

# LES FACTEURS CLES DE REUSSITE DE LA RELATION CLIENT DANS LES CHAINES LOGISTIQUES

Ridha Derrouiche, Gilles Neubert, Abdelaziz Bouras

LIESP Lyon2/CERRAL IUT Lumière, Campus Porte des Alpes. 160 Boulevard de l'université. 69676 Bron Cedex  
prenom.nom@univ-lyon2.fr

**RESUME :** *Ce papier propose une méthode d'analyse et de caractérisation des relations dyadiques entre partenaires de la chaîne logistique. Des attributs de caractérisation ont été définis à partir d'une revue de la littérature : le degré d'engagement des partenaires dans leur relation ; l'échange et le partage d'information entre partenaires ; le degré d'interdépendance entre partenaires ; le pouvoir exercé par les partenaires de la relation ; l'intensité des conflits dans cette relation ; etc. Ces attributs ont été regroupés dans cinq dimensions d'analyse : le climat de la relation ; la structure de la relation; les technologies de l'information (TI) utilisées dans la relation; le cycle de vie de la relation et enfin, le contexte externe de la relation. Le cadre de représentation ainsi constitué permet une analyse fine de toutes les relations dyadiques que l'on peut rencontrer dans une chaîne logistique. Au delà de la simple représentation, il permet d'expliquer la nature des différents types de relations rencontrées et leur impact sur la performance perçue des partenaires. Afin d'apporter une illustration concrète de l'utilisation de ce modèle, un cas d'étude portant sur la caractérisation des relations de dix-neuf entreprises de la région Rhône-Alpes est présenté.*

**MOTS-CLES :** *Chaîne Logistique ; Relation dyadique; Evaluation de la performance ; Climat, Structure et cycle de vie de la relation*

## 1. INTRODUCTION

L'entreprise a pris conscience que son développement n'est plus seulement lié à ses propres facteurs internes et que l'unité de compétition n'est plus l'entreprise, mais un ensemble d'acteurs liés entre eux dans ce qu'on appelle « la chaîne logistique ». La compétition cède la place à la collaboration et la vision fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise tend à être remplacée par une vision transversale, axée sur la qualité des relations entre les acteurs. Cette relation est un objet multidimensionnel qui doit être appréhendé suivant ses différentes facettes. Même si la standardisation tend à introduire des « best practices », il n'existe pas une manière unique de coordonner ou de piloter un processus : pour assurer la réalisation des objectifs fixés plusieurs mécanismes de coordination peuvent être mis en œuvre. La définition de ces différents mécanismes et les dimensions qui expliquent la réussite ou non d'une relation ont été le sujet de nombreux travaux. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail, en abordant la problématique principale suivante : dans une chaîne logistique, comment une entreprise construit-elle ses relations avec ses partenaires, et comment ses relations impactent-elles sa performance ?

Une revue de littérature académique et des études portant sur la collaboration intra et inter-entreprises, nous ont permis de constater de nombreuses différences dans les attributs utilisés pour caractériser un même type de

relation (voire même pour caractériser la même relation). C'est le cas par exemple de [Crowston, 94] qui a utilisé le degré de dépendance entre les deux partenaires pour caractériser la relation entre une entreprise et son principal fournisseur. Pour caractériser ce même type de relation, [Lee et al., 97] ont utilisé le degré de partage d'information. Dans un précédent travail, nous avons proposé [Derrouiche, 07] un recensement des attributs utilisés dans la littérature pour caractériser les relations entre partenaires. Pour chacun de ces attributs, nous avons précisé, sa définition, son domaine d'application (d'utilisation) et les différents travaux qui l'ont utilisé.

Cet article s'inscrit dans la continuité de ce travail, avec un double objectif :

- 1) tout d'abord, analyser la littérature et les cadres de caractérisation proposés (en montrant pour chaque cadre son domaine d'application et les attributs utilisés, ainsi que sa pertinence dans notre contexte de travail),
- 2) ensuite présenter un ensemble d'outils que nous avons élaborés pour l'analyse et la caractérisation des relations dyadiques entre partenaires de la chaîne logistique.

A titre d'illustration de ce cadre d'analyse, les résultats de son application pour analyser et caractériser un échantillon représentatif des entreprises de la région Rhône-Alpes sont présentés. Enfin, nous terminerons par une conclusion qui résume les points fondamentaux de notre contribution et qui dresse quelques perspectives d'extension de l'approche proposée.

## 2. ETUDE SYNTHETIQUE DE LA LITTERATURE

Une littérature abondante s'est développée pour analyser et caractériser la nature des différentes relations qui peuvent exister dans la chaîne logistique. Nous abordons cette littérature de deux manières complémentaires :

- par rapport aux attributs utilisés
- par rapport aux cadres/approches proposé(e)s

### 2.1. Attributs de caractérisation des relations intra et inter-entreprises

Différents attributs ont été proposés pour analyser les relations entre partenaires, tels que :

- le degré d'engagement dans une relation [Morgan et Hunt, 94],
- l'orientation à long terme d'une relation [Ganesan, 94],
- la dépendance entre les partenaires [Crowston, 94],
- l'échange et le partage d'information [Lee et al., 97] et [Li, 02],
- la centralisation et la synchronisation des décisions [Simatupang et Sridharan, 05],
- la confiance [Doney et Cannon, 97],
- ...etc.

