans le produit final, ou bien si le client réalise un fort

volume d'achat avec un fournisseur (6) l'alignement de sa vision stratégique avec celle du client et notamment son organisation managériale, son implantation dans le monde, sa capacité à « dollariser » (7) sa stabilité financière et la structure de son actionnariat, (8) d'autres critères plus sociologiques tels que la relation humaine, l'histoire et la culture commune entre le client et le fournisseur, etc.

Les fournisseurs clés peuvent également être imposés par le client de l'entreprise focale. Il s'agira par exemple de tout fournisseur également actionnaire du client de l'entreprise focale (e.g. Arianespace dont 80% de ses actionnaires sont des fournisseurs de Airbus Safran Launchers, ATR dont l'actionnariat est porté par Finmeccanica et Airbus, Europropulsion, qui a pour actionnaire, client et fournisseur principal Airbus Safran Launcher).

Ces fournisseurs clés peuvent également être imposés par les caractéristiques de l'industrie. Il s'agira notamment des fournisseurs identifiés pour assurer le retour géographique dans le spatial, ou bien pour garantir la souveraineté nationale dans la défense.

Perception du pouvoir

Concernant maintenant la perception du pouvoir en situation d'interdépendance, nous constatons une forte hétérogénéité des réponses. Cela renforce l'idée que le lien, issu de la revue de littérature, « forte dépendance égal faible pouvoir » est une vue simplifiée.

D'après nos résultats, pour 40% des répondants, la répartition du pouvoir est jugée symétrique entre le client et le fournisseur. Pour certains le pouvoir est symétrique et fort car chaque partie a un pouvoir décisionnaire. Pour d'autres, le pouvoir est symétrique et faible car le pouvoir est annexe en situation d'interdépendance. Les deux parties sont condamnées au succès donc le pouvoir est annexe à la relation.

Pour 30% des répondants, en situation d'interdépendance, le pouvoir est fort pour le client et faible pour le fournisseur. Selon certains, une situation d'interdépendance parfaite n'existe pas. Le client in fine fixe les prix et les décline sur la chaîne de valeur. Le fournisseur adapte sa stratégie pour qu'elle soit en lien avec celle du client. Si cela est nécessaire, le client remplace le fournisseur, même en situation d'interdépendance. Cette limite a également été constatée

dans la revue de littérature, ou, selon plusieurs auteurs il est rare d'avoir une interdépendance parfaite dans la relation (Golobic, 2007 ; Young, 2007 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Petersen, 2008).

Vice versa, pour 30% des répondants, en situation d'interdépendance le pouvoir est faible pour le client et fort pour le fournisseur car in fine le client ne peut que très difficilement changer de fournisseur (impact financier, délais, etc.). Dès lors qu'il dispose de technologies spécifiques, ou s'il a été sélectionné par le client, le fournisseur aura plus de pouvoir que le client. Enfin, du fait du faible volume dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, le client dispose de peu de leviers dans sa négociation.

Perception de l'intensité de la relation

D'après la revue de littérature, l'interdépendance constitue une plateforme sur laquelle la rente relationnelle peut être développée. Dans une situation de dépendance, les managers peuvent choisir d'adopter une position positive et proactive dans laquelle ils tentent d'optimiser la relation, en font un atout stratégique (Johnson, 1999). Ainsi, le fait de travailler en étroite collaboration avec un fournisseur ou un client est souvent meilleur qu'un rapport distant même avec utilisation du pouvoir (Liker et Choi 2004).

Ceci est confirmé par nos résultats. En situation d'interdépendance, la relation est très forte et naturelle entre le client et le fournisseur. Les répondants évoquent un « écosystème intelligent » orienté vers une pérennité de la relation à long terme. Selon eux, plus le client est dépendant de son fournisseur, plus la relation va être proche et intense.

Cet « écosystème intelligent », plateforme de la situation d'interdépendance, est caractérisé par plusieurs éléments mis en œuvre conjointement par le client et son fournisseur.

Tout d'abord, en situation d'interdépendance la communication est effective à tous niveaux, de l'opérationnel à l'exécutif, entre le client et son fournisseur. Cette communication est favorisée par un nombre réduit de fournisseurs. Les échanges sont également transparents, notamment via les EDI (Echanges de Données Informatisées).

Un contrat cadre va également régir la relation entre eux. Ce contrat inscrit la relation sur le long terme. Avec ce contrat, le client va assurer à ses fournisseurs clés un certain volume

d'activité. Il va les protéger en cas de variation d'activité négative. De son côté le fournisseur va garantir une forte compétitivité pour son client tout au long du programme.

En situation d'interdépendance, clients et fournisseurs vont avoir pour ambition de faire progresser l'écosystème complet. Pour cela ils contribuent à des initiatives avec le GIFAS, ou l'Association SPACE afin d'échanger autour des meilleurs pratiques et de mettre en œuvre des plans industriels d'amélioration.

D'une manière générale, le client a la volonté de développer ses fournisseurs clés. Il peut s'agir par exemple d'aider un fournisseur à se développer dans des pays Best Costs, à développer une technologie éprouvée dans le civil pour la défense, etc. Le soutien aux fournisseurs est une tendance de fond, bien qu'il puisse parfois être jugé hétérogène, en fonction de la maturité des responsables de la chaîne de valeur.

Enfin, le client va également impliquer ses fournisseurs clés en amont des développements et mettre en place des initiatives d'innovation ouverte, afin de réduire les coûts récurrents. Le fournisseur va s'assurer de comprendre les enjeux globaux du programme et prendre à sa charge une partie des risques. Il va innover.

Plutôt que de mettre en place une approche de court-terme ayant pour objectif principal d'assurer une réduction efficace des coûts, l'intention est alors de mettre en place une relation plus ouverte. Basée sur la confiance et matérialisée par une série d'accords contractuels à long terme, les clients impliquent les fournisseurs en amont afin de permettre par le partage de leur expertise, la réduction des coûts de développement, les investissements en capital et les coûts de fabrication et d'assemblage.

L'implication en amont du fournisseur, dès lors de la phase conceptuelle, est alors indispensable pour raccourcir les délais de développement, stimuler l'innovation, réduire les risques et améliorer globalement les performances. Cela constitue un changement majeur dans la relation entre clients et fournisseurs dans les industries aéronautique, spatiale et de défense car auparavant les fournisseurs ne participaient pas au processus de conception. Les activités de développement de produits étaient réalisées dans des étapes séquentielles, et les fournisseurs ne participaient généralement qu'à la production (P.R Sinha, L.E Whitman, D. Malzahn, 2004).

Plusieurs challenges se posent dans la mise en place de cette relation en situation d'interdépendance. Tout d'abord, une nécessaire professionnalisation de la fonction achat et du pilotage de la chaîne de valeur. Les fonctions achat deviennent centrales et stratégiques dans l'entreprise car elles contribuent fortement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elles se structurent. La fonction achat traditionnelle basée sur le « cost killing » (élimination des coûts) se dote aujourd'hui d'une expertise technologique. Par une implication en amont dans l'entreprise elle arrive en soutien à l'ingénierie pour relayer les propositions d'innovations réalisées par les fournisseurs.

Ensuite, l'implémentation de démarches d'innovation ouverte impliquent un renforcement de la protection de la propriété intellectuelle du client, du fournisseur et commune. Les achats notamment sensibilisent les acteurs en interne à ces problématiques. Aussi, même en situation d'interdépendance, les clients veillent à maintenir (autant que possible) une double source.

Perception de la performance

Selon les répondants, plus le client est dépendant du fournisseur, plus leurs performances sont liées. Selon eux, l'intensité de la relation agit comme modérateur de la performance. Alors, la performance du client est égale à la performance du fournisseur, elles-mêmes égales à la performance de leur relation.

Pour 50% des répondants, la situation d'interdépendance est celle qui génère la plus forte performance. La performance client-fournisseur est liée à la qualité de la relation.

La qualité de la relation passe essentiellement par deux éléments. Le premier est la signature d'un contrat cadre entre le client et le fournisseur en pré requis. Si un tel contrat n'est pas signé entre les deux parties, l'impact est désastreux car la situation d'interdépendance est par définition une situation à risque avec une forte dépendance. Le second élément est la confiance, qui matérialise le socle de la relation.

D'après la revue de littérature, en situation d'interdépendance le client et le fournisseur peuvent alors développer des relations qui se matérialisent par un avantage compétitif soutenu. On parle alors d'appropriation de valeur duale, lorsqu'ils ne divisent pas la valeur totale générée

(comme souvent proposée dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

D'après nos résultats, en situation d'interdépendance, la performance financière est forte car le fournisseur est impliqué en amont ce qui permet de réduire les coûts récurrents du client. De son côté, le fournisseur a accès à davantage de volume d'activité, lui permettant également d'avoir une bonne performance financière par exemple. Pour le client et pour le fournisseur, la relation est intense et efficace. Elle leur permet d'ajuster la collaboration et de réduire les gaspillages. Enfin, tous deux sont solidaires des gains et des pertes.

Selon certains répondants, la performance financière est inégalement répartie au sein de la chaîne de valeur et l'écosystème ne distribue pas les gains et les opportunités équitablement en son sein. Les exigences des clients augmentent, les prix diminuent, ce qui conduit à un écrémage du tissu industriel. Le challenge pour le client réside alors dans sa capacité à limiter au strict minimum ses exigences, afin d'obtenir des prix compétitifs tout en soutenant les développements et les innovations de ses fournisseurs. C'est effectivement un des résultats de l'étude de Talbot (2014) réalisée sur les firmes pivots (entreprises en étroite relation avec les donneurs d'ordre) de l'industrie aéronautique. Son étude démontre qu'en situation à priori d'interdépendance, les fournisseurs de premier niveau connaissent une performance financière à la fois moins forte et moins persistante que les autres entreprises de l'échantillon. Il contredit alors l'hypothèse de la formation d'une rente relationnelle dans l'industrie aéronautique et met à jour de facteurs contingents pour expliquer cette sous performance.

Aussi, d'après la revue de littérature, Storey et Emberson, (2006) mettent en exergue les difficultés intrinsèques au concept holistique et louable de l'intégration inter-organisationnelle. Effectivement, d'après nos résultats, en situation d'interdépendance la performance opérationnelle est en générale forte, mais également hétérogène au sein de la chaîne de valeur. Cette hétérogénéité des performances est parfois due à une absence de méthode. Par exemple, les entreprises en amont de la chaîne de valeur (au-delà des fournisseurs de deuxième niveau) ont parfois des difficultés pour mener des analyses charges versus capacité. Aussi, elles ne formalisent pas systématiquement leurs relations avec leurs propres fournisseurs, etc.

La performance en termes d'innovation est très bonne car la situation d'interdépendance favorise l'innovation ouverte.

5.3.2. Indépendance

La littérature est presque quasi inexistante sur la situation d'indépendance, sans doute par faible attrait du sujet. Les résultats ci-après restent néanmoins intéressants, notamment concernant l'impact sur la performance en situation d'indépendance.

La situation d'indépendance caractérise une dépendance faible entre le client et le fournisseur.

Contexte

La situation d'indépendance est caractéristique d'une situation où les achats sont jugés non critiques ou non stratégiques. Il peut s'agir de produits sur étagère, c'est-à-dire fabriqués en série et non pour un projet particulier, de technologies peu complexes, de produits qui ne représentent pas un grand enjeu financier.

En conséquence, le client et le fournisseur disposent tous deux d'une grande liberté de choix. Le client a accès à plusieurs sources qu'il peut mettre en concurrence. Le fournisseur lui n'a pas une forte partie de son chiffre d'affaires réalisé avec ce client, donc il ne se sent pas en danger.

Perception du pouvoir

D'après nos résultats, en situation d'indépendance, le pouvoir est très faible car il y a peu d'enjeux.

Pour 75% des répondants, le pouvoir est jugé majoritairement chez le client qui in fine négocie les prix et peut changer de fournisseur si nécessaire.

Pour 25% des répondants, le pouvoir est équitablement partagé entre le client et le fournisseur. Le client a accès à plusieurs sources et il a la liberté d'acheter. Le fournisseur peut décider de ne pas vendre au client si le prix demandé est trop bas.

Ici également, nous constatons un résultat « non linéaire » concernant le lien entre dépendance et pouvoir. Ce résultat est intéressant en regard des apports de la revue de littérature qui conduirait à penser qu'en situation d'indépendance, la dépendance est symétrique et faible et donc le pouvoir est également faible et réparti équitablement entre le client et son fournisseur.

Perception de l'intensité de la relation

Selon nos répondants en situation d'indépendance l'intensité de la relation est faible ou neutre. On la dit « transactionnelle » dans le sens où elle est essentiellement basée sur des échanges de données informatisées. Le client et le fournisseur n'investissent pas sur ce type de relation. La confiance ne joue pas un rôle majeur non plus. La relation est néanmoins jugée saine dans le sens où elle permet la mise en concurrence et la sélection de la meilleure offre.

