

## Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur

**Résumé :** Cet article présente un outil de mesure du collaboratif dans les relations client-fournisseur : le *PEAK Collaborative Index*<sup>®</sup> (*PCI*). Fondé sur les bases théoriques des normes transactionnelles collaboratives et des approches philosophiques sur les vertus cardinales de justice, de courage, de prudence et de tempérance, le *PCI* a été testé auprès de près de 300 entreprises engagées dans des relations collaboratives. Il révèle l'importance de vertus propédeutiques comme le respect et la courtoisie des personnes mais aussi des comportements inter-organisationnels non-opportunistes ancrés dans la recherche de justice et la générosité.

**Abstract:** This paper presents a collaborative measurement tool in the customer-supplier relationships: the *PEAK Collaborative Index*<sup>®</sup> (*PCI*). Based on the theoretical foundations of relational norms and philosophical approaches of the cardinal virtues of justice, courage, prudence and temperance, the *PCI* has been tested for 3 years with hundreds of firms engaged in collaborative relationships. It reveals the importance of virtues such as respect and courtesy but also of non-opportunistic inter-organizational behaviors rooted in the search for justice and generosity.

**Mots-clés :** collaboratif, indice, modèle de mesure, normes collaboratives, vertus, client-fournisseur

**Keywords:** collaborative, index, measurement model, relational norms, virtues, customer-supplier

## Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur

### Introduction

L'expression « relation collaborative » est à la mode. Académiques, experts professionnels et praticiens vantent les qualités de ce mode de gouvernance relationnel, théoriquement capable de combler les imperfections du marché. Dans l'ensemble des relations collaboratives possibles, les échanges économiques entre des entreprises clientes et leurs fournisseurs font l'objet d'une attention particulière car ils sont au cœur des stratégies d'outsourcing, des processus conjoints de création d'innovations ou des politiques de responsabilité sociétale des entreprises à l'égard de leurs parties prenantes. Les collaborations entre des entreprises clientes et leurs fournisseurs ont fait l'objet de nombreuses études et méta-analyses statistiques (e.g. Donada et Nogatchewsky, 2005). Ces travaux confirment les gains liés à une démarche collaborative sur les achats et les approvisionnements, les avantages en termes d'efficacité des processus et de flexibilité, les nouvelles possibilités de combinaison des ressources pour un rendement combiné supérieur aux rendements individuels additionnés, l'amélioration des niveaux de qualité des offres et une capacité d'innovation accrue. Mais, qu'est-ce qu'une relation collaborative client-fournisseur de qualité ? Telle est la question à l'origine de cette recherche et de la construction du *PEAK Collaborative Index*<sup>®</sup> (PCI), indice qui a pour objectif de mesurer la qualité d'une relation collaborative entre des entreprises clientes et fournisseurs.

Les modèles de mesure du collaboratif existants sont variés et de composition inégale. Souvent réduits à un nombre restreint d'items, ils ne considèrent qu'un seul point de vue sur les échanges (le point de vue du client ou du fournisseur). Leurs fondements conceptuels sont

disparates, même si les auteurs utilisent souvent les mêmes variables pour évaluer la qualité des relations : la confiance des partenaires, leur engagement dans la durée ou leur satisfaction. Ce manque d'ancrage théorique fort peut conduire à des confusions entre les mesures d'antécédents des relations, les dimensions de ces relations ou leurs conséquences pour les partenaires. Curieusement, la littérature philosophique n'est jamais prise en compte dans ces travaux, alors que ses propositions sur les vertus cardinales de justice, de prudence, de courage et de tempérance sont *a priori* à même de donner du sens à cette notion de relation collaborative et à sa mesure.

Forts de ces constats, notre article a pour objectif de proposer un outil de mesure du collaboratif client-fournisseur qui 1) s'inscrive dans un cadre théorique cohérent et solide qui associe les sciences de gestion et les théories des organisations sur les normes contractuelles avec la philosophie morale et ses propositions sur les vertus cardinales, 2) soit statistiquement valide et fiable et 3) puisse devenir un indice récurrent de mesure du collaboratif client-fournisseur (ou de la qualité de la relation collaborative).

Nous avons construit le PCI en 5 étapes : (1) une revue de la littérature théorique sur les collaborations inter-organisationnelles, (2) une revue des modèles empiriques, (3) la construction conceptuelle et empirique de l'indice, (4) l'administration d'un questionnaire pour récolter les données et (5) l'analyse de la validité et de la fiabilité de l'indice. Ces étapes sont décrites et synthétisées dans les trois parties qui composent cet article. Nous commençons par une synthèse des différentes littératures mobilisées avant de décrire les fondements conceptuels et empiriques du PCI. La troisième partie présente les résultats de l'analyse statistique ainsi que les contributions managériales de cet instrument de mesure.

## **1. Revue de la littérature**

La collaboration inter-organisationnelle repose sur une logique partenariale caractérisée par « *des relations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle. Elles unissent leur effort pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement* » (Mohr et Spekman, 1994, p. 135). Des travaux empiriques assez disparates se sont penchés sur ce qu'est une relation collaborative de qualité. Certains présentent des indicateurs du collaboratif, d'autres développent des modèles de mesure. Nous présentons ces travaux, identifions leurs principales limites avant de passer en revue les cadres théoriques généralement mobilisés dans les recherches sur la mesure du collaboratif.

