



**HAL**  
open science

## La collaboration client/fournisseur : comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise

Richard Calvi, Karine Samuel, Nathalie Merminod, Hugues Poissonnier

### ► To cite this version:

Richard Calvi, Karine Samuel, Nathalie Merminod, Hugues Poissonnier. La collaboration client/fournisseur : comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 2014, 40 (239), pp.67-74. 10.3166/rfg.239.67-74 . halshs-01020699

**HAL Id: halshs-01020699**

**<https://shs.hal.science/halshs-01020699>**

Submitted on 8 Feb 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**RICHARD CALVI** *Université de Savoie, IREGÉ*

**KARINE EVRARD-SAMUEL** *Université Grenoble Alpes, CERAG*

**NATHALIE MERMINOD** *Aix-Marseille université, CRET-LOG*

**HUGUES POISSONNIER** *Grenoble École de management, IRIMA*

# La collaboration entre client et fournisseur

Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ?

*La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose que pierre. Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple.*  
(St Exupéry, *Citadelle*, 1948, p. 232)

**L**e 6 avril 2010, l'État français créait la médiation des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance. Cette initiative issue des états généraux de l'industrie (2010), faisait suite à la mise en évidence des effets néfastes pouvant naître d'un fort déséquilibre dans la relation commerciale entre client et fournisseur. Ces états généraux venaient eux-mêmes en réaction à une crise sans précédent (2008-2009) ayant fortement affecté le tissu industriel français et notamment fragilisé le réseau de sous-traitance de la filière automobile. Dès janvier 2009, la Loi de modernisation des entreprises (LME)

s'était attachée en urgence à légiférer sur les délais de paiement, mais le mal semblait plus profond d'où la création de cette *médiation*<sup>2</sup>, dont la lettre de mission de juin 2010 évoque l'impératif « d'engager des actions visant à rendre plus équilibrées et partenariales les relations entre clients et fournisseurs et à renforcer le maillage du tissu industriel » (rapport Volot, 2010, p. 43). Il y a vingt ans de cela déjà, Claude Altherson (1992), ancien commissaire général au plan, faisait un constat assez similaire. Il appelait de ses vœux à une prise de conscience, par les acteurs industriels, que le déploiement de relations plus partenariales avec les fournisseurs était vecteur de création de valeur pour l'ensemble du tissu industriel.

Le renouvellement des mêmes constats doit nous interpeller sur l'évolution des modèles économiques qui régissent les relations clients/fournisseurs. Les relations basées sur l'« affrontement » (« arm length » comme l'évoquent les anglo-saxons) sont-elles toujours la norme dans les relations verticales ? Nos différentes actions (recherche, formation) auprès de populations en charge du pilotage des relations avec les fournisseurs (acheteurs, *supply chain managers*, etc.) nous amènent à penser que la collaboration<sup>3</sup> est, dans bien des cas, le mode de management le plus apte à générer un avantage concurrentiel (Kanter, 1994). Comment la communauté de recherche en management peut-elle influencer ces modèles économiques sous-jacents où la défiance, voire le conflit, restent souvent des pratiques usuelles ? Une analyse

systématique des processus de création de valeur inhérents à la collaboration entre un client et un fournisseur semble constituer un angle d'attaque pertinent du sujet et c'est sur ce thème porteur que se positionnent les cinq contributions de ce dossier.

En France, le premier chercheur à s'intéresser à l'avantage économique qui peut découler d'une relation d'étroite collaboration avec ses sous-traitants est Jacques Houssiaux (1957). Le concept de « quasi-intégration » qu'il introduit à l'époque dans l'analyse économique se retrouvera principalement par la suite dans le champ du management stratégique. Dans cette lignée, Pierre-Yves Barreyre (1968) prône le développement des politiques « d'impartition » (alliant décision d'externalisation et coopération étroite) comme vecteur de la croissance industrielle. La lecture de leurs travaux laisse penser qu'il existe, entre la coordination de marché et la pure intégration des activités, une voie intermédiaire où la qualité de la collaboration entre les partenaires est une source intrinsèque de création de valeur. Le développement d'un courant de pensée propre à étudier ce phénomène collaboratif va être ralenti par la domination de la pensée *williamsonienne* qui émerge dès le milieu des années 1970 (Williamson, 1975, 1979). En effet, dans sa version initiale, la théorie des coûts de transaction contribue à ancrer une vision bipolaire (hiérarchie ou marché) de l'agencement des activités économiques mobilisées par l'entreprise. L'attrait de cette théorie impacte les recherches s'intéressant aux relations interentreprises en les

---

2. J.C. Volot (2010) « Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance » <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000462/0000.pdf>

3. Au sens du dictionnaire *Le Robert*, c'est-à-dire « travailler ensemble à une œuvre commune » (2004).

orientant principalement sur le thème des frontières de l'entreprise, de la limite entre « l'interne » et « l'externe », et ceci au détriment des thèmes portant sur les modes de collaboration à instaurer entre les acteurs (le *comment*).