Une analyse fine portant sur plus de 120 travaux de différents domaines nous a permis de recenser une cinquantaine d'attributs utilisés dans la littérature pour caractériser les différentes relations entre partenaires [Derrouiche et al, 07]. Nous avons spécifié pour chacun de ces attributs : sa définition, son domaine d'application et les différents travaux qui l'ont utilisé.

Le Tableau 1 met en évidence une partie de cette analyse.

Tableau 1. Analyse de la littérature par rapport aux attributs utilisés

Dans la continuité de cette première analyse des attributs utilisés, nous montrons dans les paragraphes suivants, comment ces attributs ont été utilisés de manière combinée pour concevoir des cadres/approches de caractérisation et d'analyse des relations.

### 2.2. Cadres d'analyse rencontrés dans la littérature

Les travaux de [Douglas, 96] et [Cheyroux, 03] ont permis une première analyse de la littérature relative à la caractérisation des relations entre partenaires. Nous résumons dans le Tableau 2, une partie de cette analyse réalisée sur plus de cinquante travaux de caractérisation des relations dans différents domaines.

Travaux	Problématique traitée	Attributs utilisés	Contexte d'application	Principaux résultats	Méthodologie utilisée
[Aulakh, et al., 96]	Identifier les antécédents de la confiance dans les partenariats internationaux et examiner la relation entre confiance et performance	Confiance Performance Flexibilité, Echange d'information, Continuité Contrôle, ...	Echantillon : les 500 premières firmes référencées dans Fortune	Les normes bilatérales (flexibilité, échange d'information, continuité) renforcent la confiance et la performance du partenariat. Si les contrôles sociaux d'une partie sur l'autre n'entraînent rien la confiance et la performance, le contrôle des résultats est lié négativement à la performance du partenariat	181 questionnaires auprès de managers d'entreprises qui ont des relations de partenariat avec des entreprises d'Asie, d'Europe, d'Amérique centrale et du Sud
[Benali, 05]	La modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises	Complémentarité des activités Similitude des compétences	Groupe et réseaux des PME	Il propose une analyse statique en évaluant l'écart entre la théorie (cartographie théorique construite à partir de la complémentarité des activités et de la similarité des compétences) et la cartographie réelle issue du terrain. Il s'intéresse également à l'analyse dynamique d'un réseau, et à la représentation de sa trajectoire organisationnelle.	Un 1 <sup>er</sup> échantillon de douze PME appartenant à un club d'entreprises. Un 2 <sup>ème</sup> échantillon d'un réseau de quatre PME
[Boughzala, 01]	Monter les modifications qui accompagnent le passage d'une relation de sous-traitance classique à un partenariat	Mécanisme de coordination Durée de l'engagement Stabilité Tâches confiées Innovation Qualité des produits	Relation entre une filiale textile et ses clients « Textile-Habillement-Distribution »	Le changement est accompagné par une relation long-termiste régie par le mécanisme d'incitation. Mais cette relation ne peut être efficace que si les partenaires ont mutuellement confiance entre eux. Ainsi, la confiance joue un rôle primordial dans la coopération interentreprises.	Modélisation de systèmes Multi Agents Simulation à événements discrets
[Daugherty et al., 06]	Déterminer les facteurs de succès d'une relation de collaboration	Niveau de formalisation Performance Partage d'information	Panel de l'université de Oklahoma Logistics/Supply Chain	La formalisation de la relation entre partenaires peut augmenter leur robustesse et leur performance sur le long terme. La collaboration entre partenaires augmente surtout la visibilité informationnelle et le niveau de service	55 questionnaires analysés (29 fabricants, 5 détaillants, 11 3PL et 10 autres)
[Frazier et Rody, 91]	Montrer qu'il existe des interrelations entre les stratégies d'influence et le pouvoir, le conflit (manifeste ou latent) et la résolution du conflit	Dépendance Stratégies d'influence Conflit Confiance Satisfaction Implication, ...	Secteur de la grande distribution	Dans une situation où la coopération et l'interdépendance des parties sont modérées, l'utilisation d'une stratégie d'influence d'une partie sera réciproquement employée par l'autre partie. Dans une stratégie coercitive, le conflit est dysfonctionnel alors que dans une stratégie d'influence non coercitive, la confiance et l'ouverture des parties l'une à l'autre rendent le conflit fonctionnel.	300 questionnaires auprès de distributeurs industriels
[Fynes et al., 05]	Montrer l'impact de la qualité des pratiques collaboratives sur la qualité de la performance	Adaptation, Dépendance Communication Coopération Commitment, Trust	Secteur électronique en Irlande	Parmi les hypothèses avancées dans son modèle de recherche, la collaboration impacte positivement la qualité de la conception mais pas sur la qualité de conformité. C'est pourquoi et grâce à la collaboration les fournisseurs de plus en plus proactifs dans la conception et le développement des nouveaux produits	200 questionnaires des fournisseurs en Irlande.
[Guibert, 99]	Montrer l'importance de la confiance au regard des objectifs de coopération dans des situations de dépendances réciproques équilibrées	Confiance Dépendance Satisfaction Engagement, ...	Pas de secteur déterminé	La satisfaction (sur les prix et sur les compétences) du client et le partage des valeurs favorisent la confiance et l'engagement. Le comportement coopératif du fournisseur et sa loyauté favorisent la confiance du client dans son fournisseur qui renforce l'engagement. La dépendance du client favorise également l'engagement du client.	124 questionnaires auprès d'acheteurs inscrits à la Compagnie des Acheteurs de France
[Lepers, 03]	Déterminer l'ampleur de la dimension relationnelle de l'échange tant au niveau organisationnel qu'interpersonnel.	Pouvoir Confiance, Dépendance, Echange (Rythme, Solidarité contractuelle, Transférabilité, Coopération, Planning, Mesure de la performance,...)	Grande distribution : les relations distributeur-fournisseurs	Quatre types de relation d'échange distributeur-fournisseurs ont été identifiés : avec les multinationales, les entreprises nationales, les organisations agricoles et au niveau local. Il propose les notions d'échange substantiel " lorsque toute la relation n'est focalisée que sur les résultats" et la notion d'échange procédural "lorsque les procédures de la relation sont perçues comme importantes".	66 entretiens effectués d'une part avec un grand distributeur français (Auchan), d'autre part avec ses fournisseurs (pour les produits alimentaires et ménagers)
[Simatupang et Sridharan, 05 et 02]	Proposer un modèle d'analyse et comparaison des relations entre partenaires de la chaîne logistique collaborative	Partage d'information Synchronisation des décisions Implication dans la relation	Relations détaillants/Fournisseurs	Le modèle d'analyse proposé a confirmé qu'il y a une corrélation très forte entre le degré de collaboration et la performance opérationnelle. Il a également identifié quatre profils de collaboration : « efficient, underrating, prospective et synergistic »	Deux versions du questionnaire principal ont été utilisés (Fournisseurs, Détaillants) : 76 questionnaires ont été analysés