Un ensemble d'éléments caractérisent cette relation. Notamment, le contrat cadre a pour objectif de garantir l'efficacité commerciale de la relation en énonçant un certain nombre d'exigences, et d'accord de prix en fonction de volumes d'achats. Dans ce type de situation d'indépendance, le client partage ses besoins prévisionnels avec ses fournisseurs afin de lui permettre de mener des analyses de charge / capacité. La relation peut également être de long terme étant donné la durée de vie des produits. Les performances sont également mesurées et des actions sont lancées pour les améliorer si nécessaires.

Perception de la performance

En situation d'indépendance, pour 47% des répondants, la performance est jugée satisfaisante. Lorsque le volume d'achat est significatif, ou bien lorsque la concurrence est active, les prix proposés par les fournisseurs sont intéressants pour le client. De plus, le client et le fournisseur n'ont pas besoin d'investir dans la relation, qui ne mobilise alors que peu de ressources.

Quelques impacts négatifs sur la performance sont néanmoins soulignés, notamment le fait que le prix devient le critère de décision dans ce type de relation, et ce au détriment du reste. Par exemple, s'agissant de pièces peu critiques, clients et fournisseurs portent moins d'attentions sur ce type de produits qui pourtant, une fois installés peuvent avoir un impact très

significatif s'ils ont besoin d'être retirés. De même, la relation transactionnelle n'est pas propice à la mise en place d'une démarche d'innovation ouverte entre les clients et les fournisseurs. La coopération est donc plus faible. Aussi, la situation d'indépendance ne permet pas toujours d'avoir accès à des prix bas, chaque partie étant libre de refuser un prix. Enfin, la collaboration est davantage sur l'instant et peu arrivent à mettre en place une collaboration sur le long terme en renforçant l'alignement stratégique des deux entreprises.

En situation d'indépendance la performance peut être satisfaisante, pourtant nos répondants la perçoivent globalement comme « subie », c'est-à-dire non gérée. Si le fournisseur est performant, le client peut en profiter. S'il est non performant, le client a peu de leviers d'actions.

5.3.3. Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur

L'asymétrie de dépendance matérialise une situation où le client et le fournisseur n'ont pas un niveau de dépendance symétrique. Dans notre cas, nous analysons la situation où ce déséquilibre est en faveur du fournisseur, c'est-à-dire que le client est plus dépendant de son fournisseur que son fournisseur n'est de lui.

Contexte

La situation d'asymétrie de dépendance opère lorsque le fournisseur se trouve en situation de monopole (qu'il soit de droit ou de fait), notamment lorsqu'il dispose d'une technologie dont il détient la propriété intellectuelle.

La dépendance est également jugée asymétrique par nos répondants, lorsque le fournisseur est choisi par le client de l'entreprise focale. Cela peut être une décision due à des investissements réalisés par le client pour le compte de ce fournisseur dans le cadre de programmes spécifiques dans lequel il aurait investi depuis plusieurs années. Le client peut également être amené à choisir le fournisseur de l'entreprise focale s'il souhaite garantir le respect de la réalisation selon les plans, dans le cadre de produits ou procédés spécifiques maîtrisés par un petit nombre de fournisseurs. Enfin, cela peut être également afin de garantir au client le meilleur prix.

Enfin, la dépendance est asymétrique lorsque le client n'est pas représentatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur.

Perception du pouvoir

D'après nos résultats, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, pour une très grande majorité des répondants (71%), le pouvoir est chez le fournisseur et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le client a un pouvoir de négociation altéré. Il est enfermé dans la relation et ne pourra que difficilement réagir si le fournisseur augmente ses prix, diminue son niveau de qualité ou allonge ses délais de livraison. Également, l'entreprise focale est obligée de s'approvisionner auprès du dit fournisseur, qu'il s'agisse d'une conséquence de la situation de monopole ou d'un choix client. Enfin, le client ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires de son fournisseur et n'est donc pas significatif.

L'asymétrie de dépendance et, plus particulièrement lorsque le client est très dépendant de son fournisseur, a souvent été critiqué dans la littérature. En effet pour de nombreux auteurs les relations d'asymétrie de dépendance peuvent conduire à des partenariats contreproductifs, moins coopératifs et plus conflictuels (Anderson et Weitz, 1989). La raison essentielle est qu'en raison du déséquilibre de pouvoir, des tentatives d'abus de pouvoir peuvent être perpétrées par le partenaire dominant, le moins dépendant (Anderson et Weitz, 1989 ; Frazier et Rody, 1991 ; Geyskens et al., 1996).

Pourtant l'étude Barbat (2011) a démontré qu'en environnement d'achat et d'approvisionnement fortement contraint (contrainte de rareté, de requalification des ressources, etc.), le niveau de dépendance du client vis-à-vis de ses fournisseurs peut être sensiblement limité. Tout d'abord, les fournisseurs ont simplement tendance à ne pas capitaliser sur leur avantage de pouvoir. Aussi, les fournisseurs ne détiennent pas les ressources financières et managériales nécessaires pour exercer une influence sur le client.

D'après nos résultats, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client va tenter de garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur. Nos résultats confirment cela : lors des interviews, les clients ont recommandé d'interviewer certains de leurs fournisseurs stratégiques. Pourtant, l'asymétrie de dépendance était souvent perçue par le fournisseur en faveur du client, étant donné la taille de son entreprise notamment. Ainsi, client

et fournisseur partagent parfois ce même sentiment d'asymétrie de dépendance, mais chacun en leur défaveur.

Comme indiqué dans la littérature, il convient toutefois que le client accepte cette situation d'asymétrie de dépendance et s'efforce de se prémunir contre les effets néfastes liés à la position de pouvoir du fournisseur (Barbat, 2011). Ce qui n'est pas encore le cas comme indiqué par les résultats de notre étude. En effet, dans l'éventualité où cette asymétrie de dépendance est visible du fournisseur, le client va chercher d'autres solutions pour sortir de cette situation, notamment en favorisant un marché concurrentiel.

Perception de l'intensité de la relation

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client va tenter de rééquilibrer la relation. Il va mettre en place des actions afin d'évoluer vers une situation d'interdépendance ou d'indépendance.

Pour cela, le client va investir dans la relation et mettre en place une collaboration étendue afin de palier à son déficit de pouvoir. Cette intensité va être développée notamment à partir d'une communication efficace, d'un contrat et d'un partage des besoins prévisionnels.

L'entreprise focale va également utiliser des leviers externes à la relation. Elle pourra valoriser le montant des achats réalisés au niveau du groupe avec ce fournisseur. En cas de comportement opportuniste du fournisseur, elle pourra par exemple impliquer le client ou bien les institutions, voire impacter négativement la réputation du fournisseur.

Enfin, si ces leviers ne sont pas fructueux, dans un dernier temps, l'entreprise focale mettra en place les actions nécessaires pour désengager de sa relation avec son fournisseur.

Perception de la performance

Dans la littérature, la performance financière des entreprises s'améliore lorsque l'asymétrie de dépendance est réduite (Gelderman, 2004).

C'est également ce dont témoignent 60% des répondants. Selon eux, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, la performance financière et opérationnelle est plus faible.

Elle est tout d'abord très exposée car le client assiste à l'érosion des moyens et leviers de négociation. Pour cela, le client pourra tenter de faire appel à une autre source mais qui sera bien souvent moins intéressante que la source initiale en termes de prix et de délais de livraison. Aussi, lorsque l'asymétrie de dépendance n'est pas basée sur la technologie, les répondants constatent moins d'innovations apportées par le fournisseur.

Selon ces 60% de répondants, pour être performant il faut donc avoir une relation équilibrée car tout déséquilibre rend la situation instable et ne permet donc pas de construire le futur.

Pourtant, plusieurs auteurs (Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015) ont commencé à démontrer que le pouvoir du fournisseur et donc son avantage de dépendance n'a aucun effet direct sur la performance de l'échange entre le client et son fournisseur, ni sur la performance du client lui-même. Selon certains auteurs, dépendre de son fournisseur n'est pas toujours préjudiciable à la capacité du client à atteindre ses objectifs mais au contraire, cela peut contribuer à la capacité du client à améliorer ses résultats par rapport aux objectifs (Pérez et Cambra-Fierro, 2015)

Le cas de l'innovation ouverte est une zone relativement nouvelle tout à fait adapté à l'analyse de la génération de valeur dans les relations asymétriques (Andersen, Kumar, 2006). Il a été mobilisé par exemple pour analyser la création de valeur dans les partenariats entre grandes entreprises et startups (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

D'après nos résultats, selon 40% des répondants, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur la performance technique et technologique est jugée bonne ou satisfaisante. Tout d'abord, le client peut bénéficier d'innovations technologiques issues d'autres secteurs d'activité. Il peut également utiliser la renommée du fournisseur au service du marketing de ses propres produits.

Lorsque l'asymétrie de dépendance est basée sur la technologie ou l'innovation, le client est prêt à payer cette expertise. Le fait de pouvoir bénéficier de tarifs attractifs devient alors un plus dans la relation.

Enfin l'asymétrie de dépendance du client le force à devenir plus inventif dans la relation avec son fournisseur, notamment en trouvant les bons canaux de communication et en rendant la relation plus agile.

Conclusion générale

Dans la littérature en sciences de gestion, l'analyse de l'impact de la dépendance client-fournisseurs sur la création de valeur et la performance n'est pas une nouvelle préoccupation. Dès les années 1980', après les premiers travaux de Porter sur la chaîne de valeur (1985), la notion de création de valeur dans la relation est développée par Borys et Jemison (1989). Aujourd'hui, trois théories prédominent dans la littérature lorsqu'il s'agit de choisir entre « fabriquer ou acheter » : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), la théorie de la dépendance des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990), et la théorie de la connaissance (Conner et Prahalad, 1996). Ces théories formulent des recommandations pour l'entreprise afin de rendre l'entreprise efficiente.

Avec un taux d'achat représentant entre 50% et 80% du chiffre d'affaires pour la majorité des entreprises industrielles, la décision d'achat et le management de la chaîne de valeur deviennent aujourd'hui de véritables vecteurs d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise (Hofmann, 2010). Ils étaient jusqu'alors essentiellement des préoccupations des achats ou des logisticiens. Ce qui était à l'origine un débat essentiellement académique axé principalement sur les coûts (Brannemo, 2006) devient aujourd'hui un sujet central pour les entreprises ou enjeux stratégiques et opérationnels sont étroitement liés.

Rappel de la problématique et des objectifs de la recherche

Malgré l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens dans la gestion des relations de la chaîne de valeur, des lacunes à la fois théoriques et méthodologiques avaient limitées notre compréhension lors de la revue de littérature. Cette incohérence des résultats provenait essentiellement de deux faits majeurs.

Premièrement, nous constatons une analyse isolée de la théorie du pouvoir et du contrôle, issue d'une littérature en stratégie d'un côté, et, de l'autre, de la théorie de la rente relationnelle et de la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, issues de la littérature en management des opérations. A notre connaissance, aucune recherche n'avait encore porté sur l'étude de ces théories simultanément.

Selon la théorie du pouvoir et du contrôle, la répartition de valeur, tel un gâteau, se partage entre clients et fournisseurs en fonction de leur pouvoir de négociation. Par conséquent, une part plus large pour l'un diminue la part restante de l'autre (Pérez et Cambra-Fierro, 2015). Selon la théorie de la rente relationnelle et la théorie de l'intégration inter-organisationnelle, la qualité de la relation entre clients et fournisseurs améliore leur potentiel de création de valeur dans la relation. Ils ne divisent pas la valeur totale générée (comme souvent proposé dans la littérature), mais se l'approprient entièrement car elle représente une proposition de valeur différente pour chacun d'entre eux. Il s'agit de « l'appropriation de valeur duale » (Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

Deuxièmement, nous constatons une absence de prise en compte des dimensions de la dépendance (dépendance mutuelle et asymétrie de dépendance) dans l'analyse de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur (Piskorski, 2005, Hofer, 2015).

La dépendance mutuelle, est la somme des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance mutuelle traduit l'existence de dépendances bilatérales dans la chaîne de valeur. L'asymétrie de dépendance est la différence des scores de dépendance du client et du fournisseur. La dépendance peut alors être symétrique si les niveaux de dépendance

entre le client et le fournisseur sont identiques. Elle peut être asymétrique, lorsqu'une partie, client ou fournisseur, présente un avantage de dépendance sur l'autre partie.

La combinaison des deux dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance produit quatre situations de dépendance. Nous en retenons trois dans le cadre de cette étude : interdépendance, indépendante, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.