Le début des années 1990 est propice au développement de cadres théoriques capables d'appréhender les collaborations verticales sous un angle managérial. En effet, le développement de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) offre un cadre d'analyse alternatif à l'étude de l'avantage compétitif que certains chercheurs ne tarderont pas à élargir au contrôle des ressources externes à l'entreprise. Dyer et Singh (1998) introduisent ainsi dans la théorie des ressources une branche s'intéressant explicitement au rôle de la *compétence relationnelle* des firmes dans la recherche de l'avantage concurrentiel. Lorenzoni et Lipparini (1999) insistent, quant à eux, sur l'importance de la « capacité relationnelle » qu'il s'agit de construire. Ce développement théorique est largement inspiré de la médiatisation du modèle japonais observé dans l'industrie automobile en matière de relations entre clients et fournisseurs. Le *partenariat* devient ainsi un des thèmes à la mode tant dans les colloques professionnels que dans les revues académiques (Lecler, 1992). La recherche des compétences relationnelles propres à asseoir l'avantage compétitif constitue désormais un champ de recherche fécond qui s'inscrit dans une logique de *capacités dynamiques* (Persais, 2004 ; Teece *et al.*, 1997). Afin de bénéficier de toutes les retombées positives potentielles associées à la collaboration (amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image, etc.), et de développer de véritables « avantages

coopératifs », comme l'écrit Kanter (1994), il est important, pour les tenants de cette vision, de développer sa capacité à créer de nouvelles relations, mais aussi ses capacités à coordonner les contributions des partenaires (Simonin, 1997). Le développement des théories fondées sur les réseaux stratégiques (Jarillo, 1988 ; Powell, 1987 ; Paché et Paraponaris, 1993), les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) voire les réseaux sociaux (Granovetter, 1985) a également donné un nouvel élan à l'étude de ces phénomènes.

Au-delà de la littérature en stratégie, c'est le champ plus récent du *supply chain management* qui a offert ces dernières années le plus grand nombre de recherches, souvent empiriques, sur la collaboration client-fournisseur (El Ouardighi, 2008 ; Spalanzani et Evrard Samuel, 2007). Les formes *hybrides* d'organisation (c'est-à-dire les situations de quasi-intégration par la collaboration), admises tardivement par Williamson (1991) comme des situations transitoires, s'imposent donc aujourd'hui de façon pérenne dans de nombreux secteurs.

Trois articles de ce dossier s'attachent à étudier la problématique de la collaboration entre client et fournisseur sous l'angle de son impact au sein des *supply chain*.

Tout d'abord Olivier Lavastre, Blandine Ageron et Ludivine Chaze-Magnan s'intéressent plus précisément aux innovations interorganisationnelles (ce qu'ils nomment « pratiques interorganisationnelles innovantes » ou P2I) pour lesquelles ils proposent un modèle conceptuel les liant à la performance dans le contexte du *supply chain management*. Ils se focalisent, dans leur étude, sur une forme précise de collaboration entre client et fournisseur ; celle qui implique des supports informationnels

formels (GPA, système de traçabilité, kanban, etc.). Il ressort de leur étude, fondée sur un modèle d'équations structurelles original, que la capacité d'innovation de l'organisation joue un rôle essentiel vis-à-vis de la performance ; rôle plus important que celui des conditions et du contexte de déploiement.

De leur côté, Diego Vega et Frédéric Pellegrin-Romeggio présentent dans leur article le concept de « pivot-assembleur » qui trouve son origine dans des chaînes logistiques temporaires, susceptibles d'être reconfigurées très rapidement en fonction d'un environnement instable. Ils ont travaillé en parallèle sur deux terrains particulièrement illustratifs de cette instabilité, à savoir l'aide humanitaire et l'industrie du voyage. Dans ces secteurs, ils ont observé des chaînes logistiques temporaires et reconfigurables selon les besoins des donneurs d'ordre, qui sont dans un cas les médecins humanitaires, dans l'autre les clients des agences. Ils analysent l'ensemble des rôles que l'organisation pivot joue dans ces réseaux, permettant ainsi de faire émerger une nouvelle forme de collaboration entre acteurs à travers un assemblage plus dynamique des ressources. Ils proposent ainsi une nouvelle forme de collaboration client-fournisseur par le concept d'assemblage dynamique et ajoutent un quatrième rôle au modèle des 3C de Fréry (1997) décrit comme la « Combinaison », c'est-à-dire la capacité à combiner et à activer des ressources compatibles, identifiées lors de la phase de conception.