Tableau 2. Synthèse de l'analyse de la littérature par rapport aux cadres proposés

Pour chaque travail, nous avons identifié : la problématique traitée, les attributs utilisés, le contexte d'application, les principaux résultats et la méthodologie adoptée.

Nous avons pu montrer à travers l'analyse de la littérature que les approches de caractérisation sont multiples et qu'il n'y a pas de consensus sur une terminologie ou une typologie permettant de définir le spectre des différentes formes qu'une relation peut prendre. Ce travail a ainsi pour objectif de proposer un cadre structurant d'analyse et de caractérisation des relations dyadiques.

### 3. CADRE D'ANALYSE ET DE CARACTERISATION DES RELATIONS INTRA ET INTER-ENTREPRISES

Nous avons mis en évidence précédemment les différences entre les approches proposées et la disparité existant entre les éléments de caractérisation des relations entre partenaires d'une chaîne logistique. Dans la continuité de ces travaux, et en nous basant sur l'analyse de la littérature, nous avons pu identifier vingt-deux attributs que nous avons jugés les plus pertinents. Ensuite, en nous appuyant sur les travaux de [Daugherty et al., 06 ; Guibert, 99], nous avons pu regrouper les vingt-deux attributs sélectionnés en cinq dimensions :

1. Le climat de la relation ;
2. La structure de la relation ;
3. Les technologies de l'information (TI) utilisées dans la relation ;
4. Le cycle de vie de la relation ;
5. Le contexte externe de la relation.

Nous avons enfin cherché à mettre en relation ces catégories avec la performance perçue de la relation

Le Tableau 3, synthétise ce cadre qui comporte un ensemble de dimensions explicatives et permet une approche d'analyse et de caractérisation des relations. La construction théorique de ce modèle s'appuie sur différentes dimensions qui caractérisent chaque type de relations. A chaque type de relation correspondent des dimensions identiques, mais avec des degrés spécifiques (Figure 1).

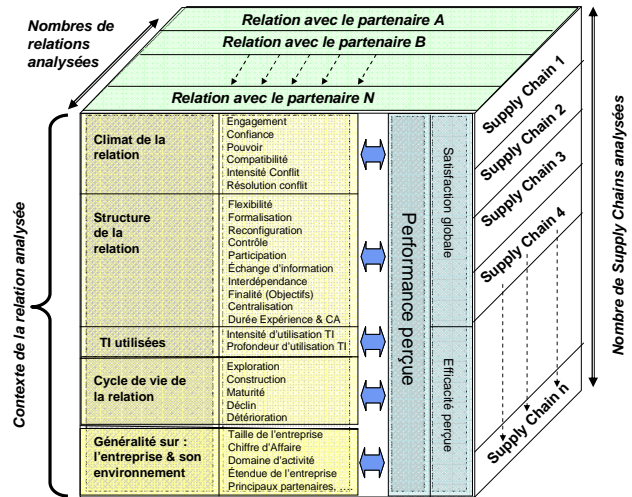


Figure 1. Cadre d'analyse et de caractérisation des relations dyadiques

Une fois ce cadre défini et le périmètre fixé, il reste à montrer la pertinence de notre proposition, d'expliquer les interactions possibles entre les différentes dimensions de ce cadre et l'impact de celles-ci sur les retours perçus. Ces points sont développés dans la prochaine section.