A notre connaissance, aucune recherche n'avait encore porté sur l'étude du pouvoir, de la relation et de la performance en regard de ces trois situations de la dépendance.

Au-delà de ces deux lacunes théoriques s'ajoutait une lacune empirique. En effet, malgré l'importance du management de la chaîne de valeur et les recommandations de fabriquer ou d'acheter préconisées dans la littérature, de nombreux auteurs avaient constaté que bien souvent les entreprises n'arrivent pas à s'engager dans un acte d'achat de manière éclairée (Fischer, 1997 ; Lonsdale, 1999 ; Sherer, 2005, Mazur, 2003). Il semble que ces déficiences soient dues essentiellement à une incohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie d'achat et pratiques (Presutti, 2007 ; Hofmann, 2010).

D'un point de vue méthodologique, la revue de littérature avait également mis en exergue des opportunités de recherches additionnelles par le biais de méthodes qualitatives. En effet, peu d'études avaient été menées (1) auprès de différents acteurs de la chaîne de valeur, (2) dans des situations où le fournisseur est stratégiquement important pour le client, ou (3) lorsque son rôle dans le processus de création de valeur est significatif (Caniels et Gelderman, 2005 ; Caniels, 2009 ; Lavastre, 2014 ; Kähkönen, 2015 ; Hofer, 2015).

Notre travail proposait de répondre à la question de recherche suivante :

« A partir des déterminants de la décision d'achat et de leurs impacts sur la dépendance client-fournisseur, comment la perception de la dépendance et du pouvoir impacte la relation et la performance dans la chaîne de valeur ? »

En répondant à cette question de recherche, notre étude visait à obtenir une meilleure compréhension des liens entre dépendance, pouvoir, intensité de la relation et performance entre

clients et fournisseurs. Elle ambitionnait de contribuer à la littérature en management stratégique et en management des opérations.

Plus précisément, notre recherche poursuivait trois objectifs :

Premièrement, elle visait à identifier les déterminants de la décision d'achat. Il s'agissait de vérifier si effectivement les entreprises suivent les recommandations de « fabriquer » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la connaissance. La cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques était également analysée.

Deuxièmement, notre recherche ambitionnait d'obtenir une meilleure compréhension des construits que sont la dépendance et la performance. A la lumière des théories énoncées précédemment (pouvoir & contrôle versus rente relationnelle & intégration inter-organisationnelle), elle identifiait la perception de l'impact de la perception dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Troisièmement, notre recherche visait à produire une représentation détaillée de chaque situation de dépendance (interdépendance, indépendance, asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur). Cette représentation exposait le contexte favorisant l'émergence de chaque situation, puis analysait la perception du pouvoir, de l'intensité de la relation et de l'impact de la dépendance sur la performance client - fournisseur.

Résultats et contributions

Nos résultats ont démontré les faits marquants suivants et nous permettent d'apporter les contributions théoriques suivantes :

La décision d'achat

Le premier objectif était de comprendre quels sont les déterminants de la décision d'achat, en vérifiant notamment si les personnes interviewées suivent les recommandations de « faire » ou « d'acheter » telles que préconisées dans la littérature. Ensuite, il s'agissait d'analyser si les déterminants de la décision d'achat dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie d'entreprise, la stratégie achat et les pratiques achats.

Déterminants de la décision d'achat

Notre étude a confirmé qu'effectivement, la réduction des coûts, l'accès aux compétences et aux connaissances constituent les principaux stimuli des clients lorsqu'ils s'engagent dans une décision d'achat. Pourtant, les recommandations de la littérature concernant la théorie des coûts de transaction, de la dépendance des ressources et de la connaissance peuvent être questionnées en plusieurs points.

Premièrement, la littérature relative à la théorie des coûts de transaction recommande de fabriquer les actifs spécifiques. Nos résultats démontrent que la spécificité des actifs n'est pas toujours un frein dans la décision d'achat. Les industries aéronautique, spatiale et de défense doivent se soumettre à de nombreuses exigences (sécurité, environnement, etc.) et produisent en conséquence des actifs spécifiques. Pourtant, le volume d'achat dans le chiffre d'affaires total de la majorité entreprises industrielles n'a jamais été aussi haut, atteignant aujourd'hui 50% à 85%.

La littérature recommande également de fabriquer les activités lorsque l'incertitude interne ou externe est forte. Nos résultats démontrent contre toute attente que l'incertitude est un facteur favorisant l'acte d'achat car il permet de décliner les risques financiers, techniques et technologiques au sein de la chaîne de valeur.

Ces résultats surprenants sont à analyser en regard des modes de gouvernance proposés dans la théorie des coûts de transaction : la hiérarchie et le marché.

Le concept de marché entraîne de nombreux malentendus car il a des sens variés et parfois divergents. En stratégie un "marché" est soit, un couple produit-client ou une triade technologie-produit-client, soit le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. La hiérarchie est utilisée par Williamson (1975, 1985, 1995) pour parler de l'entreprise.

Les recommandations de Williamson concernant le fait de faire (la hiérarchie) ou d'acheter (le marché) ne prennent en compte que ces deux formes extrêmes de gouvernance. Pourtant, d'autres formes hybrides existent. Elles sont plus complexes à étudier car plus nombreuses. Hennart (1993) et North (1990) ont d'ailleurs démontré que l'essentiel de l'activité économique se fait sous formes hybrides. En cela nos résultats peuvent enrichir la recherche sur les modes de gouvernance hybride de la théorie des coûts de transaction (Ghertman, 1998).

Deuxièmement, la littérature relative à la théorie de la dépendance des ressources et à la théorie de la connaissance, indique que si l'activité peut générer un avantage compétitif au moyen de ressources rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables par d'autres ressources rares, l'entreprise devrait obtenir ces compétences. Nos résultats démontrent que la criticité des ressources, et notamment le fait qu'elles existent en quantité limitées favorise une plus grande coopération et un échange de connaissances accrus entre les industriels du secteur (innovation ouverte). Les compétences clés ne sont quant à elles pas toujours clairement définies, essentiellement dû au fait que les frontières entre les entreprises (notamment entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs de premier niveau) ont fortement évolué ces dernières années.

Troisièmement, au-delà de la volonté de réduire les coûts, et d'accéder à des compétences et connaissances dont l'entreprise ne dispose pas, la réduction des cycles et l'accès à des capacités supplémentaires sont également des déterminants de l'acte d'achat.

Quatrièmement, dans les industries aéronautique, spatiale et de défense, l'environnement joue un rôle très important dans la décision d'achat. Le client peut par exemple imposer des exigences d'offset ou contractualiser directement avec certains fournisseurs de l'entreprise

focale (e.g. fournisseurs de matière). L'institution quant à elle peut imposer certains fournisseurs au nom du retour géographique dans le spatial, ou de la souveraineté nationale dans la défense. Dans l'aéronautique, l'évolution d'une logique d'arsenal vers une logique d'intégration de solutions a également fortement bouleversé les schémas industriels.

Cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques achats.

Les répondants ont effectivement identifié plusieurs facteurs limitants la cohérence entre stratégie d'entreprise, stratégie achat et pratiques achats.

Premièrement, la stratégie achat et la stratégie d'entreprise se développent encore aujourd'hui selon des échelles de temps hétérogènes : alors que la stratégie d'entreprise est bâtie sur le long terme, la stratégie d'achat a tendance à favoriser le gain financier à court ou moyen terme. Le prix d'achat, ou plus généralement la réduction des coûts, reste encore aujourd'hui le fil conducteur dominant entre la stratégie d'entreprise et la stratégie achat.

Deuxièmement, les achats et le reste de l'entreprise poursuivent parfois des objectifs contradictoires. Par exemple, alors que les achats vont privilégier les fournisseurs proposant des prix attractifs, la production va elle souhaiter développer une relation avec des fournisseurs livrant en temps et en qualité, sans véritablement se préoccuper du prix.

Troisièmement, les entreprises témoignent souvent d'une absence de modèle holistique pour soutenir la décision d'achat, voire même de la difficile détermination du cœur de métier.

Quatrièmement, elles constatent et parfois déplorent l'existence des partenariats forcés et leurs impacts économiques, stratégiques et opérationnels.

Perception de l'impact de la dépendance sur la performance

Le deuxième objectif de cette thèse était d'obtenir une meilleure compréhension des construits que sont la dépendance et la performance, puis, d'identifier la perception de l'impact de la dépendance client-fournisseur sur leur(s) performance(s) et leur relation.

Dépendance et performance

Jusqu'alors, la dépendance a été essentiellement définie par la théorie du pouvoir et du contrôle (Emerson, 1962 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995, Maloni et Benton, 2000). Grâce à nos résultats, nous pouvons enrichir ce point de vue en indiquant que la dépendance peut être de plusieurs natures.

Tout d'abord, la dépendance est majoritairement perçue comme industrielle. La dépendance industrielle se matérialise lorsqu'il est difficile de changer de fournisseur étant donné la nature de l'industrie dans laquelle évoluent le client et le fournisseur.

Elle est également financière lorsque le volume d'achat du client vis à vis de son fournisseur n'est pas significatif. En effet, la part du fournisseur dans le produit du client est également un facteur déterminant de la dépendance client-fournisseur (El-Ansary and Stern, 1997 ; De Jong et Nootboom, 2000 ; Gelderman, 2004). Un groupe de fournisseurs est puissant si l'industrie n'est pas un client important du groupe de fournisseurs (Porter, 1985).

La dépendance est également temporelle car elle évolue tout au long du cycle de vie du produit. Certains répondants recommandent une approche contra cyclique, c'est-à-dire que lorsque le besoin du client augmente, le fournisseur va essayer de bâtir de nouvelles relations avec d'autres clients, plutôt que de renforcer son volume d'affaires avec son client actuel. Également, la coopération matérialise une véritable mutation des schémas organisationnels dans l'industrie spatiale essentiellement. En fonction des produits ou des programmes, les acteurs peuvent être soit collaborateurs, soit compétiteurs. La dépendance évolue alors d'une partie vers une autre partie.

Enfin, la dépendance est technologique et peut avoir différentes racines (achat de compétences réalisées jusque-là en interne, achat d'une activité très spécifique avec faible volume, innovation).

Concernant maintenant la performance, elle se caractérise selon la « nature des indicateurs » choisis et le « point de référence ». D'après nos résultats, la performance est mesurée selon trois critères essentiels : la livraison à temps, en qualité, et dans les coûts. Tout comme indiqué dans la littérature, nous avons également constaté l'émergence de nouveaux

indicateurs tels que la capacité d'innovation ou bien la mesure de l'adéquation charge / capacité du fournisseur.

Pour mesurer la performance, il convient également de déterminer le point de référence de la mesure. La performance mesurée dans la littérature est bien souvent celle du client ou du fournisseur. Notre étude avait pour ambition de mesurer la performance de la relation client-fournisseur. Nos résultats indiquent que de plus en plus, clients et fournisseurs commencent à mesurer la performance de leur relation. Cette volonté commune de construire un système de mesure commun de la performance client-fournisseur, ainsi que cette ambition d'améliorer la performance de la relation marque un tournant dans la situation de dépendance client-fournisseur.

Perception de l'impact de la dépendance sur la performance et sur la relation client-fournisseur.

Les fournisseurs délivrent en moyenne, pour la majorité des entreprises industrielles, entre 50% et 80% de la valeur d'un produit. Alors, acheter au bon prix est essentiel pour le client. Aussi, tout dysfonctionnement chez le fournisseur va impacter le client. Nous pouvons conclure qu'il existe une relation forte entre dépendance et performance. La dépendance est alors jugée « bilatérale », c'est-à-dire que si la performance du fournisseur est bonne, celle du client le sera également et vice versa.

Pour certains répondants, la relation entre dépendance et performance est fondamentale et sous-estimée. Alors qu'elle était jusqu'à présent considérée au travers du prisme des opérations, elle devient aujourd'hui un véritable levier permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Si nous limitons la recherche à ce niveau de maturité, nos résultats concernant le lien entre dépendance et performance sont également contradictoires, tout comme les recherches antérieures sur le rôle de la dépendance et du pouvoir dans les relations de la chaîne de valeur.

En effet, d'un côté, conformément à ce qu'indique la littérature en stratégie, selon une partie de nos répondants, plus le client est dépendant, plus son pouvoir de négociation est altéré, et donc moins il est performant. Le pouvoir de négociation est relatif au choix dont dispose le

client dans la sélection de son fournisseur. Si le choix est restreint, la relation est jugée non performante.

De l'autre, conformément à la littérature en management des opérations, pour certains répondants, client et fournisseurs peuvent être dépendants et performants, que ce soit technologiquement, industriellement ou bien même économiquement (cf. intentions Ariane 6). Selon eux, pour un client il y a autant à gagner en gisement de productivité au sein de son entreprise que dans sa relation avec ses fournisseurs.