### ***Travaux empiriques sur la mesure du collaboratif***

Les principaux modèles d'analyse existants des collaborations client-fournisseur élaborés par des chercheurs sont au nombre de quatre (cf. Annexe 1 pour plus de détails). Deux proposent de véritables outils de mesure des relations client-fournisseur, les deux autres sont plus des modèles théoriques globaux :

- Henke et al. (2008) proposent le *Working Relations Index* <sup>TM</sup> (WRI). Largement déployé dans l'industrie automobile, le WRI quantifie le niveau et les effets de l'expérience des fournisseurs et leur confiance vis-à-vis de leurs clients. C'est un outil de mesure de la qualité des relations fournisseurs à partir de 5 dimensions (relation, communication, aide au partenaire, obstacles, partage des bénéfices). Cet index est conçu pour permettre aux fournisseurs d'évaluer leurs clients. Il ne croise donc pas les regards des partenaires de la relation. Par ailleurs, les dimensions retenues ne distinguent pas clairement celles qui agissent en tant qu'antécédents ou conséquences. Il en est ainsi notamment pour la communication et le partage des bénéfices ;

- Simatupang et Sridharan (2005) ont développé un outil de mesure du collaboratif entre fournisseurs et distributeurs à partir de 25 items : le *Collaboration Index (CI)*. Cet outil, ancré dans la gestion opérationnelle, permet d'obtenir un score de collaboration valide et fiable sur l'importance de trois dimensions : le partage de l'information, la synchronisation des décisions et l'alignement des incitations. Il a l'avantage d'être aisé à mettre en place du fait de la présence de trois dimensions uniquement mais a, en contrepartie, l'inconvénient d'avoir une portée limitée de par les trois dimensions choisies ;
- Johnsen *et al.* (2008) proposent un modèle (le *Relationship Assessment Process* - RAP) pour évaluer une relation client-fournisseur. C'est un modèle plus qu'un indice ou un outil de mesure du collaboratif : la relation est l'unité d'analyse pour étudier à la fois les caractéristiques intrinsèques de la relation, l'influence du client et celle du fournisseur sur celle-ci. Le RAP, s'il intègre les principales dimensions de la collaboration, est cependant complexe à appréhender avec la nécessité de disposer d'une multitude d'informations à la fois internes et externes à l'organisation (exemple : objectifs stratégiques des fournisseurs, clients, sous-traitants, etc.) ;
- Morgan et Hunt (1994) mesurent le rôle de la confiance et de l'engagement dans les relations client-fournisseur à partir du modèle KMV (*Key Mediating Variable*). La confiance est entendue ici comme l'assurance d'un comportement fiable et intègre d'une partie envers une autre. L'engagement est la cohérence et la bienveillance vis-à-vis du partenaire. Ces deux dimensions produisent des conséquences positives ou négatives dans les relations plus ou moins collaboratives. La principale limite du modèle KMV est liée à la considération de seulement deux dimensions qui ne donnent qu'une compréhension partielle de la relation. Néanmoins, son impact a été très important auprès des chercheurs en marketing relationnel car il permet d'approfondir

l'analyse de l'engagement et de la confiance avec la mise en évidence d'antécédents et de résultats précis (exemple : coûts de rupture de la relation, bénéfices à la relation).

Le tableau 1 propose une représentation simplifiée des principales dimensions mesurées par chacun des quatre modèles de mesure.

<b>Modèle de mesure</b>	<b>Dimensions</b>
<b>WRI (<i>Working Relations Index</i>)</b> (Henkel, 2008)	<i>Relation Entreprise-Fournisseur, Communication, Aide de l'entreprise, Obstacles, Opportunités de profits pour le fournisseur</i>
<b>CI (<i>Collaboration Index</i>)</b> (Simatupang et al., 2005)	<i>Partage d'information, synchronisation des décisions, alignement des incitations</i>
<b>RAP (<i>Relationship Assessment Process</i>)</b> (Johnsen et al., 2008)	<i>Caractéristiques de la relation (mutualité, particularité, coopération, conflit, intensité, inconsistance interpersonnel, pouvoir/dependence, confiance)</i>
<b>KMV (<i>Key Mediating Variable</i>)</b> (Morgan et al., 1994)	Engagement, Confiance

**Tableau 1 : Les travaux empiriques de mesure du collaboratif**

Toutes ces propositions empiriques présentent des limites : le WRI, s'il est le plus riche sur les dimensions relationnelles, ne permet pas de croiser les perceptions des partenaires et ne mesure donc pas la qualité d'une collaboration inter-organisationnelle. Le CI est aisé à mettre en place mais ne tient compte que de trois variables très opérationnelles relatives à la qualité d'une chaîne d'approvisionnement. Le RAP est complexe à appréhender et nécessite une collecte de données multiples à la fois internes et externes. Enfin, le modèle KMV est dédié à la dimension confiance/engagement uniquement. La disparité des dimensions utilisées dans les travaux existants mais aussi la similarité de certaines variables nous conduit à passer en revue leurs cadres théoriques,

### ***Les cadres théoriques***

Les cadres théoriques mobilisés dans les différents travaux sont variés et complémentaires. Ainsi, les auteurs vont chercher dans la théorie des coûts de transaction des arguments pour évaluer les mécanismes de contrôle des partenaires ; ils reprennent des propositions des théoriciens des réseaux d'entreprises pour évaluer les systèmes de gouvernance relationnelle et de mise en œuvre des échanges client-fournisseur à travers des structures organisationnelles adaptées ; ils vont chercher dans les approches basées sur les ressources des mesures d'échange d'actifs ou de compétences complémentaires. Les variables retenues proviennent donc de propositions théoriques très différentes. Il existe cependant un cadre conceptuel qui rassemble la plupart de ces propositions, celui des normes contractuelles initialement développé par Macneil (1980).

Macneil (1980) met en évidence dix normes « contractuelles » (cf. Tableau 2), qui sont subdivisées en deux groupes: cinq normes relationnelles (intégrité du rôle, solidarité, flexibilité, bien-fondé des moyens, normes supra-contractuelles) et cinq normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre du planning, réalisation des promesses, réparation, confiance et attentes, création et restriction du pouvoir) :

Normes Relationnelles	Normes Transactionnelles
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégrité du rôle</li> <li>2. Solidarité</li> <li>3. Flexibilité</li> <li>4. Bien fondé des moyens</li> <li>5. Normes supra-contractuelles (intensification de la norme d'harmonisation avec la matrice sociale)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réciprocité</li> <li>2. Mise en œuvre du planning</li> <li>3. Réalisation des promesses</li> <li>4. Réparation, confiance et attentes</li> <li>5. Création et restriction du pouvoir</li> </ol>