Dimensions étudiés	Attributs retenus pour chaque dimension
<p><b>Climat de la relation</b> Il se réfère à une grande étendue de caractéristiques psychologiques et organisationnelles qui varient entre deux états opposés : confrontation et coopération : le climat peut être perçu comme positif avec des sentiments de confiance et d'engagement (situation de coopération) ou, à l'opposé, négatif avec des sentiments de soumission ou de domination (situation de confrontation)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Le degré d'engagement des partenaires dans leur relation</b> : c'est le désir durable de maintenir une relation à valeur ajoutée. Il implique une orientation future dans laquelle les partenaires tentent de construire une relation qui pourra résister à des problèmes</li> <li>2. <b>La confiance entre partenaires de la relation</b> : Elle se construit à travers un processus de communication dans lequel le partage de valeurs constitue un fondement pour un comportement non opportuniste</li> <li>3. <b>Le pouvoir exercé par les partenaires de la relation</b> : c'est «[...] la capacité d'un individu ou d'une institution à forcer une autre institution ou agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas choisi spontanément »</li> <li>4. <b>L'intensité des conflits dans cette relation</b> : le conflit dans une relation émerge quand l'activité y devient non guidée et quand chaque membre cherche son propre intérêt indépendamment des autres. Partant de ce constat, nous considérons que la quantité du conflit est alors largement fonction de l'incompatibilité des objectifs, du manque de consensus et des perceptions différentes de la réalité.</li> <li>5. <b>Les méthodes utilisées par les partenaires pour résoudre les conflits</b> : cinq méthodes de résolution des conflits sont envisageables : La négligence; L'accommodation; La domination; Le compromis; La coopération. Le mode de résolution adopté pour résoudre le conflit semble influencer la qualité des relations entre les organisations</li> <li>6. <b>La compatibilité et la solidarité entre partenaires de la relation</b> : C'est généralement le sentiment global lié à la compatibilité des objectifs, le domaine de consensus, l'évaluation des résultats et les normes de l'échange</li> </ol>
<p><b>Structure de la relation</b> La structure d'une relation consiste en un ensemble de « protocoles, tâches et mécanismes de décision désignés pour réaliser des actions concertées entre unités interdépendantes ». Au niveau inter-entreprises, la structure fait référence à «un ensemble d'accords visant à établir et à répartir les rôles de chaque partie.»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La flexibilité des partenaires de la relation</b>: c'est d'être capables de faire des ajustements pour confronter des circonstances changeantes</li> <li>2. <b>L'échange et le partage d'information entre partenaires</b> : c'est l'intensité et la fréquence des échanges et la qualité des informations partagées</li> <li>3. <b>Le degré de participation dans la relation</b>: il est défini par rapport à deux concepts : la longitudinalité et la latéralité.</li> <li>4. <b>Les efforts de reconfiguration des partenaires</b> : c'est l'aptitude des partenaires d'une relation à reconfigurer leur relation pour mieux profiter des avantages de leur relation.</li> <li>5. <b>La centralisation et la synchronisation des décisions</b> : c'est le degré auquel les partenaires sont inclus dans la prise de décision ou influencent une telle prise de décision.</li> <li>6. <b>Le degré de formalisation de la relation</b> : c'est un ensemble de règles et procédures qui varient entre des arrangements verbalisés, écrits, contractuels et mandatés</li> <li>7. <b>Les activités de contrôle entre partenaires</b> : c'est l'ensemble d'actions effectuées par les partenaires d'une relation pour vérifier que les règles et les procédures sont bien respectées.</li> <li>8. <b>Le degré d'interdépendance entre partenaires</b> : il peut être vu comme le contrôle d'un acteur sur le résultat d'un autre acteur lié à un échange/partage d'une ressource</li> <li>9. <b>La finalité de la relation (Objectifs et attentes) des partenaires</b> : Elle reflète les motivations et les raisons pour lesquelles une entreprise décide de travailler avec une autre entreprise</li> <li>10. <b>La structure économique de la relation</b> : c'est le degré d'interaction ou de fréquence des transactions et l'ampleur des investissements spécifiques à cette relation</li> </ol>
<p><b>TI utilisées dans la relation</b> Cette dimension regroupe les différentes TI et les différents niveaux de leur utilisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>L'intensité d'utilisation des TI</b> : Cet attribut concerne toutes les TI qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une relation donnée. L'intensité ou la diversité d'utilisation des TI consiste en une liste non exhaustive d'outils/applications</li> <li>2. <b>La profondeur d'utilisation des TI</b>: Cet attribut reflète le degré de pénétration des TI ou degré auquel les opérations et processus inter-entreprises sont automatisés.</li> </ol>
<p><b>Cycle de vie de la relation</b> :</p>	<p>Une relation n'est pas stable, mais elle passe par plusieurs étapes, ce que nous appelons le cycle de vie d'une relation. Nous traitons une relation comme un événement qui évolue dans le temps. Toute relation évolue à travers cinq phases : <b>1. Exploration ; 2. Construction ; 3. Maturité ; 4. Déclin et 5. Détérioration</b></p>
<p><b>Retours perçus de la relation</b> C'est une appréciation globale de la relation qui peut être étudiée avec deux attributs</p>	<p><b>La satisfaction perçue de la relation</b> : elle concerne le sentiment général de l'entreprise vis-à-vis des retours issus de la relation par rapport aux besoins de l'entreprise</p> <p><b>L'efficacité perçue de la relation</b> : elle concerne le sentiment de l'entreprise vis-à-vis des retours issus de la relation en terme d'efficacité, ainsi que tous les avantages obtenus suite à la collaboration avec le partenaire.</p>