Situations de dépendance et impact sur la performance

Le troisième objectif était de produire une représentation détaillée des situations d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur. En effet, aucune recherche n'avait jusqu'à présent, à notre connaissance, analysé le lien entre dépendance et performance client-fournisseur en fonction de leur situation de dépendance.

La situation d'interdépendance caractérise une forte dépendance symétrique entre le client et son fournisseur.

Elle est établie avec « les fournisseurs clés », sélectionnés par l'entreprise selon plusieurs critères : performance opérationnelle du fournisseur, son positionnement au niveau des coûts, ses compétences, la criticité de son produit, le volume d'achat réalisé, sa vision stratégique, sa stabilité financière et la structure de son actionnariat et d'autres critères plus sociologiques. Ces fournisseurs clés ne résultent pas exclusivement d'un choix de l'entreprise focale. Ils peuvent également être imposés par les caractéristiques de l'industrie (e.g. retour géographique, souveraineté nationale, etc.) ou bien le client de l'entreprise focale (e.g. actionnaires).

En situation d'interdépendance, d'après nos résultats, le pouvoir peut être équilibré (fort ou faible) car les deux parties sont condamnées au succès donc le pouvoir est annexe à la relation. Selon 60% de nos répondants, il est rare d'avoir une interdépendance parfaite. Pour cela, le pouvoir est jugé par 30% de nos répondants fort pour le client qui in fine fixe les prix et les décline sur la chaîne de valeur. Pour 30% de nos répondants, il est faible pour le client car ce dernier ne peut que très difficilement changer de fournisseur (impact financier, délais,

etc.). Cette forte hétérogénéité des réponses renforce l'idée que le lien (issu de la revue de littérature) de « forte dépendance égale faible pouvoir » est une vue simplifiée.

D'après la revue de littérature, l'interdépendance constitue une plateforme sur laquelle la rente relationnelle peut être développée. La relation est très forte et naturelle entre le client et le fournisseur. Les répondants évoquent un « écosystème intelligent » caractérisé par une communication effective à tous niveaux, un contrat cadre, et une volonté de faire progresser les fournisseurs et l'écosystème complet. Elle favorise également une implication des fournisseurs clés en amont des développements, et oriente la relation sur le long terme. La relation implique également de relever plusieurs challenges tels qu'une nécessaire professionnalisation de la fonction achat, du pilotage de la chaîne de valeur, ainsi qu'une sensibilisation de tous sur la propriété intellectuelle.

Concernant la performance, selon les répondants, plus le client est dépendant du fournisseur, plus leurs performances sont liées. Selon eux, l'intensité de la relation agit comme modérateur de la performance. Alors, la performance du client est égale à la performance du fournisseur, elles-mêmes égales à la performance de leur relation. Pour 50% des répondants, la situation d'interdépendance est celle qui génère la plus forte performance. Pour d'autres, la performance financière est inégalement répartie au sein de la chaîne de valeur et l'écosystème ne distribue pas les gains et les opportunités équitablement en son sein.

La situation d'indépendance caractérise une dépendance faible entre le client et le fournisseur.

La littérature est peu prolixue la situation d'indépendance, sans doute par attrait du sujet. Pourtant les résultats ci-après restent néanmoins intéressants, notamment concernant l'impact de la situation d'indépendance sur la performance.

La situation d'indépendance est caractéristique d'une situation où les achats sont jugés non critiques ou non stratégiques. Il peut s'agir de produits sur étagère, c'est-à-dire fabriqués en série et non pour un projet particulier, de technologies peu complexes, de produits qui ne représentent pas un grand enjeu financier. En conséquence, le client et le fournisseur disposent tous deux d'une grande liberté de choix. Le client a accès à plusieurs sources qu'il peut mettre

en concurrence. Le fournisseur réalise un faible chiffre d'affaires avec ce client, donc il ne se sent pas en danger.

D'après nos résultats, en situation d'indépendance, le pouvoir est très faible car il y a peu d'enjeux. Pour 25% des répondants, le pouvoir est équitablement partagé entre le client et le fournisseur. Le client a accès à plusieurs sources. Il a donc la liberté d'acheter. Le fournisseur peut décider de ne pas vendre au client si le prix demandé est trop bas. Pour 75% des répondants, le pouvoir est jugé majoritairement chez le client qui in fine négocie les prix et change de fournisseur si nécessaire. Ici également, nous constatons un résultat « non linéaire » concernant le lien entre dépendance et pouvoir. En effet, ce résultat est intéressant en regard des apports de la revue de littérature qui conduirait à penser qu'en situation d'indépendance le pouvoir est faible et également réparti entre le client et son fournisseur.

Selon nos répondants en situation d'indépendance l'intensité de la relation est faible ou neutre. Elle est à minima professionnelle mais sans intensité. On la dit « transactionnelle » dans le sens où elle est essentiellement basée sur des échanges de données informatisées (les échanges sociaux sont alors limités). Le client et le fournisseur n'investissent pas sur ce type de relation. La confiance ne joue pas un rôle majeur non plus. La relation est néanmoins jugée saine dans le sens où elle permet la mise en concurrence et la sélection de la meilleure offre. Les répondants nous indiquent souhaiter faire évoluer ce type de relation vers des situations d'interdépendance afin de pouvoir satisfaire à l'augmentation des exigences relatives aux produits (technologies, cycle, coût, etc.) par une collaboration plus intense.

En situation d'indépendance, pour 47% des répondants, la performance est jugée satisfaisante. Lorsque le volume d'achat est significatif, ou bien lorsque la concurrence est active, les prix proposés par les fournisseurs sont intéressants pour le client. De plus, le client et le fournisseur n'ont pas besoin d'investir dans la relation, qui ne mobilise alors que peu de ressources. En situation d'indépendance, le prix est souvent le critère principal de décision au détriment du reste. Cette situation n'est pas propice à la mise en place d'une démarche d'innovation ouverte entre les clients et les fournisseurs, la coopération est plus faible. L'indépendance ne permet pas toujours d'avoir accès à des prix bas, chaque partie étant libre de refuser un prix. C'est une collaboration jugée davantage « sur l'instant » ou peu arrivent à

mettre en place une collaboration sur le long terme en garantissant l'alignement stratégique des deux entreprises.

L'asymétrie de dépendance matérialise une situation où le client et le fournisseur n'ont pas un niveau de dépendance équilibré.

Nous analysons la situation l'asymétrie de dépendance est en faveur du fournisseur, c'est-à-dire que le client est plus dépendant de son fournisseur que son fournisseur n'est de lui.

La situation d'asymétrie de dépendance opère lorsque le fournisseur se trouve en situation de monopole (qu'il soit de droit ou de fait). Cette situation de monopole se matérialise lorsque le fournisseur dispose d'une technologie dont il détient la propriété intellectuelle. La dépendance est également jugée asymétrique par nos répondants, lorsque le fournisseur est choisi par le client de l'entreprise focale. Enfin, la dépendance est asymétrique lorsque le client n'est pas représentatif dans le chiffre d'affaires du fournisseur.

D'après nos résultats, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, pour 71% des répondants, le pouvoir est chez le fournisseur car le client a un pouvoir de négociation altéré : il n'a que peu d'influence sur les prix, il est obligé de s'approvisionner auprès du dit fournisseur, et ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires de son fournisseur. Dans cette situation, le client va tenter de garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur.

En situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, le client va tenter de rééquilibrer la relation. Il va mettre en place des actions afin d'évoluer vers une situation d'interdépendance ou d'indépendance. Pour cela, le client va investir dans la relation et mettre en place une collaboration étendue afin de palier à son déficit de pouvoir. Cette intensité va être développée notamment à partir d'une communication efficace, d'un contrat et d'un partage des besoins prévisionnels. Si nécessaire, l'entreprise focale va également utiliser des leviers externes à la relation (e.g. valorisation du montant des achats au niveau du groupe, implication du client ou des institutions, réputation du fournisseur).

Dans la littérature, la performance financière des entreprises s'améliore lorsque l'asymétrie de dépendance est réduite (Gelderman, 2004). C'est également ce dont témoigne

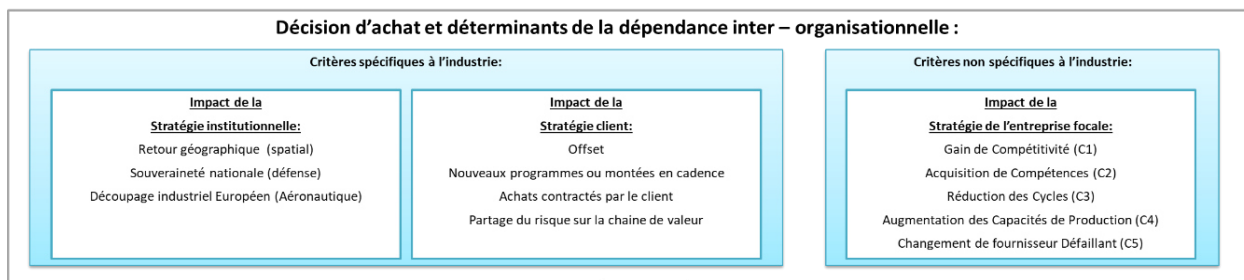
60% des répondants. Selon eux, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur, la performance financière et opérationnelle est plus faible. Comme plusieurs auteurs ont commencé à le démontrer, (Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Bergeon, 2015 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015) nos résultats indiquent aussi que le pouvoir du fournisseur et donc son avantage de dépendance n'a aucun effet direct sur la performance de l'échange entre le client et son fournisseur, ni sur la performance du client lui-même. D'après nos résultats, selon 40% des répondants, en situation d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur la performance technique et technologique est jugée bonne ou satisfaisante.

Contributions managériales.

Premièrement, cette recherche permet de sensibiliser les entreprises aux déterminants de la dépendance client-fournisseur. Grâce à une analyse détaillée, nous pouvons imaginer que les entreprises ayant pris connaissance de cette recherche, puissent désormais s'engager dans un acte d'achat de manière éclairée. Notre ambition était de pouvoir leur transmettre un socle solide, prenant en compte à la fois les recommandations de la littérature, elle-même confrontée puis enrichie des résultats de notre recherche.

Deuxièmement, nous constatons que la dépendance vis-à-vis des fournisseurs est un véritable sujet de préoccupation pour les industriels du secteur. Cette recherche contribue à clarifier l'impact de la dépendance client-fournisseur sur la performance grâce à une prise en compte des situations de la dépendance et de leurs spécificités. Notre recherche explique dans quel contexte une situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur émerge. Nos résultats confirment également qu'il n'est pas souhaitable d'avoir un seul et même type de relations avec l'ensemble des fournisseurs. Ils indiquent aux entreprises, clients ou fournisseurs, comment garantir la performance leurs relations dans chaque situation, et quelle situation est la plus adaptée à leur contexte.

Troisièmement, l'étude était qualitative, l'ensemble de nos contributions s'appuient sur des témoignages d'industriels de renom, tant concernant les entreprises participantes que la position managériale des répondants. Nous espérons que la méthode choisie facilite la propagation de nos résultats vers l'industrie et permettre de contribuer à l'efficacité des chaînes de valeurs.