**Tableau 2 : Les normes contractuelles de Macneil (1980)**

Les normes contractuelles correspondent à des comportements attendus et partagés, au moins partiellement, par les parties prenantes d'une relation. Ce sont des mécanismes informels de gouvernance qui font office de contrat social (Macneil, 1980 ; Hatten et al., 2012). Ce sont des facteurs décisifs dans la création d'une atmosphère favorable à la collaboration (Blois et

Ivens., 2006). Elles réduisent les risques d'opportunisme (Tangpong *et al.*, 2009) et elles fournissent aux participants une indication sur le degré de confiance et d'assurance dans l'échange et vis-à-vis de l'avenir (Ott et Ivens, 2009). Les normes facilitent aussi l'engagement et la création de valeur et, finalement, elles influencent positivement la performance (Heide et John, 1992 ; Ott et Ivens, 2009). La synthèse des résultats de toutes les études traitant de ces sujets peut se résumer de la façon suivante : les normes contractuelles facilitent la coopération entre les individus et leurs organisations parce qu'elles reposent sur des comportements qui réduisent l'opportunisme et créent une harmonie favorable à la pérennité des échanges (Ott et Ivens, 2009). Compte tenu de la richesse de ces propositions, il nous a semblé indispensable et pertinent d'asseoir le cadre conceptuel de notre outil de mesure du collaboratif sur les normes contractuelles.

En conclusion, pour répondre à une demande pressante d'instruments de mesure robustes pour des professionnels en charge des relations collaboratives dans les organisations et compte-tenu des limites des propositions existantes, nous développons un outil spécifique, le PCI, *PEAK Collaborative Index*®. Sa robustesse doit être autant empirique que conceptuelle. Le PCI est construit pour être un indice qui sera mesuré annuellement, ce qui suppose un travail statistique solide et approprié. Par ailleurs, cet outil assoit sa robustesse sur un cadre théorique intégrateur cohérent. Il s'appuie sur les normes contractuelles (dans la lignée de l'article fondateur de MacNeil, 1980) mais aussi, et cela constitue son originalité conceptuelle, sur les vertus (dans la lignée des travaux en philosophie). Normes et vertus sont donc les deux piliers du cadre conceptuel du PCI.

## **2. Cadre conceptuel du PCI**

Nous ne revenons pas sur l'intérêt d'une utilisation des indicateurs des normes contractuelles pour évaluer la qualité d'une collaboration entre un client et un fournisseur. Nous préférons cependant parler de « normes collaboratives » plutôt que de « normes contractuelles ». Le



terme « contractuel » prête à confusion car, dans son sens courant, il renvoie au contrat d'affaires, au juridique - alors que son périmètre réel est plus beaucoup large. Ces normes concernent autant la coercition restreinte, que la communication, la compréhension mutuelle, la confiance, la coopération, la coordination, l'engagement, la flexibilité, l'harmonisation, l'intégrité de rôle, la longévité, la mise en œuvre conjointe du planning, les normes supra-contractuelles, le partage d'information, la réciprocité, la résolution harmonieuse des conflits, la solidarité ou la transparence. Si la diversité des normes collaboratives donne les moyens d'une analyse fine de la qualité des relations client-fournisseur, elle est aussi une source d'éclatement appropriable dans une démarche de validation théorique (Blois et Ivens, 2006, 2007).

C'est pourquoi il nous a semblé indispensable d'ancrer notre outil de mesure du collaboratif client-fournisseur dans un cadre théorique suffisamment large pour intégrer les principales normes collaboratives, mais aussi suffisamment structurant pour les restreindre à quelques dimensions cardinales. Compte-tenu de ces éléments, la littérature philosophique sur les vertus nous est apparue pertinente : car peut-il exister une collaboration entre deux partenaires sans les vertus cardinales d'altruisme (ou respect), de tempérance, de justice, de prudence et de courage ?

Les premiers écrits au sujet des vertus sont l'œuvre des philosophes grecs. Dans « La République », Platon (427-348 avant Jésus-Christ) distingue quatre vertus principales : la sagesse (Livre IV, 428b-429a), le courage (Livre IV, 429a-430c), la tempérance (Livre IV, 430d-432b) et la justice (Livre IV, 432b-444a). Platon considère les vertus comme des attitudes fermes, des dispositions stables, des perfections habituelles de l'intelligence et de la volonté qui règlent les actes, ordonnent les passions et guident la conduite. Elles procurent facilité, maîtrise et joie. Aristote (384-322 avant Jésus-Christ) dans l'*Ethique à Nicomaque* utilise une distinction différente. Il met à part la justice qu'il considère comme la plus haute

des vertus. Aristote définit, dans *l'Ethique à Nicomaque*, la vertu comme une disposition à agir de façon délibérée, qui consiste en un juste milieu (entre un vice par défaut et un vice par excès).

Les vertus sont des dispositions à agir ; elles sont acquises et visent l'action positive pour l'individu et pour la cité. La vertu se définit ainsi comme la propriété spécifique d'une chose ou d'un être, qui en constitue *l'excellence propre*, une "*disposition permanente à produire certains effets, une perfection qualitative définie et spéciale*" (Robin, 1947, p. 72). C'est "*...une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement*" (MacIntyre 1997, p. 186).

La tradition philosophique retient quatre vertus dites cardinales, dans le sens où elles sont les pivots de l'action humaine (latin *cardo* : charnière, pivot) et où, par conséquent, elles déterminent les autres vertus. La justice nous dit ce qu'il est légitime de faire en vue du bien d'autrui. Le courage nous donne la volonté de réaliser ce qui est bien, et d'agir avec détermination. La prudence, au sens ancien de « sagesse », nous fait voir, dans chaque situation, par quels moyens on peut y parvenir. La tempérance enfin, permet d'agir dans l'équilibre et en adaptant notre action à la réalité.