Tableau 3. Synthèse des dimensions et de leurs attributs du cadre proposé

#### 4. APPLICATION DE LA PROPOSITION : LA CARACTERISATION DE LA CATEGORIE «CLIENTS»

Afin de montrer l'utilisation pratique de ce cadre, nous avons réalisé une enquête sur un échantillon de dix-neuf entreprises de la région Rhône-Alpes. Le questionnaire de cette enquête a été réalisé à partir du modèle proposé et permet de caractériser chaque attribut en le positionnant sur une échelle entre deux situations extrêmes (Figure 2).

par l'entreprise comme la plus aboutie et la relation considérée comme la moins aboutie.

Nous montrons les attributs qui ont un effet jugé positif sur cette relation et ceux qui, au contraire, ont un effet jugé négatif. La comparaison de ces deux types de relations, la plus et la moins aboutie, permettra de montrer les principales différences et similitudes entre ces deux extrêmes.

##### Contexte de la relation analysée

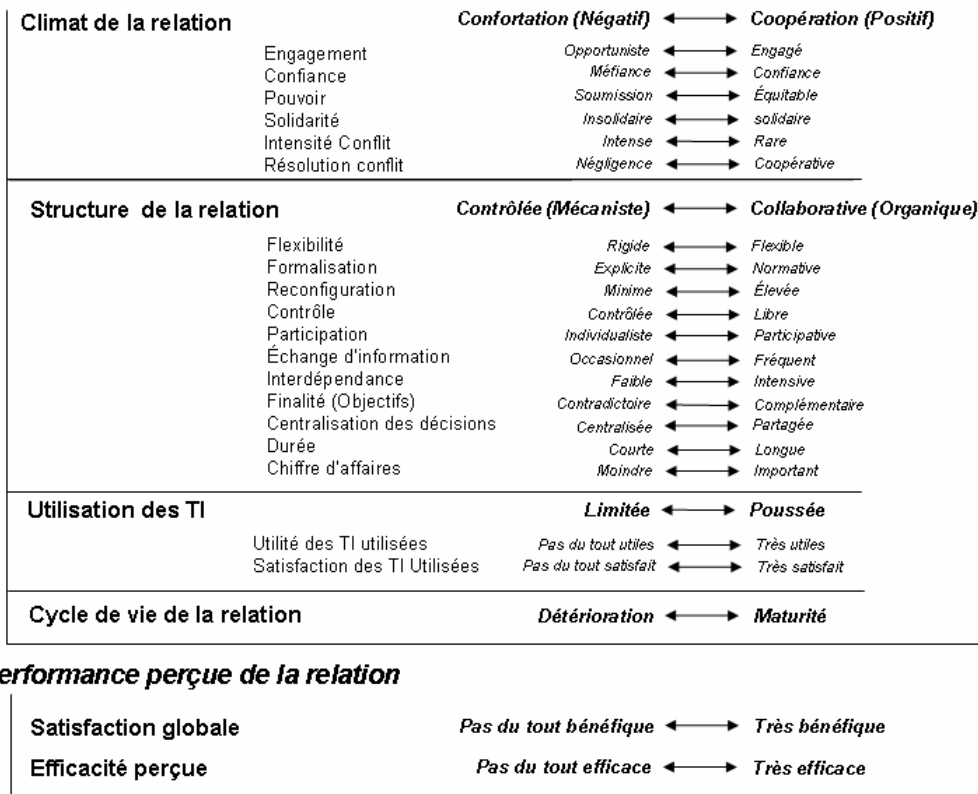


Figure 2. Caractérisation des relations entre deux situations extrêmes

La littérature identifie plusieurs catégories de relations dans une chaîne logistique. Par exemple, les travaux du groupe Cefrio [Cefrio, 04] les classent en plus de 10 catégories. Nous avons limité notre étude aux relations de flux physique en nous basant sur les travaux de [Lapide, 02]. Il suggère qu'une chaîne logistique est constituée de trois catégories de relation : les relations de la chaîne logistique en aval (entre l'entreprise et ses clients), les relations en amont de la chaîne logistique (entre l'entreprise et ses fournisseurs) et les relations transversales entre l'entreprise et ses prestataires logistiques. Nous présentons dans cet article la caractérisation de la catégorie « CLIENTS : entre une entreprise et ces clients directs ».