**Dépendance et pouvoir au sein de la chaîne de valeur :
quels impacts sur la relation client – fournisseur et la performance ?**

	Interdépendance Dépendance Client: Forte Dépendance Fournisseur: Forte	Indépendance Dépendance Client: Faible Dépendance Fournisseur: Faible	Dépendance asymétrique Dépendance Client: Forte Dépendance Fournisseur: Faible
Contexte	<p>Avec les « fournisseurs clés » sélectionnés par l'entreprise focale selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance coût, qualité, délai, • Spécificité des connaissances, • Produit critique ou à forte valeur ajoutée, • Volume d'achat, • Vision stratégiques similaires, • Stabilité financière <p><u>Imposés par les clients</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actionnariat <p><u>Imposés par les institutions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retour géographique, marché étatique, souveraineté nationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Achats non stratégiques ou non critiques • Liberté de choix dans le panel de fournisseurs • Produits peu vendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs en situation de monopole • Fournisseurs choisis et contractés par le client de l'entreprise focale (ex. fournisseur de matière) • Technologie ou pièce critique • Savoir faire spécifique (PI) • Faible volume d'achat
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritairement jugé « Equilibré », qu'il soit Fort, Faible ou inexistant (pour 40% des répondants) • Perception du pouvoir en faveur du client (pour 30% des répondants) • Perception du pouvoir en faveur du fournisseur (pour 30% des répondants) 	<ul style="list-style-type: none"> • Très faible car peu d'enjeux • Majoritairement chez le client (pour 75% des répondants) qui peut négocier et décide in fine de contractualiser • Partagé (pour 25% des répondants) car le client et le fournisseur peuvent décider de ne pas s'engager. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible pour le client, fort pour le fournisseur (pour 71% des répondants) car érosion des leviers de négociation • Equilibré (pour 29% des répondants) car le client in fine décide ou non de passer commande • Garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur
Intensité de la relation	<p><u>Un « écosystème intelligent » :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrat cadre • Echanges à tous les niveaux • Petit nombre de fournisseurs • Implication en amont des fournisseurs • Relation inscrite sur le long terme • Forte confiance • Communication intense • Volonté de développer les fournisseurs <p>Des challenges:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte évolution des fonctions achat et approvisionnement • Innovations ouvertes bouleverse les us et coutumes du management des connaissances • Volonté client pour une double source malgré la réduction du nombre de fournisseurs. 	<p><u>Une relation transactionnelle</u> (via les échanges de données informatisées)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiel pour développer la relation • Relation saine • Partage des besoins • Contrat • Réputation 	<p><u>Une relation asymétrique qu'il faut rééquilibrer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Par une plus grande intensité (communication, contrat, partage des prévisions, perspectives, ...) • En utilisant des leviers externes à la relation (le client final, l'institution, la réputation) • Réduire l'engagement du client
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Très liée (« gagnant – gagnant ») <p><u>Financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Très forte, « la meilleure » (pour 70% des répondants) : accord sur les prix, réduction des gaspillages, optimisation des processus aux interfaces, etc. • Moindre (pour 30% des répondants) : un écosystème qui ne distribue pas les opportunités équitablement, écrémage du tissu industriel, fort investissement dans la relation, etc. <p><u>Opérationnelle:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En général très forte et liée à la qualité de la relation <p><u>Innovations:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propice à l'innovation ouverte pour optimiser les produits et réduire les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Une performance globalement subie (pour 53% des répondants) • Satisfaisante (pour 47% des répondants) car chacun peut se désengager de la relation <p><u>Financière:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prix attractifs et liberté de négocier • Une relation qui ne mobilise que peu de ressources <p><u>Opérationnelle:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisante car chacun est libre de changer. • ...mais attention aux produits peu critiques... <p><u>Innovation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation transactionnelle opérée par des acheteurs et des logisticiens: peu propice à l'innovation et l'élaboration d'une vision stratégique long terme. 	<p><u>Financière et opérationnelle:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Moindre performance (pour 60% des répondants) car très exposée et peu de leviers <p><u>Innovations:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisante (pour 40% des répondants) voir excellente techniquement & technologique • Accès aux innovations d'industries connexes • Innovations managériales

Tableau 12 : Synthèse contexte, pouvoir, relation et performance en fonction des situations de dépendance

Limites et opportunités de recherche

Notre recherche a démontré que la réalité des liens entre dépendance, pouvoir, relation et performance est bien plus complexe qu'indiqué dans la littérature. L'analyse du cas des industries aéronautique, spatiale et de défense, nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie de ces liens. Tant de recherches avaient jusqu'ici tenté d'aller directement vers des analyses quantitatives, sans avoir une pleine compréhension du phénomène et des processus impliqués.

Par l'analyse de ces trois industries connexes, nous avons tenté de garantir la possible généralisation du cas, et donc la validité externe. De nombreux auteurs recommandent de recourir à plusieurs études de cas (Eisenhardt, 1989, Guba et Lincoln, 1985) pour faire varier les caractéristiques contextuelles d'une recherche qualitative et maîtriser autant que possible les spécificités dues au choix d'un cas particulier. Pour cela, en choisissant l'aéronautique, le spatial et la défense, notre objectif était d'atteindre une généralisation théorique littérale par une réplique du cas (Yin, 2003). Il serait intéressant de répliquer cette recherche dans une autre industrie, telle que l'automobile par exemple, ou tout autre domaine présentant les caractéristiques nécessaires à la réalisation d'une telle étude.

Ayant clarifié le contexte et la nature des liens entre pouvoir, relation et performance en situation d'interdépendance, d'indépendance et d'asymétrie de dépendance, une prochaine étape pourrait être de modéliser ces résultats sous forme de propositions à tester dans une étude quantitative.

Aussi, l'objet de notre étude n'était pas d'analyser les dynamiques d'évolution d'une situation de dépendance vers une autre. Les répondants ont parfois partagé proactivement quelques idées à ce sujet. Il serait également intéressant, consécutivement à cette thèse, d'analyser plus en détail comment les entreprises passent d'une situation de dépendance à l'autre.

Références bibliographiques

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*. <http://doi.org/10.1146>
- Ageron, B., Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2013). Innovative supply chain practices: the state of French companies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18, 265–276. <http://doi.org/10.1108/SCM-03-2012-0082>
- Aliseda, A. (2006). What is abduction? Overview and Proposal for Investigation. In Aliseda A. *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science, vol. 330, Chapter 2, PP.27 – 50.
- Allred, B. B., & Park, W. G. (2007). The influence of patent protection on firm innovation investment in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 13(2), 91–109. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2007.02.001>
- Anadón, M. (Ed.). (2007). *La recherche participative : multiples regards*. PUQ.
- Anand, B., Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295 – 316.
- Andersen, B., & Konzelmann, S. (2008). In search of a useful theory of the productive potential of intellectual property rights. *Research Policy*, 37, 12–28. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.024>
- Arora, A., Gambardella, A. (2001). Markets for technology and their implications for corporate strategy. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 10, pp. 419 – 451.
- Arzu Akyuz, G., & Erman Erkan, T. (2010). Supply chain performance measurement: a literature review. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5137–5155. <http://doi.org/10.1080/00207540903089536>
- Assens, C., & CHERBIB, J. (2010). L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? *La Revue Des Sciences de Gestion*, 243–244(3), 111. <http://doi.org/10.3917/rsg.243.0111>
- Ayerbe, C., & Chanal, V. (2010). Droits de Propriété Intellectuelle et innovation ouverte : les apports de Henry Chesbrough. *Management International*, 14, 99. <http://doi.org/10.7202/044297ar>
- Barbaroux, P. (2011). How do organisations manage to develop collaborative innovation? The case of the tactical strike and reconnaissance aircraft (TSR-2). *Journal of Innovation Economics*, 7, 161. <http://doi.org/10.3917/jie.007.0161>

- Barbat, V. (2011). Vers une meilleure compréhension des relations client-fournisseur d'interdépendance. *Logistique & Management*, 19, 27–40. Retrieved from <http://www.ingentaconnect.com/content/bem/lm/2011/00000019/00000001/art00003>
- Barnett, J. M. (2009). Property as Process: How Innovation Markets Select Innovation Regimes. *The Yale Law Journal Company*, 119(3), 384–456.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, pp. 99 – 120.
- Barranger, B.R., Harrisson, J.S. (2000). Walking a tightrope : creating value through inter organizational relationships. *Journal of management*, Vol. 26, pp. 367 – 403.
- Baughn, C. C., Stevens, J. H., Denekamp, J. C., & Osborn, R. N. (1997). Protecting Intellectual Capital in International Alliances. *Journal of World Business*, 32(2), 103–117.
- Bécue, M., Belin, J., & Talbot, D. (2014). Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique. *Management*, 17(2), 110–135.
- Belaya, V., Gagalyuk, T., Hanf, J. (2009). Measuring asymmetrical power distribution in supply chain networks: what is the appropriate method? *Journal of relationship marketing*. Vol. 8, pp. 165 – 193.
- Belderbos, R., Cassiman, B., Faems, D., Leten, B., & Van Looy, B. (2013). Co-ownership of intellectual property: Exploring the value-appropriation and value-creation implications of co-patenting with different partners. *Research Policy*, 43(5), 841–852. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.013>
- Benito, G.R.G. (1999). Foreign operation methods and switching costs: conceptual issues and possible effects, *Scandinavian Journal of management*. Vol. 15, pp. 213 – 229.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Bern, D. (1987). Writing the empirical journal. *The complete academic: A practical guide for the beginning social scientist*, 171.
- Birchler, B., Weill, J., Murray, G., Maire, S., Ciampi, E., & Touloumian, a. (2014). Challenges for European aerospace suppliers. Retrieved from <http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/mar/key-challenges-for-european-aerospace-suppliers.pdf>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/33/4/825.short>

- Blumer, H. (1969). The methodological position of symbolic interactionism. *Sociology. Thought and Action*, 2(2), 147-156.
- Bockel, J.M. (2018). The future of the space industry. Revised Draft General Report. Nato Parliamentary Assembly, Economic and Security Committee (ESC). Retrieved from [https://nato-pa.int/download-file?filename=sites/default/files/2018-10/173 ESC 18 E - THE FUTURE OF SPACE INDUSTRY.pdf](https://nato-pa.int/download-file?filename=sites/default/files/2018-10/173_ESC_18_E_-_THE_FUTURE_OF_SPACE_INDUSTRY.pdf)
- Borys, B., Jemison, D.B. (1989), Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations”, *The Academy of Management Review*, Vol; 14 No. 2, pp. 234 – 249.
- Bourantas, D. (1989). Avoiding dependence on suppliers and distributors. *Long Range Planning*. Vol. 22, pp. 140 - 149
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de comptabilité*, n°269, pp. 61 – 66.
- Bowles, S., & Gintis, H. (1998). *The politics and economics of power*. London, Routledge.
- Brannemo, A. (2006). How does the industry work with sourcing decisions? Case study at two Swedish companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 547–560. <http://doi.org/10.1108/17410380610668513>
- Brousseau, E. (1989). L’approche néoinstitutionnelle des coûts de transaction. *Revue Française D’économie*, 4(4), 123–166. <http://doi.org/10.3406/rfeco.1989.1236>
- Brulhart, F., & Moncef, B. (2009). Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? *Aims 2009*.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65–75. <http://doi.org/10.2307/3172493>
- Buvik, A., & Reve, T. (2001). Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. *Journal of Business Research*, 51(2), 101–113. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00056-9](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00056-9)
- Cai, S., Yang, Z., & Hu, Z. (2009). Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 62(6), 660–666. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.004>
- Candelin-Palmqvist, H., Sandberg, B., & Mylly, U.-M. (2012). Intellectual property rights in innovation management research: A review. *Technovation*, 32(9–10), 502–512. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.005>

- Caniëls, M. C. J., & Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*, 27(6), 402–417. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2009.01.001>
- Caniëls, M., & Gelderman, C. J. (2005). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach Power and interdependence in buyer supplier relationships : A purchasing portfolio approach, 1–16.
- Cannon, J. P., Jr, W. D. P., Cannon, J. P., & Jr, W. D. P. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *American Marketing Association*, 36(4), 439–460.
- Carey, S. (2006). Creating Relational Capital in Buyer-Supplier Relationships: The Identification of its Antecedents and Consequences. School of management and Economics Queens University of Belfast, U.K.
- Casciaro, T. Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption : A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*.
- Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic literature*. Vol. 58, pp. 64 – 92.
- Chabault, D., Paris-sud, U., Hulin, A., De, I. A. E., & Tours, U. De. (2014). Les relations interorganisationnelles déséquilibrées. *Vices et vertus*, 2005–2007.
- Chan, H. K., & Chan, F. T. S. (2010). A review of coordination studies in the context of supply chain dynamics. *International Journal of Production Research*, 48(10), 2793–2819. <http://doi.org/10.1080/00207540902791843>
- Chang, S., Chen, S., & Lai, J. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298–316. <http://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.010>
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation. *Harvard University Press: Cambridge*.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*. Vol. 44, pp. 35 – 41.
- Chesbrough, H. (2006). Open business Models: how to thrive in the innovation landscape. Harvard Business Review School Press, Boston.
- Child, J. (1997). *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*. *Organization Studies* (Vol. 18). <http://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Christopher, M., & Lee, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 388–396. <http://doi.org/10.1108/09600030410545436>

- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386. <http://doi.org/10.2307/2626876>
- Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.
- Comte, A. (1830). Cours de philosophie positive, première leçon. Oeuvres choisies. Paris: Ed. Montagne.
- Conner, K., & Prahalad, C. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Informs*, 7(5).
- Contractor, F., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485–502. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00021-5](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00021-5)
- Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R., & Yamagishi, T. (1983). The Distribution of Power in Exchange Networks : Theory and Experimental Results, 89(2), 275–305.
- Corsten, D., & Felde, J. (2005). Exploring the performance effects of key-supplier collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6), 445–461. <http://doi.org/10.1108/09600030510611666>
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 167–175.
- Cox, A., Sanderson, J., Watson, G. (2001). Supply Chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer. *Journal of Supply Chain Management*. Vol.37, pp. 28 – 35.
- Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.
- Crooks, J., Combs, J. (2007), Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 546 – 55.
- Dahlander, L., Gann, D. (2007). How open is innovation? *Druid Summer Conference*.
- Darmangeat, C. (2016). Don, échange et autres transferts : formes simples, hybrides et composées. *L'Homme*. Vol. 217, pp.21 – 43.
- Davis, B. R., Mentzer, J. T. (2006). Logistics Service Driven Loyalty : an Exploratory Study. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 53–73. <http://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00217.x>
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2009). Resource Dependence Theory : Past and Future. *Research in the Sociology of Organizations*, 1–31. [http://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](http://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)