Dans le cadre de collaborations client-fournisseur, la justice donne à chaque partenaire ce qui d'après le droit positif (la loi) ou naturel (la morale) lui revient. Elle détermine le caractère légal ou équitable des relations. Elle assure le respect des engagements explicites ou implicites des partenaires. Le courage donne aux partenaires la volonté de réaliser ce qu'il est bien de faire. Il permet de s'engager, de décider et donc de prendre des responsabilités. Le courage détermine aussi leurs capacités à affronter l'échec, à surmonter les difficultés et à se dépasser. La prudence c'est la sagesse des partenaires dans l'action, l'éthique de leurs responsabilités. Elle leur fait voir quel est le bien commun, et par quels moyens ils peuvent y

parvenir. La prudence est fondée sur les connaissances et la recherche de la vérité. Enfin, la tempérance permet d'agir dans l'équilibre, en s'adaptant à la réalité et au contexte d'interaction, de modérer les désirs des partenaires et de maîtriser leurs impulsions pour préserver ou créer des conditions relationnelles favorables à long terme.

Une vertu a toujours une fonction particulière mais elle est présente dans les autres, car chacune a besoin des autres. Par exemple, le courage sans la prudence est témérité ; sans la tempérance, il est impulsion non maîtrisée (Aristote, EN, II, 7). Ces liens entre les vertus font donc qu'une vertu séparée deviendrait vice. De même, chaque vertu est la vertu, mais aucune n'est *toute* la vertu et c'est de leur combinaison que les dispositions à agir se forment. Pour illustrer ce point, la justice et le courage appellent l'honnêteté ou l'intégrité des partenaires ; la prudence et à la tempérance renvoient à leur solidarité, leur générosité ou leur libéralité etc.

### 3. Cadre empirique du PCI

#### *La structure du PCI*

Les fondements théoriques des dimensions structurelles de notre outil de mesure sont issus des travaux sur les normes collaboratives et les quatre vertus de la tradition philosophique mentionnées ci-dessus. Ces vertus se combinent entre elles pour caractériser des comportements d'intégrité, de générosité, d'engagement, de responsabilité, de libéralité ou de sagesse. Ces comportements sont en adéquation avec les normes d'engagement, de communication, de continuité, de flexibilité, d'intégrité de rôle, de solidarité ou de transparence, qui sont au cœur des collaborations inter-organisationnelles. Le tableau 3 présente l'opérationnalisation des normes et des vertus sur la base de 19 items issus de la littérature.

Vertus	Normes	Items	Libellés	Sources
<b>Justice</b>				
	Réciprocité	<i>Equilibre de la</i>	Poursuivre ses objectifs sans que ce soit au	Jap et al., 1999 ; Lee et

		<i>relation</i>	détriment des intérêts du partenaire et au contraire en cherchant à les préserver	Kim, 2000
	Bien fondé des moyens	<i>Intégrité</i>	Agir conformément au droit et aux principes communs	Fynes et al., 2008 ; De Cannière et al., 2009
	Mise en œuvre du planning	<i>Concurrence loyale</i>	Respecter les règles d'une concurrence loyale fondée uniquement sur des critères objectifs de qualité ou de performance	Calvi et al., 2000
	Intégrité du rôle	<i>Fiabilité</i>	Respecter les engagements formels ou informels que l'on a pris.	Jap et al., 1999 ; Fynes et al., 2008 ; Lahiri et Kedia, 1999
	Solidarité	<i>Progrès partagé</i>	Lorsque les projets conduits en commun font grandir son entreprise, en faire profiter le partenaire	Lee et Kim, 1999 ; Fynes et al., 2008
<b>Courage</b>				
	Intégrité du rôle	<i>Honnêteté</i>	Chercher la cohérence entre son discours, sa pensée et ses actes	Lee et Kim, 1999 ; Grégoire et Fisher, 2006
	Solidarité	<i>Solidarité</i>	Dans les difficultés ou dysfonctionnements éventuels, avoir une attitude de soutien pour son partenaire	Lee et Kim, 1999 ; Fynes et al., 2008 ; Kang 2013
	Solidarité	<i>Développement compétences</i>	Faire progresser le partenaire lorsque ses compétences sont inférieures aux siennes	Fynes et al., 2008
	Norme supra contractuelle	<i>Transparence</i>	Communiquer de façon transparente avec son partenaire	Lee et Kim, 1999 ; Jap et al., 1999 ; Fynes et al., 2008
	Intégrité du rôle	<i>Niveau interlocuteurs</i>	Allouer les ressources humaines utiles et nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés ensemble	Lahiri et Kedia, 1999
	Intégrité du rôle	<i>Proactivité</i>	Prendre des initiatives pour maintenir et améliorer la qualité de la relation	Jap et al., 1999 ; Kang 2013
	Solidarité	<i>Disponibilité</i>	Consacrer au partenaire le temps et l'écoute dont il a besoin pour réaliser sa mission	Lee et Kim, 1999
<b>Prudence</b>				
	Réparation, confiance, attentes	<i>Justification</i>	Fonder ses décisions sur une argumentation et la partager pour chercher à les faire comprendre	Lee et Kim, 1999
	Réalisation des promesses	<i>Consistance</i>	Prendre ses décisions en les articulant à la stratégie de son organisation et non pas de façon opportuniste	Lahiri et Kedia, 1999
	Création et restriction du pouvoir	<i>Objectivité</i>	Fonder ses décisions ou appréciations sur des faits précis	Calvi et al., 2000
<b>Tempérance</b>				
	Solidarité	<i>Retenue</i>	Faire preuve de pondération et de contrôle de soi dans ses comportements, ses propos ou ses décisions	Platon
	Norme supra contractuelle	<i>Courtoisie</i>	Marquer la considération que l'on a pour l'autre par ses attitudes, comportements et paroles	Lee et Kim, 1999
	Réalisation des promesses	<i>Horizon</i>	Gérer la relation et les projets communs dans une perspective de long terme	Jap et al., 1999 ; Grégoire et Fisher, 2006 ; Fynes et al., 2008
	Solidarité	<i>Reconnaissance positive</i>	Percevoir dans les réalisations du partenaire leur aspect positif en priorité et l'exprimer	Grégoire et Fisher, 2006

**Tableau 3 : L'opérationnalisation du PCI**

Compte-tenu de la littérature sur les normes et sur les vertus, qui insiste sur leur imbrication au moment des actions et les interactions entre les différentes vertus, nous émettons l'hypothèse que la structure du PCI est unidimensionnelle.