Enfin, l'article de Marc Gaugain, Jean-Laurent Viviani et Thi Le Hoa Vo aborde la problématique de la collaboration entre client et fournisseur dans la *supply chain* sous un angle peu exploré jusqu'ici : l'angle

financier. Les auteurs proposent une revue de littérature centrée sur la question cruciale du financement collaboratif entre client et fournisseur. Ce dernier est appréhendé comme un moyen de renforcer la compétitivité des chaînes logistiques. Au-delà de l'identification des formes de financement les mieux adaptées aux besoins, les auteurs présentent des sources de financement innovantes et susceptibles de renforcer la collaboration entre les parties en présence.

Cependant, les limites du modèle collaboratif sont aussi questionnées, notamment dans la littérature portant sur le management des achats. Cox (2001) adresse par exemple une série de critiques aux auteurs préconisant le développement du *partenariat* comme panacée à la création dans les relations inter-entreprises. Pour cet auteur, la collaboration est une stratégie bénéfique uniquement dans certaines configurations relationnelles. Elle est de plus parfois considérée comme sous optimale pour le partenaire car elle n'est souvent que le reflet d'une stratégie de domination d'un des acteurs (Donada, 1997).

Pour autant, comme l'indiquent Prahalad et Krishnan (2008), aucune entreprise n'est aujourd'hui suffisamment compétente pour répondre à toute la variété et la complexité de la demande. Le contexte des entreprises est donc favorable à l'émergence de nouvelles pratiques collaboratives entre client et fournisseur. En effet, la systématisation des politiques d'achats visant à la diminution des bases fournisseurs a naturellement resserré les liens entre les acteurs d'une même chaîne logistique. L'impératif d'innover toujours plus sur des fonctionnalités de moins en moins maîtrisées en interne déplace le challenge de la collaboration du champ de l'*exploitation* vers celui de l'*exploration* (March, 1991 ; Calvi *et al.*, 2005).

C'est précisément sur cette problématique de la collaboration entre client et fournisseur dans les phases d'exploration que se positionne l'article de Marie-Anne Le Dain et Valéry Merminod. Leur recherche s'intéresse au processus de partage de connaissances entre partenaires. Elles utilisent les apports de la théorie sur le partage des connaissances (notamment le modèle de Carlile, 2004) pour avancer certaines hypothèses sur son évolution dans le contexte des projets de conception collaborative. En se fondant sur deux études de cas longitudinales dans le cadre de relations de types *black box* (c'est-à-dire avec un fournisseur « expert » qui conçoit sur la base de spécifications du client), elles avancent quelques résultats préliminaires qui mettent en exergue l'importance de la mise en œuvre d'une démarche de compréhension commune du besoin et des enjeux du projet et ce, quel que soit le niveau de maîtrise interne de la technologie achetée.

L'analyse de l'évolution des relations client-fournisseur, dans une perspective d'entreprise étendue est donc indispensable à la compréhension de la création de valeur pour les entreprises qui évoluent dans des réseaux logistiques complexes et globaux. Ces changements, qui se situent à une échelle interorganisationnelle, conduisent également à des changements dans chacune des organisations impliquées dans l'échange. Les multiples interactions d'activités entre partenaires induisent de nouvelles sources de risques et d'incertitude et une complexité organisationnelle accrue. Or, comme le notent Ivens *et al.* (2009), il existe aujourd'hui très peu de recherches sur le lien entre collaboration intra et inter-organisationnelle. Pourtant, la logique de relations stratégiques externes a un effet

miroir dans les relations internes, relations qualifiées par Piercy (2009) de *strategic internal relationships*, qui se jouent entre les fonctions à l'interface des clients (marketing), des fournisseurs (achats) et des partenaires (joint-venture, etc.). Poissonnier *et al.* (2012) insistent, dans leur ouvrage dédié aux « achats collaboratifs », sur le lien ténu qui existe entre collaboration externe et collaboration interne.

Le dernier article de ce dossier explore ce lien et notamment comment le positionnement de la fonction achats au sein de l'entreprise impacte son potentiel collaboratif. Dans leur article, André Tchokogué, Jean Nollet et Raluca-Mihaela Chiurciu, proposent un angle d'approche des relations client-fournisseur *via* la *légitimité externe* de la fonction achats. Ils explorent ce concept de légitimité externe à travers une étude exploratoire portant sur quarante-sept entretiens réalisés auprès d'acteurs évoluant au sein d'entreprises acheteuses et chez leurs fournisseurs. Cette recherche permet dans un premier temps de mieux comprendre les trois principales dimensions du concept de légitimité externe de la fonction achats : la *légitimité pragmatique*, la *légitimité morale* et la *légitimité cognitive*. Elle permet dans un second temps de qualifier la nature du lien entre la recherche d'un haut niveau de légitimité externe de la fonction achats et l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elle conclut que lorsque la fonction achats jouit d'une légitimité externe élevée, elle peut davantage développer des relations de collaboration fructueuses en termes de qualité, de coût, et d'innovation.