- Dedrick, J., Kraemer, K. L., & Linden, G. (n.d.). Who Profits from Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and notebook PCs Who Profits from Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and notebook PCs.
- Dedrick, J., Kraemer, K., & Linden, G. (2008). Who Profits from Innovation in Global Value Chains? *A Study of the iPod and Notebook PCs*. Alfred P.
- Dejong, G., Nooteboom, B. (2000). Network interactions and mutual dependence: a test in the car industry. *Industry and innovation*, Vol. 7, pp. 117 – 144.
- Denning, S. (2013). What Went Wrong at Boeing? *Forbes Journal*.
- Denning, S. (2013). The Boeing Debacle: 7 lessons CEO Must Learn.
- Dill, W. (1981). The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective . by Jeffrey Pfeffer ; Gerald R . Salancik Review by : William R. Dill, *87(3)*, 757–759.
- Dilthey, W. (1883). 1988. Introduction to the Human Sciences. *Harvester Wheatsheaf, London*.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2010). Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : Comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? *Management International*, *10(1)*, 63.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, *11(3)*, pp.147-157
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*. Vol. 10, pp. 79 – 86.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 29-42). ESKA.
- Durkheim, É. (1895). L'état actuel des études sociologiques en France. *E. Durkheim. Textes*, *1*, 73-108.
- Dwyer, R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, *51(2)*, 11–27.
- Dyer, J. H., Cho, D., & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next“ best practice” in supply chain management. Retrieved from <http://dspace.mediu.edu.my:8181/xmlui/handle/1721.1/1470>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational view: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, *23(4)*, 660–679. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>

- Edouard, S., & Gratacap, A. (2010). Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. *Management Prospective Ed.*, 34, 162–182. <http://doi.org/10.3917/mav.034.0162>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, Vol.14, pp.532 – 550.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 0. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.7.2.136>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31. <http://doi.org/10.2307/2089716>
- F. Parisot. (2013). Infographie : les principaux fournisseurs de l'A350.
- Faisal, M. N., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 535–552. <http://doi.org/10.1108/14637150610678113>
- Fisher, M.L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, Vol. 75, pp. 105 – 16.
- Forero-Pineda, C. (2006). The impact of stronger intellectual property rights on science and technology in developing countries. *Research Policy*, 35(6), 808–824. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.003>
- Foss, N.J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical. *Organization Science*, Vol.7, No. 5, pp. 470 - 476
- Foundation, E. S. (2014). *Technological Breakthroughs for Scientific Progress (TECHBREAK)*).
- Frazier, G.L. (1983). Interorganizational Exchange behavior in Marketing Channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 68 – 78.
- Frazier, G.L., Rody, R.C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 169 – 176.
- Freeman, R. H. (2013). *The Role of Open Innovation Networks in Commercializing the Aerospace Industry*.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19, 185–200.
- Gallini, N., & Scotchmer, S. (2001). Intellectual Property: When Is It the Best Incentive System? In *Conference* (Vol. 2).

- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Gassenheimer, J. B., Davis, J. C., & Dahlstrom, R. (1998). Is Dependent What We Want To Be? Effects Of Incongruency. *Journal of Retailing*, 74(2), 247–271. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80095-5](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80095-5)
- Gassenheimer, J. B., & Ramsey, R. (1994). The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships. *Journal of Retailing*, 70(3), 253–266. [http://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90035-3](http://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90035-3)
- Gassenheimer, J. B., & Calantone, R. J. (1994). Managing Economic Dependence and Channel Environment. *Journal of Business Research*, 29, 189–197.
- Gelderman, C. J., & Weele, A. J. Van. (2004). Determinants of dependence in dyadic buyer-supplier relationships, 128–142.
- Georgise, F. B., Thoben, K.-D., & Seifert, M. (2012). Adapting the SCOR Model to Suit the Different Scenarios: A Literature Review & Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 7(6). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n6p2>
- Gerwin, D. (2011). New Product Coordinating in Strategic Development Alliances. *Management*, 29(2), 241–257.
- Ghertman, M., & Groupe, H. E. C. (1998). *Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction*. Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- Giannopapa, C. (2012). Space and the Processes of Innovation, (July).
- Giannopapa, C. (2010). Key Enabling Technologies and Open Innovation. *ESPI Report 24*, (July). Retrieved from http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/124786/ipublicationdocument_singledocument/3fae41b3-643c-4b27-9ae1-b32857819f34/en/espi+report+24+online_1.pdf
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche in *Méthodes de Recherche en Management*, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome 1. La présentation de soi. Paris: Editions de minuit.
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2009). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 245(July 2009), n/a-n/a. <http://doi.org/10.1002/csr.207>

- Gould, D. M., & Gruben, W. C. (1996). The role of intellectual property rights in economic growth. *Journal of Development Economics*, 48(2), 323–350. [http://doi.org/10.1016/0304-3878\(95\)00039-9](http://doi.org/10.1016/0304-3878(95)00039-9)
- Graham, G., & Ahmed, P. (2000). Buyer-supplier management in the aerospace value chain. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(7), 462–468.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice, *Long Range planning*. Vol. 30, No.3, pp. 450 – 454.
- Green, S. D., Fernie, S., & Weller, S. Making Sense of Supply Chain Management : A Comparative Study of Aerospace and Construction (2005).
- Grimm, M., & Anderl, R. (2013). Intellectual Property Protection and Secure Knowledge Management in Collaborative Systems Engineering. *Procedia Computer Science*, 16, 571–580. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2013.01.060>
- Groupe Latecoère (2016). Communiqué de presse : Latécoère présente son projet Transformation 2020 et engage son repositionnement stratégique
- Grossman, G. M., & Lai, E. L. (2002). *International protection of intellectual property*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guilhaudis, J. F. (2011). Les traités de Lancaster House et la coopération franco-britannique en matière de défense et de sécurité. *Annuaire Français de Droit International*, 57(57), 85-110.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships : Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships Author (s): Ranjay Gulati and Maxim Sytch Published by: Sage Publications , Inc . on. *Administrative Science Quartely*, 52(1), 32–69.
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819–2840. <http://doi.org/10.1080/00207540600806513>
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516–532. <http://doi.org/10.2307/3151880>

- Hagedoorn, J., & Cloudt, D. (2005). Intellectual property rights and the governance of international R&D Partnerships. *Palgrave Macmillian Journals*, 36(2), 175–186.
- Hair, J. (2009). *Multivariate data analysis*.
- Hall, B. H. (2010). Open Innovation & Intellectual Property Rights: The Two-edged Sword. *Economy, Culture and History Japan Spotlight ...*, (January), 1–5. <http://doi.org/10.1038/nbt1205-1485>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May – June.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic Management Journal*, 17(3), 237–242. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3%3C237::AID-SMJ829%3E3.0.CO;2-G/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3%3C237::AID-SMJ829%3E3.0.CO;2-G/abstract)
- Handley, S. M., & Jr, W. C. B. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253–267. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2011.11.004>
- Hanel, P. (2006). Intellectual property rights business management practices: A survey of the literature. *Technovation*, 26(8), 895–931. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.12.001>
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value-Chain. *Harvard Business Review*.
- Harbison, J. Pekar, P. (1997). *Smart alliances*. New York: Booz, Allen et Hamilton.
- Harrison, M. P., Beatty, S. E., Reynolds, K. E., & Noble, S. M. (2012). Why Customers Feel Locked Into Relationships: Using Qualitative Research to Uncover The Lock-in Factors. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(4), 391–406. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200403>
- Hart-Smith, L. (2001). Out-Sources profits: the cornerstone of successful subcontracting. In *Boeing Third Annual Technical Excellence Symposium*.
- Hawkins, J. (2015). Performance based logistics and interfirm team processes: an empirical investigation. *Journal of Business Logistics*, Issue 2, pp. 212 – 230.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. *Guilford Publications.*, 3–22.
- Heckathorn, D. D. (1983). Extensions of power-dependence theory: the concept of resistance. *Social Forces*, 61(4), 1206–1231.

- Heide, J.B., Miner, A.S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer – seller cooperation. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, pp. 265 – 291.
- Heide, J.B., John. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing*. Vol. 58, pp. 71 – 85.
- Helpman, E. (2014). Innovation, Imitation, and Intellectual Property Rights. *Econometrica*, 61(6), 1247–1280.
- Henkel, J., Sch?berl, S., & Alexy, O. (2013). The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Research Policy*, 43(5), 879–890. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.014>
- Hertzfeld, H. R., Link, A. N., & Vonortas, N. S. (2006). Intellectual property protection mechanisms in research partnerships. *Research Policy*, 35(6), 825–838. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.006>
- Hitt, M., Dacin, M., & Levitas, E. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. ... *of Management Journal*, 43(3), 449–467. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/43/3/449.short>
- Hofer, A. R. (2015). Are we in this together? The dynamics and performance implications of dependence asymmetry and joint dependence in logistics outsourcing relationships. *Transportation Journal*, 54(4), 438–472.
- Hofmann, E. (2010). Linking corporate strategy and supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, No. 4, 2010, pp. 256 – 276.
- Horn, C., & Brem, A. (2013). Strategic directions on innovation management - a conceptual framework. *Management Research Review*, 36, 939–954. <http://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0142>
- Hult, G. T. M., Jr, D. J. K., Slater, S. F., The, S., Journal, M., & Apr, N. (2004). Information Processing, Knowledge Development , and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241–253.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035–1052. <http://doi.org/10.1002/smj.627>
- Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management : An International Journal*, 17(6), 596–610. <http://doi.org/10.1108/13598541211269210>

- Insinga, R.C., Werle, M.J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*. Vol. 14 No. 4.
- Institution : Mediateur des relations Inter-entreprises industrielles et de la Sous-traitance. (2011). *Guide pour la qualité des relations contractuelles clients-fournisseurs*.
- Ireland, R.D., Webb, J.W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and powering strategic supply chains. *Industrial Marketing Management*.
- Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue Française de Gestion*, 37, 87–98. <http://doi.org/10.3166/rfg.210.87-98>
- Jacobides, M. G., Baldwin, C. Y., & Dizaji, R. (2007). From The Structure Of The Value Chain To The Strategic Dynamics Of Industry Sectors. *AoM 2007*.
- Jane, J., Lago, A., Arino, A. (2005). Measuring performance of international logistics outsourcing partnerships: a dyadic perspective analysis. Working paper No. 608. IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2011). Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3–15. <http://doi.org/10.1108/08858621211188920>
- Johnsen, R.E., Ford, D. (2001). Developing the concept of asymmetrical and symmetrical relationships: linking relationship characteristics and firms' capabilities and strategies. Proceedings from the 18th Annual IMP Conference. Graduate School of Business Management? 5th – 7th September, Dijon, France.
- Johnson, J. L. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4–18. <http://doi.org/10.1177/0092070399271001>
- Judd, D. B. (2013). Open innovation and intellectual property: Time for a reboot? *Drug Discovery Today*, 18(19–20), 907–909. <http://doi.org/10.1016/j.drudis.2013.08.008>
- Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2015). Buyer's dependence in value creating supplier relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 151–162. <http://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0062>
- Kamath, R. R., & Liker, J. K. (1990). Supplier dependence and innovation: a contingency model of suppliers' innovative activities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(2), 111–127. [http://doi.org/10.1016/0923-4748\(90\)90002-O](http://doi.org/10.1016/0923-4748(90)90002-O)
- Kamp, B. (2005). Formation and evolution of buyer – supplier relationships: conceiving dynamism in actor composition of business networks. *Industrial Marketing management Journal*. Vol. 34, pp. 658 – 668.