### *Les données et la méthode de traitement*

La collecte des données a été réalisée entre avril et mai 2014. Le questionnaire a été diffusé en format électronique via Internet à un échantillon d'entreprises ou de professionnels

appartenant à divers réseaux partenaires de Thésame<sup>1</sup> qui pilote le projet PEAK. La base de données de certains de ces partenaires étant confidentielle (souhait de Thésame), nous n'avons pas pu avoir une connaissance précise du nombre de contacts. Le nombre de réponses enregistrées a été de 349. Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

- Statut des répondants (position dans la relation) : clients 40% ; fournisseurs 60%.
- Taille des entreprises : grandes entreprises (plus de 5000 salariés) : 16% ; ETI (entre 250 et 4999 salariés) : 24% ; PME (entre 11 et 249 salariés) : 37% ; TPE (moins de 10 salariés) : 23%.
- Secteurs d'activité : industrie : 56% ; services : 22% ; énergie : 9% ; distribution : 8% ; transport et logistique : 5%.

Pour le traitement des données, la première étape a consisté à purifier l'instrument de mesure en menant une série d'analyses factorielles exploratoire sous SPSS sur les 19 items présentés dans le tableau 3. La solution factorielle est ensuite validée par modélisation structurelle. Les analyses confirmatoires sont menées sous Amos avec la méthode du maximum de vraisemblance (ML). Elles sont établies sur la base de données réduite à  $n = 279$  après élimination des données manquantes : l'absence de données manquantes est une condition requise par ce logiciel pour permettre l'ajustement de fonctions. Cette taille d'échantillon est conforme aux prérequis de la méthode du maximum de vraisemblance et ne justifie pas de recourir à la méthode des moindres carrés partiels (PLS), plus adaptée aux petits échantillons ( $n < 200$ ).

### ***Les résultats***

La procédure d'épuration par analyses factorielles itératives conduit à éliminer successivement les items mal représentés selon les critères classiques (communautés ou

---

<sup>1</sup> Thésame est un réseau technologique rhône-alpin pour les entreprises en mécanique, productive et management de l'innovation (<http://www.thesame-innovation.com/>).

pourcentage de variance restituée dans la solution factorielle, analyse des poids factoriels, des corrélations item-ensemble (cf. Parasuraman et *al.* 1990). Une solution à 9 items est retenue pour une qualité de représentation minimale à 0,514 (cf. Tableau 4). Le test d'adéquation des variables manifestes avec l'analyse factorielle est positif, (valeur de l'indice KMO : 0,909). Le critère de Kaiser (valeurs propres supérieures à 1), tout comme le test de pente de Cattell conduisent à retenir deux facteurs, lesquels restituent 61,6% de la variance des items. Après rotation oblique, la corrélation inter-facteurs s'établit à 0,462. La fiabilité du premier facteur est très bonne ( $\alpha = 0,89$ ).<sup>2</sup>

Items retenus	Qualité de la représentation	Scores factoriels	
		Facteur 1	Facteur 2
Courtoisie	,684		0,795
Retenue	,702		0,838
Equilibre de la relation	,514	0,714	
Progrès partagé	,735	0,894	
Honnêteté intellectuelle	,629	0,785	
Consistance	,636	0,649	
Solidarité	,605	0,642	
Développement compétences	,688	0,902	
Transparence	,558	0,621	
<b>Fiabilité (<math>\alpha</math>)</b>		<b>0,889</b>	
<b>% Variance restituée</b>		<b>51,524</b>	<b>10,094</b>
<b>Corrél. inter-facteurs</b>		<b>0,462</b>	

**Tableau 4 : Analyse factorielle exploratoire de l'indice PCI**

L'interprétation des axes permet de conclure que le premier facteur correspond aux vertus de justice, courage et prudence, tandis que le second illustre la vertu de tempérance.

L'analyse factorielle confirmatoire révèle un bon ajustement du modèle de mesure aux données : les paramètres estimés sont tous significatifs ( $p < 0,001$ ) (cf. Tableau 5) et les indices d'ajustements (cf. Tableau 6) sont tous conformes aux seuils habituellement retenus

<sup>2</sup> Le calcul de l'alpha de Cronbach est très sensible au nombre d'items, et n'a donc guère de sens pour le second facteur (il vaut ici 0,606). On peut toutefois apprécier sa cohérence interne par l'examen de la corrélation entre les deux items, qui s'établit ici à 0,456 ( $p < 0,001$ ).

en modélisation par équations structurelles (e.g. Roussel *et al.*, 2002). La corrélation inter-facteurs est de 0,727.

Items (facteur)	Poids factoriel
Courtoisie (F2)	0,715
Retenue (F2)	0,650
Equilibre de la relation (F1)	0,649
Progrès partagé (F1)	0,757
Honnêteté intellectuelle (F1)	0,753
Consistance (F1)	0,776
Solidarité (F1)	0,747
Développement compétences (F1)	0,702
Transparence (F1)	0,720

**Tableau 5 : Paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire**

Khi-deux : 38,295	Ddl : 25	Khi-deux/ddl : 1,532	P : 0,043
GFI : 0,971		AGFI : 0,947	
CFI : 0,980		RMSEA : 0,043	

**Tableau 6 : Ajustement du modèle de mesure du PCI**

La validité de trait est également confirmée dans ses deux composantes, la validité convergente et la validité discriminante. Le calcul du  $\rho_{vc}$  de validité convergente de Fornell et Larcker (1981) permet de vérifier que la variable latente correspondant au facteur 1 partage bien plus de 50% de sa variance avec ses mesures ( $\rho_{vc}F1 = 0,544$ ). Pour le facteur 2, le  $\rho_{vc}$  atteint pratiquement ce seuil (0,492) alors même qu'il est pénalisé par le faible nombre d'items. Pour s'assurer de la validité discriminante, il convient de comparer deux modèles de mesure : dans le premier, les facteurs se corrèlent librement, tandis que dans le second la corrélation est forcée à 1 (Bagozzi et Yi, 1989). S'agissant de modèles nichés (même nombre de variables, une seule contrainte additionnelle), il est possible de comparer leur ajustement par un test de différence de  $\chi^2$ . Le critère de validité discriminante impose alors que le modèle à corrélations libres présente un meilleur ajustement, apprécié par un plus faible  $\chi^2$ , que le modèle à corrélation fixée à 1. Le  $\chi^2$  du modèle contraint vaut 116,306, et la différence de  $\chi^2$  (78,011) entre les modèles est significative ( $p < 0,001$ ). Ces résultats confirment la supériorité du modèle bidimensionnel et établissent la validité discriminante. Ainsi, les deux variables latentes théoriquement différentes sont également distinctes au niveau statistique (F1 et F2).