A travers l'analyse des résultats issus de notre enquête, nous allons montrer les principales caractéristiques de cette catégorie et plus particulièrement pour deux types de relations extrêmes, à savoir : la relation considérée

##### 4.1. Caractérisation de la relation la plus aboutie

Nous remarquons à travers l'analyse des résultats issus de l'enquête que la relation la plus aboutie entre les entreprises répondantes et leur client (Client de la Relation la Plus Aboutie-CRPA) est caractérisée par un climat positif et favorable à la coopération. Ce dernier est caractérisé par un degré important d'engagement des partenaires dans cette relation, un degré de confiance assez élevé, une compatibilité assez forte entre les deux partenaires. L'étude montre également que quelques conflits peuvent apparaître dans cette relation, mais qu'ils sont très vite résolus et d'une manière coopérative et qu'il existe un pouvoir équitablement réparti entre les deux partenaires. La structure dans ce type de relation est assez collaborative. Elle est caractérisée par une orientation à long terme avec un degré de participation très élevé des deux partenaires, le client est assez flexible et il peut s'adapter aux changements. Il existe une interdépendance assez

intense entre les deux partenaires et un accord de collaboration peu explicite. Pour le reste des attributs, on note qu'ils sont dans la moyenne.

Les technologies utilisées dans ce type de relation sont utiles et les entreprises sont plutôt satisfaites de leurs apports dans cette relation.

Ce type représente principalement des relations en phase de maturité (67%) ou en phase de construction ou de déclin mais jamais des phases d'exploration (0%) ou de détérioration (0%).

En général, les entreprises sont plutôt satisfaites de la performance issue de cette relation.

L'échantillon sur lequel nous avons travaillé étant relativement faible, le traitement statistique des données est délicat. Plutôt qu'une analyse de ce type, nous avons préféré mettre en regard les résultats moyens de notre échantillon avec ses extrêmes. Ce traitement permet une première identification des éléments générateurs de « performance perçue » par les entreprises.

Nous projetons pour cela le cas des deux entreprises qui ont indiqué la meilleure performance perçue parmi les relations les plus abouties dans la catégorie « Clients », sur la moyenne de l'échantillon.

La Figure 3 montre la caractérisation des deux entreprises « N°6 » et « N°13 » qui indiquent la meilleure performance perçue dans la catégorie « Client » par rapport à la moyenne des relations les plus abouties. A travers cette représentation, nous pouvons constater que l'augmentation de la performance perçue, caractérisée

Structure de la relation ». Pour la première dimension « Climat de la relation », nous notons qu'il est plus coopératif pour les deux entreprises que pour la moyenne, il est caractérisée par un engagement maximum, la confiance, la résolution de conflits et le pouvoir varient dans le même sens et avec presque la même intensité que la performance et des conflits plus rares. Ceci est particulièrement vrai pour l'entreprise N°6. Nous remarquons que la deuxième dimension « Structure de la relation » est collaborative pour les deux entreprises. Elle est caractérisée par une variation positive de tous les attributs de cette dimension, sauf pour l'attribut « participation » dont l'augmentation n'est significative que pour l'entreprise N°6.

Nous pouvons formuler une première constatation de la précédente analyse : *la performance perçue dans la catégorie « Client » varie avec la modification du climat et de la structure de la relation. Cette variation est fortement et positivement reliée avec plus de compatibilité des partenaires, une baisse de conflits, une plus grande flexibilité, plus d'efforts de reconfiguration de la part des partenaires, une plus forte interdépendance, une meilleure décentralisation des décisions, une durée plus longue de la relation et un chiffre d'affaires plus important. Cependant, cette performance n'est pas impactée directement par « le degré de participation des partenaires ». Malgré le rôle joué par les technologies de l'information dans ce type de relation, cette dernière ne semble pas impacter la performance perçue par les partenaires.*

Afin, de vérifier et compléter cette constatation, nous projetons de la même manière le cas des deux entreprises qui ont indiqué la plus faible performance perçue parmi