- Kechidi, M., & Talbot, D. (2013). Les mutations de l'industrie aéronautique civile française : concentration, externalisation et firme-pivot. *Entreprises et Histoire*, 4(N°73), p.75-88. <http://doi.org/10.3917/eh.073.0075>
- Kesmodel, D. (2011). Boeing Examines SC for Weak Links.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. Vol. 3, pp. 383 – 397.
- Krause, D., & Ellram, L. M. (2014). The Effects of the Economic Downturn on Interdependent Buyer – Supplier Relationships. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 191–212.
- Kuhn, T. S., & Meyer, L. (1983). La structure des révolutions scientifiques.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356. <http://doi.org/10.2307/3151986>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 35(2), 225–235. <http://doi.org/10.2307/3151850>
- Laïb, K. (2015). Open Innovation, human capital and the commercial space industry. In *ICAO / UNOOSA Aerospace Symposium*.
- Lajili, K., Madunic, M., & Mahoney, J. T. (2007). Testing organizational economics theories of vertical integration. *Research*, 4(7), 343–368. [http://doi.org/10.1016/S1479-8387\(07\)04012-X](http://doi.org/10.1016/S1479-8387(07)04012-X)
- Lallemand, R. (2010). Droits de Propriété Intellectuelle et positionnement concurrentiel des entreprises : Bilan des nouvelles pratiques et éléments de comparaison Franco-Allemande. *De Boeck Supérieur*, 32, 11–34. <http://doi.org/10.3917/inno.032.0011>
- Laursen, K., Salter, A. (2006). Open innovation : the role of openness in explaining innovation performance among U.K. Manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 27, pp. 131 – 150.
- Lavastre, O., Ageron, B., Chaze-Magnan, L., & Spalanzani, A. (2014). Pratiques inter-organisationnelles innovantes (p2i) dans le supply chain management : Développement et validation d'un instrument de mesure. *Management (France)*, 17(4), 266–304. <http://doi.org/10.3917/mana.174.0266>
- Lawson, C., Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional studies*. Vol. 33, pp. 305 – 317.
- Lee, H. L. (2000). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, 1–4.

- Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *University of California Press*, 44(3), 105–119.
- Lee, H., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, 38, 93–102. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.035>
- Lehmann. (n.d.). Some concepts of dependence.
- Lepak, D. P., Smith, K. E. N. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction To Special Topic Forum Value Creation and Value Capture : a Multilevel Perspective, 32(1), 180–194.
- Lerner, J. (2009). The Empirical Impact of Intellectual Property Rights on Innovation : Puzzles and Clues. *The American Economic Review*, 99(2), 343–348.
- Levinson, N.S., Asahi, M. (1996). Cross national alliances and inter-organizational learning. *Organization dynamics*. Vol. 24, pp. 51 – 63.
- Li, S. Madhok, A. (2006). Supplier switching inertia and competitive asymmetry: a demand side perspective/ *Decision Sciences*. Vol. 37, pp. 547 – 76.
- Linn, A. (2010). Hundreds of suppliers, one Boeing 787.
- Lonsdale, C. (2001). Locked-In to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 22–27. <http://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00096.x>
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management : An International Journal*, 4(4), 176–183.
- Lourdes Pérez et Jesús Cambra-Fierro. (2015). Learning to work in asymmetric relationships. *Supply Chain Management : An International Journal*, 20(1), 1–10.
- Lupot, D. (2014). Une chaîne d’approvisionnement fortement dépendante. *Insee Analyses*, 2–5.
- Lupot, D., & Midi-pyrénées, B. B. I. (2014). La filière aéronautique et spatiale en Aquitaine et Midi-Pyrénées, 1–24.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, Yale University Press.
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535–550. <http://doi.org/10.1002/smj.247>

- Mahapatra, S.K., Narasimhan, R., Barbieri, P., 2010. Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: a dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management* 28 (6), 537 – 552.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49–73. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- March, J.G., Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marek, M., & Rey, J. C. (2015). *Asymmetry / Symmetry and Performance in different Collaboration and Integration environments in Supply Chain Management - A Non-linear approach*.
- Marengo, L., Pasquali, C., Valente, M., & Dosi, G. (2009). *Appropriability, Patents, and Rates of Innovation in Complex Products Industries*.
- Martin, A. (2014). *Is there a Kodak moment or a bubble? Analysis of the Threat of New Entrants to the Existing Firms in Space Industry*.
- Mazaud, F. (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. *Revue D'Économie Industrielle*, 113, 1–13.
- Mazur, L. (2003). Marketing loses clout if a supply chain is flawed, *Marketing*, Vol. 16, pp. 16.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63
- Medcof, J.W. (2001). Resource Based strategy and managerial powers. *Strategic Management Journal*. Vol.22, pp. 999 – 1012.
- Mentzer, J., Gundlach, G.; Achrol, R. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, vol. 59, January, p;78 – 92.
- Michaels, L.M.J. (1999). The making of a lean aerospace supply chain. *Supply Chain Management*. Vol. 4, pp. 135 – 144.
- Michalski, M., Afifi, R., Montes, J.L., Burns, R. (2013). Asymmetries in supply chain management: differences between Poland and Spain. *The Journal of management Policy and Practice*, pp. 42 – 72.
- Michalski, M., Montes-Botella, J. L., & Narasimhan, R. (2018). The impact of asymmetry on performance in different collaboration and integration environments in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 33-49.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Milgrom, P., Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization. *American Economic Review*. Vol. 80, pp. 511 – 528.
- Mohiuddin, M., & Su, Z. (2013). Offshore Outsourcing of Core and Non-Core Activities and Integrated Firm-Level Performance: An Empirical Analysis of Québec Manufacturing SMEs. *M@N@gement*, 16(4), 454–478. Retrieved from http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MANA_164_0454
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes , Communication Behavior , and Conflict Resolution Techniques Author (s): Jakki Mohr and Robert Spekman Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2486868> Accessed : 28-02-2016 18 : 40 UTC Yo. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <http://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Momme, J. (2001). *Outsourcing Manufacturing to Suppliers*. Aalborg University.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation? *Technovation*, 31(10–11), 586–597. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.002>
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D. A., Arlbjørn, J. S., & Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374–389. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.004>
- Naslund, D., & Williamson, S. (2010). What is Management in Supply Chain Management?-A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology. *Journal of Management Policy & Practice*, 11(4), 11–28.
- New, S. (1997). The scope of supply chain management research. *Supply Chain Management*, 2(1), 15–22.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances Resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 177–202.
- Officiel, J. (2015). *Thèse Gwenael Bergeon*, Université Toulouse 1.
- Ohan, E. (2011). Boeing’s Dreamliner delays: outsourcing goes too far.
- Okediji, R. L., & Bilateralism, T. H. E. O. L. D. (2004). Back to Bilateralism? Pendulum Swings in International Intellectual Property Protection. *University of Ottawa Law & Technology Journal*.
- Ordanini, A. (2009). Crowd funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*. Vol. 22, pp. 443 – 470.
- Oxley, J. E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of*

- Economic Behavior & Organization*, 38(3), 283–309. [http://doi.org/10.1016/S0167-2681\(99\)00011-6](http://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00011-6)
- Panayides, P.M., Lun, Y.H. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*; Vol. 122, pp. 35 – 46.
- Parida, V. (2011). Towards open innovation practices in aerospace industry. In *International Conference on Research into Design*.
- Parida, V., Larrson, T. C., Isaksson, O., & Oghazi, P. (2011). Towards Open Innovation Practices in Aerospace Industry. *ICoRD 11 International Conference on Research into Design*, 728–736. <http://doi.org/10.3850/978-981-08-7721-7>
- Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(4), 210–232. <http://doi.org/10.1108/09600030510599904>
- Penin, J. (2008). More open than open innovation? Rethinking the concept of openness in innovation studies. Working paper BETA.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 272 p.
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From Value Chain to Value Network : Insights for Mobile Operators From Value Chain to Value Network : Insights for Mobile Operators. *Management*, 24(2), 128–141.
- Pérez, L., & Cambra-Fierro, J. (2015). Learning to work in asymmetric relationships: insights from the computer software industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 1–10. <http://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0468>
- Petersen. (2008). Buyer dependency and relational capital formation.
- Pfeffer, J., Salanick, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29–50. Retrieved from [http://www.csf.itesm.mx/saeps/Power Pfeffer 92.pdf](http://www.csf.itesm.mx/saeps/Power%20Pfeffer%2092.pdf)
- Pierce, Nicholas; Hung, J. (2011). *A Qualitative Mapping and Evaluation of an Aerospace Supply Chain Strategy Master of Engineering in Logistics A Qualitative Mapping and Evaluation of an Aerospace Supply Chain Strategy*. Massachusetts Institute of Technology.
- Pieta. (2006). Quel système de propriété intellectuelle pour la France d ' ici 2020 ?
- Pisano, G. (2006). Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(October), 1122–1130. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.008>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Popper, K.R. (1979). La logique des sciences sociales. In T. Adorno & K. Popper (Eds.). *De Vienne à Franckfort : la querelle allemande des sciences sociales* (pp. 73 – 105). Bruxelles : Editions Complexe. (Original publié en allemand, 1969)
- Poppo, L., Zenger, T. (1995). Opportunism, routines and boundary choices: a comparative test of transaction cost and resource-based explanation for make or buy decisions. *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, pp. 42 – 46.
- Poppo, L., Zenger, T. (1998), Testing alternative theories of the firm: transaction costs, knowledge-based, and measurement explanations for make or buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*. Vol, 19, pp. 853 – 877.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/abstract>
- Porter, M. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.4090040307/abstract>
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/6/4/609.short>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : free press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York. <http://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Poupart, J. (1981). La méthodologie qualitative en sciences humaines : une approche à redécouvrir. *Apprentissage et socialisation*, 4(1), 41-47.
- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (1988). Instrumentation et épistémologie en sciences humaines. *Bruxelles: Mardaga*. Price, S., & Oliver, M. (2007). *A Framework for Conceptualising the Impact of Technology on Teaching and Learning*. *Educational Technology & Society*, 10(1), 16-27.
- Powell, W., Koput, K.W. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, pp. 116 – 145.
- Powell, W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industry. *California management Review*. Vol. 41, pp. 116 – 145.

- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation*.
- Priem, R. L., & Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/26/1/22.short>
- Probert, D.R. (2000), Developing a framework for make or buy decisions”, *International journal of operations & Production Management*, Vol.20, p.1313.
- Project, T. (2014). Open innovation in space. In *Open innovation in space powering new era*.
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management : An International Journal*, 18(6), 571–582. <http://doi.org/10.1108/SCM-01-2013-0015>
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*. Vol. 5, pp. 43 – 55.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.
- Rainelli, M., & Jacquemin, A. (1984). Filières de la nation et filières de l’entreprise. *Revue Economique*, 35, 379–392.
- Rajagopal, A.R. (2009). Buyer Supplier relationship and operational dynamics. *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 60, pp. 313 – 320.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S., & Jessup, L. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Management Decision*. <http://doi.org/10.1108/00251741211194877>
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2007). An emergent framework for supply chain risk management and performance measurement. *Journal of the Operational Research ...*, 58(11), 1398–1411. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/jors/journal/v58/n11/abs/2602412a.html>
- Rochard, Guillaume, P. (2013). *Using market understanding to drive efficient innovation in the aerospace, defence and security industry*.
- Rogo, F., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2014). Assessing the performance of open innovation practices: A case study of a community of innovation. *Technology in Society*, 38, 60–80. <http://doi.org/10.1016/j.techsoc.2014.02.006>

- Rosenkopf, L., Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary spanning exploration and the impact in the optical disk drive industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 287 – 306.
- Rossetti, C. L., & Choi, T. Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executives*, 19(1), 46–60.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. <http://doi.org/10.1002/smj.240>
- Samuelson, P., & Protec-, C. (1987). Innovation and Competition: Conflicts over Intellectual Property Rights in New Technologies. *Science, Technology & Human Values*, 12(1), 6–21.
- Schmitz, T. (2015). *Dependence in Buyer-Supplier Relationships – Present State and Future Perspectives*.
- Schurr, P. H. (2007). Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 161–170. <http://doi.org/10.1108/08858620710741869>
- Sekkat, K. (1987). Filières de production : revue de la littérature et comparaison avec la théorie néo-classique. *L'Actualité Économique*, 63(October), 118. <http://doi.org/10.7202/601403ar>
- Sherer, S. a. (2005). From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(2), 77–83. <http://doi.org/10.1108/13598540510589151>
- Shi, M., & Yu, W. (2013). Supply chain management and financial performance: literature review and future directions. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 33). <http://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2012-0112>
- Shook, C.L., Adams, G.L., Ketchen, D.J. (2009). Towards a theoretical toolbox for strategic sourcing. *Supply Chain Management: an international Journal*. Vol. 14, pp. 3 – 10.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand, and Spatial Search for Innovation. *Organization Science*, 18(1), 20–38. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0212>
- Sinha, P. R., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 154–168. <http://doi.org/10.1108/13598540410527051>
- Skinner, S., & Guiltinan, J. P. (1986). Extra-Network Linkages, Dependence, and Power. *Oxford University Press*, 64(3), 702–713.