#### **4. Discussion et conclusion**

Les propositions de la philosophie sur les vertus cardinales comme la justice, la prudence, le courage ou la tempérance sont à même de donner du sens à ce qu'on entend par collaboration car ce sont des « habitus » de la volonté qui habilent l'homme à agir bien. La vertu étant une disposition à agir, c'est dans les actions ou les comportements qu'elle se réalise. Aucune vertu n'étant naturelle, il faut donc devenir vertueux. Et c'est en les faisant, comme expliquait Aristote, que nous les apprenons. Lorsqu'il s'agit de déterminer le comportement juste dans un contexte d'action déterminé, chaque vertu peut être déclinée en comportements typiques qui l'expriment. C'est ce qui a été réalisé dans notre démarche de construction d'un modèle de mesure du collaboratif en traduisant les vertus dans des comportements relationnels.

L'enquête PEAK PCI 2014 présente des résultats très intéressants pour les entreprises en termes de management de la relation collaborative client-fournisseur. Sur un échantillon varié et couvrant les différentes populations de l'industrie française (entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité), les statistiques confirment un indice de la collaboration composé de deux dimensions sous-jacentes principales représentant les deux conditions sans lesquelles il ne peut y avoir de collaboratif. Ces résultats sont autant confirmés pour les entreprises clientes et les fournisseurs.

La première dimension est relative à la gestion de la relation collaborative, aux normes et aux vertus qui prévalent au sein de cette relation. On y retrouve l'expression des vertus de la justice, du courage et de la prudence. La justice correspond ici à la recherche d'une réciprocité dans les échanges et d'une solidarité des partenaires à travers l'équilibre de leur relation et leur recherche du progrès partagé. On est ici dans la lignée des idées sur le don et le contredon développées par Marcel Mauss, fondateur de l'ethnologie scientifique française et auteur du célèbre *Essai sur le don* (1925) - et récemment reprises par Caillé et Grésy (2014).



Sans bonne volonté, rien ne se fait. Mais elle ne se décrète pas. Ainsi, sans don, il n'est pas de bonne volonté et d'efficience possibles. Ces notions intègrent des notions d'intégrité, de justice, de générosité et de solidarité. L'intégrité diminue l'incertitude des relations, la justice va au-delà des principes de loi en intégrant les éléments liés à l'équité, la générosité fait qu'on agit au-delà de tout texte selon Descartes, et la solidarité est le principe de toutes les vertus selon Platon. Le courage correspond dans l'indice à comportements propices à l'honnêteté (norme d'intégrité de rôle), le non abandon du partenaire en difficulté (norme de solidarité), l'aide au partenaire le plus faible par le développement de ses compétences, qui un jour peut être seront ses sources d'avantage concurrentiel (norme de solidarité), et le courage de la transparence dans un monde où les asymétries d'informations peuvent être profitables à très court terme (norme supra contractuelle). La bonne représentation des variables du courage dans l'indice est intéressante car c'est une vertu rarement mise en avant dans les travaux de recherche. Enfin, la prudence est représentée par la norme collaborative qui insiste à la réalisation des promesses des partenaires et qui empêche l'opportunisme de se développer.

La qualité de la représentation statistique de toutes ces variables sur l'axe factoriel montre que ces vertus ne sont pas isolées. Cela fait écho à l'éthique d'Aristote qui nous rappelle que chaque vertu est complémentaire des autres : « chaque vertu juge correctement du plus et du moins dans son domaine, précisément ce que le sage et la vertu ordonneraient, de sorte que toutes les vertus la suivent, ou qu'elle suive toutes les vertus » (Aristote 1232a35-38). Par exemple, le courage sans la prudence est témérité.

Le second facteur rassemble deux items associés à la vertu de tempérance : la retenue et la courtoisie. Toutefois, ce facteur traduit des attitudes personnelles qui renvoient à des qualités indispensables comme la politesse, la courtoisie, le respect des autres, l'empathie ou la retenue. Ce sont là des attitudes individuelles qui donnent les prémices, le « faire naître » du collaboratif inter-organisationnel. Ce facteur illustre donc des vertus propédeutiques, c'est-à-

dire qui préparent la disposition éthique. Ce sont en quelque sorte des prérequis nécessaires (mais non suffisants) pour déployer des interactions sociales et favoriser les comportements collaboratifs. Il s'agit notamment des vertus de politesse, de courtoisie et de respect des autres et, pour paraphraser Comte-Sponville sur la politesse, « ce n'est qu'un commencement mais c'en est un », et il est nécessaire.

Ainsi, les résultats empiriques de ce travail apportent une contribution théorique originale. Ils confirment la portée conceptuelle d'un outil de mesure du collaboratif construit autour des vertus et des normes. La présence du deuxième facteur traduisant des traits fondamentaux de la personnalité des individus (comme le sens du respect, de la politesse) ne remet pas en cause notre hypothèse selon laquelle les normes et les vertus sont imbriquées au moment des actions. Ce facteur révèle clairement l'importance des comportements des interlocuteurs et met en évidence le lien trop souvent négligé dans la littérature sur la double interaction des jeux individuels et organisationnels au sein de collaboration client-fournisseur. Par ailleurs, la robustesse du premier facteur révèle l'importance des toutes les normes collaboratives qui facilitent les relations -inter organisationnelles (aide au développement de compétences, solidarité, consistance des décisions, honnêteté, équilibre de la relation, progrès partagé, transparence).