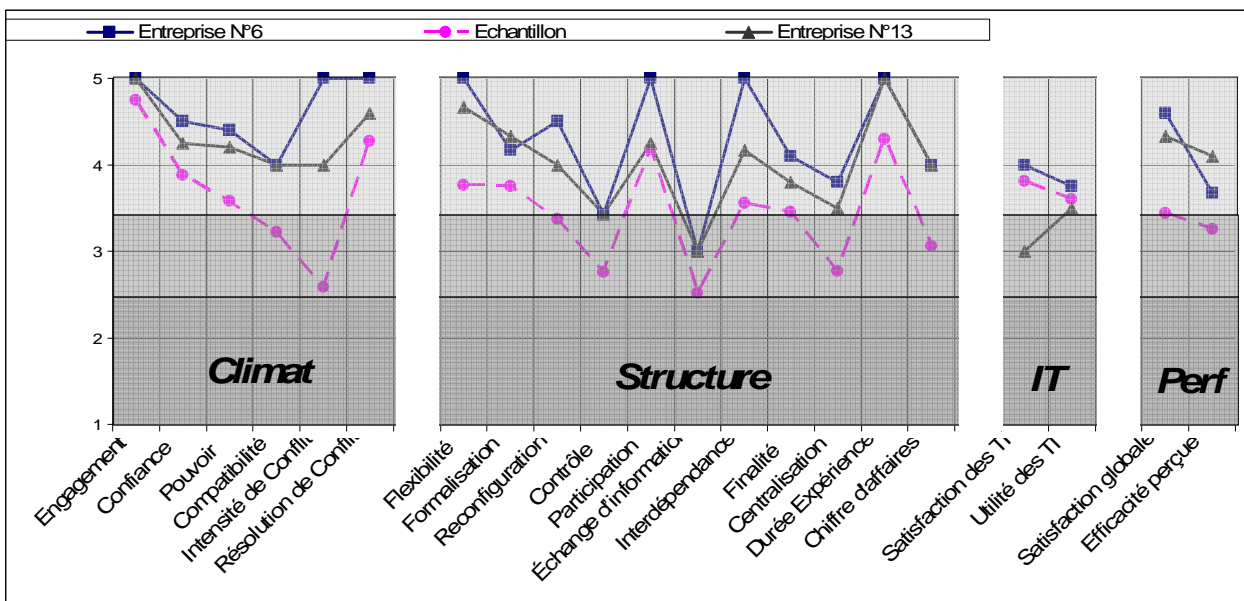


Figure 3. Comparaison des relations jugées les plus performantes pour le type C.RPA

par la satisfaction globale et l'efficacité perçue, est en relation forte avec une variation similaire de plusieurs attributs appartenant aux deux dimensions « Climat et

les relations les plus abouties dans la catégorie « Clients », sur la moyenne de l'échantillon (Figure 4).

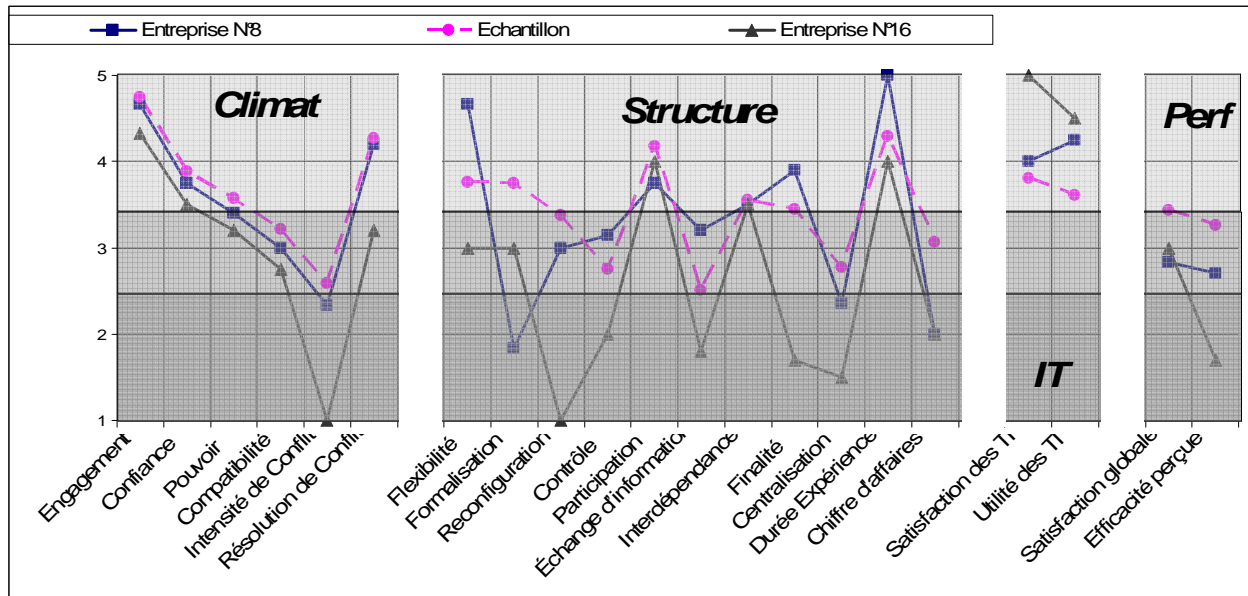


Figure 4. Comparaison des relations jugées les moins performantes pour le type C.RPA

La figure 4 représente la projection des deux entreprises « N°8 » et « N°16 » qui ont indiqué la plus faible performance perçue dans la catégorie « Clients » par rapport à la moyenne des relations les plus abouties (CRPA). A travers cette projection, nous pouvons remarquer que la baisse de la performance perçue en dessous de la moyenne de l'échantillon est en relation forte avec une variation similaire des mêmes attributs identifiés pour les deux entreprises qui réalisent la meilleure performance. Nous notons que la variation de deux attributs (le contrôle et la finalité) n'est pas significative et que la dimension « utilisation des TI » n'a aucun impact pour cette catégorie. La deuxième comparaison met en avant d'autres attributs qui n'ont pas un impact significatif sur la performance, tels que : la résolution de conflits, la flexibilité, la formalisation et l'échange d'information.

Afin, d'approfondir ces constatations, nous analysons de la même manière les relations les moins abouties pour la même catégorie.

#### 4.2. Caractérisation de la relation la moins aboutie

Ce type de relation est caractérisé par un climat moyennement négatif. Il est caractérisé par un engagement acceptable et une résolution de conflits plutôt coopérative, une très faible compatibilité entre les partenaires, ce qui se confirme par un degré très élevé des conflits.

La structure de ce type de relation est caractérisée par très peu d'échange d'information entre les partenaires, le partenaire dans cette relation représente un très faible chiffre d'affaires pour l'entreprise, avec un degré faible d'interdépendance.