Ce numéro explore, nous l'avons vu, de nombreuses facettes de la collaboration entre client et fournisseur. Le nombre

important de contributions reçues (vingt-quatre) montre le dynamisme de cette thématique longtemps négligée dans le paysage académique français (Calvi et Paché, 2010). Il souligne aussi à quel point cet objet de recherche qu'est la collaboration entre client et fournisseur appelle des recherches pluridisciplinaires. Toutes les propositions étaient dignes d'intérêt et un processus d'évaluation en double aveugle a été suivi pour parvenir à la sélection des cinq contributions qui constituent ce dossier. Nous remercions les évaluateurs pour la qualité de leur travail et le respect strict de nos exigences de coordinateurs. Merci donc à nos collè-

gues Marie José Avenier, Céline Bérard, Arnaud Bichon, Sylvie Blanco, Christophe Bonnet, Sébastien Brion, Mathieu Cabrol, Barthélemy Chollet, Carole Donada, Brigitte de Faultrier, Céline Desmarais, Frédéric Fréry, François Fulconis, Élodie Gardet, Sébastien Geindre, Laurence Gialdini, Gilles Guieu, Bernard Gumb, Sylvie Jarnias, Frédéric Le Roy, Jacques Liouville, Laurent Livolsi, Ulrike Mayrhofer, Gilles Neubert, Gilles Paché, Michel Philippart et Paul Reaidy. Nos remerciements chaleureux vont enfin à Jérôme Barthélemy, pour le pilotage attentif de ce dossier qui aura été sa dernière contribution en tant que rédacteur en chef de la RFG.

## BIBLIOGRAPHIE

- Altherson C. (1992). *De la sous-traitance au partenariat industriel*, L'Harmattan.
- Barney J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Barreyre P.Y. (1968). *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.
- Calvi R., Paché G. (2010). « Management des achats : Renouvellements managériaux et théoriques », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 91-95.
- Calvi R., Blanco E., Koike T. (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les *supply chains* de demain : un réel défi pour les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, vol. n° 31, 156, p. 187-202.
- Carlile P.R. (2004). "Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries", *Organization Science*, vol. 15, n° 5, p. 555-568.
- Cox A. (2001). "Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 37, n° 2, p. 8-15.
- Donada C. (1997). « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue française de gestion*, n° 114, p. 94-105.
- Dyer J.H., Singh H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.

- El Ouardighi F. (2008). « Le supply chain management : concilier centralisation et indépendance organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 186, p. 81-88.
- Fréry F. (1997). « La Chaîne et le réseau », *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, p. 23-53.
- Granovetter M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Houssiaux J. (1957), « Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants », *Revue Économique*, n° 2, p. 221-247.
- Ivens B.S., Pardo C., Tunisini A. (2009). "Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issues, issues and implications", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 8, p. 851-856.
- Jarillo J.C. (1988). "On strategic network", *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 31-41.
- Kanter R. (1994). "Collaborative advantage", *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 96-108.
- Lecler Y. (1992 ). « L'avenir du partenariat à la japonaise », *Revue française de gestion*, n° 91, p. 50-63.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999). "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study", *Strategic Management Journal*, n° 20, p. 317-338.
- March J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Paché G., Paraponaris C. (1993). *L'entreprise réseau*, coll. « Que sais-je », PUF.
- Persais E. (2004). « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, p. 119-145.
- Piercy N.F. (2009). "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n°8, p. 857-864.
- Poissonnier H., Philippart M., Kourim N. (2012). *Les achats collaboratifs. Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, De Boeck.
- Powell W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form of transitional development?, *California Management Journal*, vol. 30, n°1, p. 67-87.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2008). *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*, New York, Mc Graw-Hill Professional.
- Simonin B. (1997). "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, p. 1150-1174.
- Spalanzani A., Evrard Samuel K. (2007). "Absorbing uncertainty within supply chains", *International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)*. vol. 2, n° 4, p. 441-458.

- Teece D.J., Pisano G, Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Wernerfelt B. (1984). A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Williamson O.E. (1991). "Strategizing, economizing, and economic organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 75-94.
- Williamson O.E. (1979). "Transaction Cost Economics: The Governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.
- Williamson O.E. (1975). *Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press.