### ***Contributions managériales***

Le modèle de mesure du PEAK PCI tel qu'il a été élaboré est un instrument essentiel dans le management des relations collaboratives entre clients et fournisseurs et, plus largement, de la *supply chain*. En proposant quelques axes simples de gestion de cette relation sur lesquels il est aisé pour les entreprises de s'appuyer, toute entreprise pourra s'engager dans la voie du progrès tant ces normes collaboratives sont importantes pour le succès de la relation – et pour que chaque partie puisse en tirer les bénéfices escomptés dans une relation collaborative

équilibrée, durable et responsable. Aussi convient-il non seulement d'aligner les incitations dans ce sens, afin de valoriser la prise en compte de ces normes collaboratives par les acteurs, mais aussi de recruter les « bonnes personnes » pour manager ces relations, c'est à dire celles qui sont sensibles aux vertus relationnelles et comportementales pour le succès d'une relation coopérative.

### *Limites et pistes de recherches futures*

Cette étude exploratoire constitue la première étape d'un programme de recherche sur l'état des relations collaboratives entre clients et fournisseurs dans la mesure où l'index créé sera désormais évalué chaque année. Au niveau théorique, la difficulté de l'exercice tient, comme pour toute recherche portant sur les phénomènes inter-organisationnels, à l'articulation des niveaux individuel et organisationnel pour le développement des comportements propices aux relations collaboratives. Nous avons ici pris le parti, par rapport aux recherches et autres indices mélangeant ces deux niveaux, de nous focaliser sur le niveau individuel et sur les comportements puisque, *in fine*, ce sont bien les individus sur lesquels repose le succès des relations client-fournisseur, et des relations inter-organisationnelles de manière générale.

De futures recherches pourraient tenter d'articuler ces normes relationnelles individuelles, reposant sur des vertus et des comportements individuels, avec des « supra-normes » au niveau organisationnel (liées à la culture et aux valeurs de l'entreprise). Ce lien avec la culture d'entreprise et avec le management par les valeurs, qui sont au cœur de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et notamment de l'ISO 26000, pourrait être creusé dans des recherches ultérieures. De même il semble pertinent à l'avenir d'insérer le PCI dans un réseau nomologique pour évaluer l'impact des normes collaboratives sur des indicateurs de performance économique mais aussi sur des pratiques d'innovation ou de RSE. Dans le même ordre d'idées mais de manière plus pragmatique, il conviendrait de porter un regard renouvelé

sur les programmes de formation (tant initiale que continue) pour promouvoir ces comportements collaboratifs. Il reste beaucoup à faire pour parvenir à modifier les comportements dans les relations industrielles, mais le récent intérêt pour l'index PCI de la part de certaines filières françaises laisse présager que les entreprises, tout comme les individus, sont de plus en plus sensibles à ce changement de mentalités et de modes relationnels, tant au niveau individuel (Caillé et Grésy, 2014) qu'organisationnel. Ce changement peut aussi être vu comme un retour aux sources philosophiques. En effet, les organisations qui fonctionnent bien savent reconnaître dans le cycle du don et dans ceux qui s'y adonnent la véritable source de la coopération efficace, de la confiance et du travail pris à cœur. Le mauvais gestionnaire, qui s'acharne à tout contrôler et rationaliser, tue la « poule aux œufs d'or ». En enfermant tout le monde dans le cercle vicieux du chacun pour soi, comme le dit La Fontaine, il « perd tout en voulant tout gagner ».

## **Bibliographie**

- Aristote (350 av. JC). *Ethique à Nicomaque* (traduit par J. Tricot, Paris, Vrin, coll. Bibliothèque des Textes Philosophiques – Poche, 1990).
- Bagozzi R.P. et Yi Y., (1989). « On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, n°3, p. 271-285.
- Blois K. J. et Ivens B. S. (2006). « Measuring relational norms: some methodological issues », *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°3/4, p. 352-365.
- Blois K.J. et Ivens B.S. (2007). « Method issues in the measurement of relational norms », *Journal of Business Research*, vol. 60, n°5, p. 556-565.
- Caillé A. et Grésy J-E. (2014). *La Révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Seuil, Paris.
- Calvi R., Le Dain M.A. et Harbi S. (2000). « Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 19, n°1, p. 5-15.
- Comte-Sponville A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*, PUF, Coll. Points, Paris.

- De Cannière M.H., De Pelsmacker P. et Geuens, M. (2009). « Relationship quality and the theory of planned behavior models of behavioral intentions and purchase behavior ». *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 1, p. 82-92.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, p. 71-96.
- Fynes B., de Búrca S. et Mangan J. (2008). « The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance ». *International Journal of Production Economics*, vol. 111, n° 1, p. 56-69.
- Hatten K.J., James W.L., Fink R.C. et Keeler J.P. (2012). « Macneil's Relational Norms and His Non-mirrored Ends Propositions », *Journal of Marketing Channels*, vol. 19, n° 1, p. 1-16.
- Heide J.B. et John G. (1992), « Do Norms Matter in Marketing Relationships? », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, p. 32-44.
- Henke J.W., Parameswaran R. et Pisharodi M. (2008). « Manufacturer price reduction pressure and supplier relations », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, n° 5, p. 287–300.
- Ivens B.S. et Blois K.J. (2004). « Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution », *Marketing theory*, vol. 4, n° 3, p. 239-263.
- Jap S.D., Manolis C. et Weitz B.A. (1999). « Relationship quality and buyer–seller interactions in channels of distribution ». *Journal of Business Research*, vol. 46, n° 3, p. 303-313.
- Johnsen, T, Rhona, E. J. & Lamming, R. (2008), Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond, *European Management Journal*, vol. 26, n°4, 274-287.
- Grégoire Y. et Fisher R. J. (2006). « The effects of relationship quality on customer retaliation ». *Marketing Letters*, vol. 17 n°1, p. 31-46.
- Lahiri S. et Kedia, B.L. (2009). « The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers ». *Journal of International Management*, vol. 15, n° 2, p. 209-224.
- Lee J.N. et Kim Y.G. (1999). « Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation ». *Journal of Management information systems*, vol. 15, n° 4, p. 29-61.
- Macintyre, A. (1997). *Après la vertu*, PUF, Paris.