- Slowinski, G., Hummel, E., & Kumpf, R. J. (2006). Protecting know-how and trade secrets in collaborative R&D relationships. *Research - Technology Management*.
- Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tome 1, Guillaumin, reedition de 1843.
- Solesvik, M. Z., & Gulbrandsen, M. (2013). Partner Selection for Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 3(4), 11–16. Retrieved from <http://timreview.ca/article/674>
- Sriram, V., Krapfel, R., Spekman, R. (1992). Antecedents to buyer – seller collaboration: an analysis from the buyers’ perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 25, pp. 303 – 320.
- Steidle, A. (2010). *The influence of power on self-regulation*.
- Stinchcombe, A.L. (1986). Contracts as hierarchical documents. Organization theory and project management administering uncertainty in Norwegian Offshore Oil, Norway university press.
- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690–711. <http://doi.org/10.1108/09600030910996323>
- Storey, J., Emberson, C., Godsell, J., & Harrison, A. (2006). Supply chain management: theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 754–774. <http://doi.org/10.1108/01443570610672220>
- Subramani, M.R., Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric inter organizational relationships: theory and evidence. *Academy of Management Journal*. Vol. 46, pp. 46 – 62.
- Summerer, L. (n.d.). Specifics of Innovation Mechanisms in the Space Sector. *Esa.Int*. Retrieved from http://www.esa.int/gsp/ACT/doc/CMS/pub/ACT-RPR-0906_ISPIM_Innovation_and_Space.pdf
- Tahawy, K. El. (2009). How outsourcing firms could avoid lock-in to supplier situation and potential supplier hold-up, (2009), 1–10.
- Tan, K.C., Lyman, S.B. (2002). Supply Chain Management: a strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 22, pp. 614 – 631.
- Tang, C. S., & Zimmerman, J. D. (2009). Development and Supply Chain Risks: The Boeing 787 Case. *Supply Chain Forum*, 10(2), 74–87.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 509 – 33.

- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). A modern dictionary of sociology.
- Thomas, R. W., & Esper, T. L. (2010). Exploring relational asymmetry in supply chains: the retailer's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 475–494. <http://doi.org/10.1108/09600031011062209>
- Tinseth, R. (2013). Boeing: our supply chain.
- Trott, P. (2017). Innovation Management and New Product Development, 6th Edition, Pearson.
- Vanhaverbeke, W. (2013). Rethinking Open Innovation Beyond the Innovation Funnel. *Technology Innovation Management Review*, (April), 6–10. Retrieved from <http://timreview.ca/article/673>
- Weber, M. (1965). Essais sur la théorie de la science.
- Welch, J.A., Nayak, P.R. (1992). Strategic outsourcing: a progressive approach to the make or buy decision". *Academy of Management Executive*. Vol. 6, pp. 23 – 31.
- Wen, C., Li, X. (2007). Research on dynamics Supply Chain Integration Network Model Based on Collaboration theory and nonlinear polya processes. International Conference on wireless communications, networking and mobile computing, 6085 – 6088?
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171–174. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250160303/full>
- West, J., Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 31.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805–811. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001>
- Wikipedia. (n.d.). Theory of the firm.
- Williamson.O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The America Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *The Pennsylvania State University ISBM Report lo-1995 Institute for the Study of Business Markets The Pennsylvania State University* (Vol. 3004).
- Volot, J.-C. (2010). *Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance*.

- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Zaheer, A., McEvily, B, Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9: 141 – 159.
- Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 544–563
- Zhang, X. M., Liu, Q., & Wang, H. Q. (2012). Ontologies for intellectual property rights protection. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 1388–1400.
- Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2013). The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 115–131.
- Zhao, M. (2006). Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property Rights Protection. *Management Science*, 52(8), 1185–1199.
- Zhao, F. (2007). A structured literature review of supply chain outsourcing. Msc thesis, Cranfield centre for logistics and supply chain management. Cranfield University, Cranfield.

Table des matières

Introduction générale.....	4
Contexte.....	5
Problématique et objectifs de la recherche	9
Terrain et méthodologie.....	14
Plan de la thèse	19
PARTIE II	23
Déterminants de la décision d'achat, dépendance, pouvoir et performance dans la relation client-fournisseur : cadre conceptuel.....	23
1. Chapitre 1 : Impact des déterminants de la décision d'achat sur la dépendance client-fournisseur	27
1.1. Vers un paradigme de compétition entre les chaînes de valeurs	29
1.1.1. La création de valeur	29
1.1.2. Filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement et réseau de valeur ...	32
1.1.3. Le nécessaire management de la chaîne de valeur	37
1.2. Déterminants de la décision d'achat et dépendance client-fournisseur	39
1.2.1. Théorie des coûts de transaction.....	39
1.2.2. Théorie de la dépendance des ressources	46
1.2.3. Théorie de la connaissance	51
1.3. Stratégies et pratiques achat dans l'entreprise	57
1.3.1. Les différentes stratégies achats	57
1.3.1. Les modèles de prise de décision	60
1.3.2. Cohérence entre stratégie entreprise, achat et pratiques.....	63
<i>Synthèse chapitre 1</i>	65
2. Chapitre 2 : Impact de la dépendance et du pouvoir sur la performance client-fournisseur	73

2.1.	Pouvoir, dépendance et performance	75
2.1.1.	Caractéristiques et catégorisations du pouvoir	75
2.1.2.	Caractéristiques et catégorisations de la dépendance	78
2.1.3.	Point de référence et mesure de la performance	85
2.2.	Dépendance mutuelle, relation et performance client-fournisseur	89
2.2.1.	Limites de la théorie du pouvoir dans l'analyse de la dépendance	90
2.2.2.	Les déterminants de l'avantage compétitif inter-organisationnel.....	96
2.2.3.	Dépendance mutuelle et bénéfices relationnels : mythe ou réalité ?.....	100
2.3.	Asymétrie de dépendance, relation et performance client-fournisseur.....	103
2.3.1.	Impact de l'asymétrie de dépendance sur la performance.....	103
2.3.1.	Asymétrie de dépendance satisfaisante ou « Zone de tolérance ».....	107
2.3.2.	Asymétrie de dépendance induite par l'innovation ouverte	108
	<i>Synthèse chapitre 2</i>	112
	<i>Conclusions et opportunités de contributions</i>	119
	PARTIE II	126
	Méthode, résultats de la recherche et discussion.....	126
3.	Chapitre 3 : Protocole de recherche	130
3.1.	Epistémologie et méthode d'analyse	131
3.1.1.	Positionnement épistémologique interprétativiste.....	131
3.1.2.	Risques associés à la recherche compréhensive	132
3.1.3.	Méthode d'analyse abductive	134
3.2.	Les industries aéronautique, spatiale et de défense comme terrain de recherche	138
3.2.1.	Rétrospective	138
3.2.2.	Une industrie de la connaissance et de l'innovation.....	144
3.2.3.	Une économie consolidée avec peu d'acteurs	147
3.2.4.	Une nécessaire pérennité des relations	150
3.3.	Recueil et analyse des données	152
3.3.1.	Mode de collecte des données	152
3.3.2.	Nature du terrain d'observation et de l'échantillon	155
		355

3.3.3.	Sources de données.....	157
3.3.4.	Analyse des données.....	161
	<i>Synthèse chapitre 3</i>	162
4.	Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats de la recherche	167
4.1.	Déterminants de la décision d'achat et dépendance client- fournisseur.....	172
4.1.1.	Impact des stratégies institutionnelles	172
4.1.2.	Impact de la stratégie client	177
4.1.3.	Impact de la stratégie propre de l'entreprise focale.....	181
4.1.4.	Une réflexion stratégique difficile à mettre en œuvre	188
4.2.	Perception de l'impact de la dépendance client-fournisseur sur leur performance et relation	191
4.2.1.	La perception de la performance	191
4.2.2.	La perception de la dépendance.....	196
4.2.3.	Perception de l'impact de la dépendance sur la performance	203
4.2.4.	Perception de l'impact de la dépendance sur la relation client - fournisseur	206
4.3.	Interdépendance	212
4.3.1.	Contexte et identification des fournisseurs clés	212
4.3.2.	Perception du pouvoir.....	217
4.3.1.	Caractéristiques et challenges de la relation.....	220
4.3.2.	Perception de la performance	226
4.4.	Indépendance	234
4.4.1.	Contexte.....	234
4.4.2.	Perception du pouvoir.....	235
4.4.3.	Caractéristiques et challenges de la relation.....	237
4.4.4.	Perception de la performance	239
4.5.	Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur	243
4.5.1.	Contexte.....	243
4.5.2.	Perception du pouvoir.....	248
4.5.1.	Caractéristiques et challenges de la relation.....	251

4.5.2. Perception de la performance	258
<i>Synthèse chapitre 4</i>	263
5. Chapitre 5 : Discussion des résultats.....	277
5.1. Déterminants de la décision d'achat de l'entreprise focale et impacts sur la dépendance.....	278
5.1.1. Les coûts, les compétences et la connaissance	278
5.1.2. Impact de la stratégie client et de la stratégie institutionnelle	286
5.1.3. Une difficile réflexion stratégique	289
5.2. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur.	292
5.2.1. Nature de la dépendance.....	292
5.2.2. Nature de la performance	293
5.2.3. Perception de l'impact de la dépendance sur la performance client-fournisseur	296
5.3. Situations de dépendance et perception de leurs impacts sur la performance	300
5.3.1. Interdépendance.....	300
5.3.2. Indépendance	306
5.3.3. Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur.....	308
Conclusion générale	313
Rappel de la problématique et des objectifs de la recherche	315
Résultats et contributions.....	318
Limites et opportunités de recherche.....	329
Références bibliographiques	331
Liste des figures	358
Liste des tableaux	359

Liste des figures

Figure 1: Structure de la Partie 1 : Déterminants de la décision d'achat, dépendance, pouvoir et performance dans la relation client-fournisseur : cadre conceptuel	24
Figure 2: Nombre de publications portant sur le thème de la création de valeur entre 2000 et 2017 (Source : Google Scholar)	31
Figure 3: Le Système de Valeur (Porter, 1985)	32
Figure 4: Chaîne de valeur ou Chaîne d'approvisionnement	35
Figure 5: Décision d'achat et positionnement des limites de l'entreprise (D. Probert, 2001) .	40
Figure 6: Représentation simplifiée du cycle de vie du produit, niveaux d'incertitude externe et impact sur la dépendance (adapté de Sekkat, 1992).....	44
Figure 7 : Dichotomie innovation ouverte vs fermée (Chesbrough, 2006).....	52
Figure 8: Modèle de management du risque pour l'externalisation (Lonsdale, 1999)	61
Figure 9 : Guide pour la décision d'achat (Insinga, 2000).....	62
Figure 10: Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)	81
Figure 11: L'arc d'intégration (Frohlich et Westbrook,2001)	95
Figure 12 : Variabilité des commandes dans la chaîne de valeur (Lee, 1997).....	98
Figure 13: Partie 2 – Méthode et résultats de la recherche	127
Figure 14: L'approche abductive (A. Rouzies, L. Cailluet, 2014).....	136
Figure 15: Structure de l'industrie aérospatiale (Graham and Ahmed, 2000)	148
Figure 16 : Matrice d'analyse de la dépendance versus pouvoir, relation et performance utilisée lors des entretiens semi-directifs	154
Figure 17: Domaine d'intervention des répondants	156
Figure 18: Domaine d'intervention des répondants	158
Figure 19: Synthèse décision d'achat et déterminants de la dépendance.....	264

Liste des tableaux

Tableau 1 : Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)	11
Tableau 2 : Synthèse théorie des coûts de transaction (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)	45
Tableau 3 : Synthèse théorie de la dépendance des ressources (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)	50
Tableau 4 : Synthèse théorie de la connaissance (adapté de Shook, Adams, Ketchen, 2009)	56
Tableau 5 : Synthèse des sources de pouvoir (adapté de French et Raven, 1959 ; Gundlach et Cadotte, 1994 ; Brown, 1995 ; Maloni et Benton, 2000)	76
Tableau 6 : Configurations de déséquilibre de pouvoir et de dépendance mutuelle (Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)	82
Tableau 7 : Situations de dépendance selon les dimensions de dépendance mutuelle et d'asymétrie de dépendance, et périmètre de l'étude (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)	121
Tableau 8 : Profil des répondants – classement selon l'ordre alphabétique de l'entité	159
Tableau 9 : Synthèse interdépendance : contexte, pouvoir, relation et performance	269
Tableau 10 : Synthèse indépendance : contexte, pouvoir, relation et performance	272
Tableau 11 : Synthèse asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur : contexte, pouvoir, relation et performance	274
Tableau 12 : Synthèse contexte, pouvoir, relation et performance en fonction des situations de dépendance	328