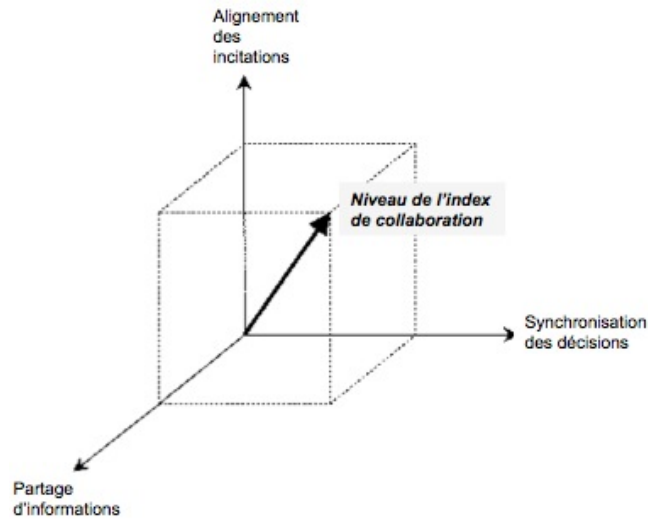
- Macneil I.R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Mohr J. et Spekman, R. (1994). « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 135-152.
- Morgan R. et Hunt S. (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Ott C. et Ivens B.S. (2009). « Revisiting the Norm Concept in Relational Governance », *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n° 6, p. 577-583.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L. (1990). « SERVQUAL: une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 5, n°1, p. 19-42.
- Platon (380 av. JC). *La République* (traduit par G. Leroux, Flammarion, Paris, 2002).
- Robin L. (1947). *La morale antique*. Presses universitaires de France, Paris.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.
- Simatupang T. M. et Sridharan R. (2005). « The collaboration index: a measure for supply chain collaboration », *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, vol. 35, n°1, p. 44-62.
- Tangpong C., Hung K.T. et Ro Y.K. (2009). « The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships », *Journal of Operations Management*, vol. 28, n° 5, p. 398-414.

## ANNEXE 1 – Représentations des principaux indices et modèles existants

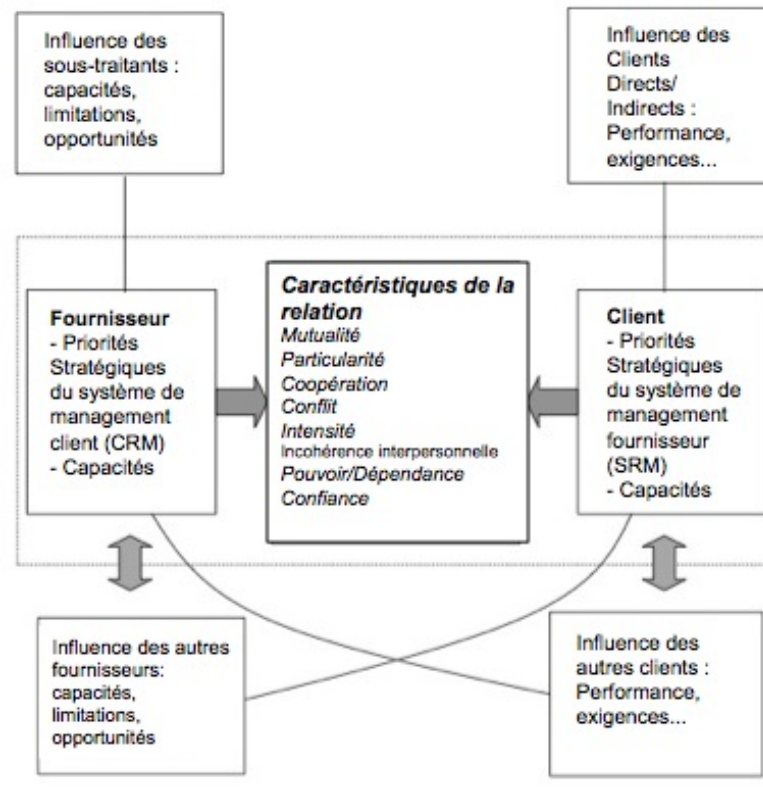
### Composantes et variables du WRI – (Henkel, 2008)

Composants	Variables
Relation	1) La confiance du fournisseur en son client 2) Perception globale de la relation entreprise-fournisseur
Communication	3) Communication ouverte et honnête avec les fournisseurs 4) Communication en temps opportun avec les fournisseurs 5) Communication adéquate avec les fournisseurs
Aide	6) Fourniture d'aide pour réduire les coûts 7) Fourniture d'aide pour améliorer la qualité
Obstacles	8) Changement tardif ou excessif des spécifications 9) Objectifs conflictuels entre les différents services du client 10) Flexibilité offerte au fournisseur pour l'atteinte du prix unitaire, du taux de main-d'œuvre ou de coût d'un élément 11) Implication du fournisseur dans le développement des spécifications du produit ou du service
Opportunités Bénéfice	de 12) Partage des économies permises par les réductions de coûts du fournisseur 13) Les fournisseurs très performants sont récompensés par des affaires nouvelles/additionnelles 14) L'entreprise cliente couvre les frais fixes du fournisseur sur des projets annulés ou différés 15) L'entreprise cliente prend en compte les marges du fournisseur quand elle demande des efforts tarifaires 16) Opportunité pour le fournisseur de réaliser une rentabilité soutenable sur le long terme

## L'index de collaboration (Simatupang et al., 2005)



## Supply Relationship Evaluation (Johnsen et al., 2008)





### Le modèle KMV (Morgan et Hunt, 1994)