En général, les technologies d'informations sont moyennement utilisées dans ce type de relation, cela est

confirmé par une satisfaction moyenne de l'entreprise par rapport à ses attentes dans le cadre de cette relation.

Ce type de relation est plutôt caractéristique des relations en début de cycle de vie (33%) ou en fin de vie (50%), contre seulement 8% en maturité.

Ces résultats expliquent pourquoi ce type de relation est classé par les entreprises comme non aboutie : parce que le contexte de la relation n'est pas favorable pour une collaboration avec le partenaire, et les retours issus de ce type de relation ne sont pas satisfaisants.

Afin de mieux comprendre cette faible performance perçue de ce type de relation et d'identifier les attributs qui l'impactent le plus, nous avons analysé le cas de deux entreprises dans ce type de relation (la moins aboutie- C.RMA) et pour lesquelles, la performance indiquée est la plus faible par rapport à la moyenne des relations les moins abouties, à savoir : l'entreprise « N°6 » et l'entreprise « N°7 ».

L'analyse de ce type de relation confirme nos premières constatations faites sur la base des relations les plus abouties : la performance perçue est impactée dans le même sens que la variation du climat et de la structure de la relation. Les réponses de deux entreprises par rapport à la moyenne de l'échantillon montrent que certains attributs ont un impact plus important que les autres sur la performance. La baisse de la performance perçue est sensible sur presque tous les attributs de la dimension « Climat » et est surtout liée à l'engagement très faible (très fort opportunisme) des partenaires, une plus grande méfiance des partenaires, un très fort exercice de pouvoir qui atteint son maximum pour l'entreprise N°7, moins de compatibilité et de solidarité entre partenaires. Le cas de ces deux entreprises montre que la baisse de la performance n'est pas forcément liée directement à l'intensité des conflits. A son tour, la « Structure de la

relation » est moins collaborative pour les deux entreprises. Elle est caractérisée par une variation négative de presque tous les attributs de cette dimension. A l'exception de deux attributs «la flexibilité et le degré de participation des partenaires» l'augmentation n'est significative que pour une seule entreprise.

Nous remarquons également que l'attribut « durée de l'expérience » de l'entreprise N°6 échappe à la règle avec une durée de vie beaucoup plus longue que la moyenne avec son client de la relation la moins aboutie (de 5 ans et 10 ans). Cela s'explique le positionnement sur son cycle de vie de cette relation qui est en déclin.

De la même manière, nous analysons les réponses de deux entreprises qui ont indiqué la meilleure performance perçue parmi les relations les moins abouties dans la catégorie Clients (C.RMA), sur la moyenne de l'échantillon, à savoir l'entreprise « N°5 » et l'entreprise « N°15 ».

A travers l'analyse de ce type de relation, nous pouvons remarquer que l'augmentation de la performance perçue au-dessus de la moyenne de l'échantillon est en relation forte avec une variation similaire de la plupart des attributs. Cette variation concerne les mêmes attributs que ceux identifiés pour les entreprises qui réalisent la plus faible performance. Nous remarquons et contrairement à ce que nous avons noté pour « les relations les plus abouties » que la dimension « utilisation des TI » a cette fois ci un impact sur la performance perçue. Ainsi certains attributs (comme la résolution de conflits) sont des attributs non significatifs aux quatre types de comparaisons.

### 4.3. Etude comparative des deux types de relations

Le Tableau 4 montre, à travers la comparaison des deux types de relations «les plus et les moins abouties», les principales différences et similitudes.

Pour un même attribut, les réponses sont très différentes pour les deux types de relations, ce qui nous semble normal. La variation des réponses pour chaque attribut peut aller de 12% à 45%. En général, le contexte du premier type de relation est plus favorable (29%) et la performance perçue des entreprises est plus importante (de 30%).

Ce tableau permet de repérer facilement les attributs les plus pertinents dans chaque type de relation et d'évaluer à partir de ces deux situations les besoins en matière de changement. Des indications de couleur rouge montrent les situations les plus critiques qui doivent être retravaillées avec le partenaire en question.

Ce tableau permet de confirmer la constatation formulée précédemment :

*Dans le cadre des relations aval de la chaîne « avec les clients », les deux dimensions « Climat et Structure » de la relation ont un impact sur la performance perçue de cette relation avec une sensibilité plus importante au climat qu'à la structure. Cet impact est fortement et positivement relié à la compatibilité entre partenaires, le chiffre d'affaires, le partage du pouvoir, la reconfiguration, l'interdépendance, la confiance, la rareté des conflits, la décentralisation des décisions, la durée de la relation. Cette performance n'est pas impactée directement par : le degré de participation des partenaires et la flexibilité. Quant à la dimension « l'utilisation des technologies de l'information », son impact sur la performance perçue semble difficile à déterminer sur ce premier échantillon.*

Catégorie CLIENTS						
	la plus aboutie		la moins aboutie		Variation	
<b>Climat de la relation</b>						
Engagement	4.74	3.71	3.49	2.67	26%	29%
Confiance	3.88		2.80		28%	
Pouvoir	3.57		2.27		37%	
Solidarité	3.21		1.78		45%	
Intensité de Conflit	2.58		1.98		24%	
Résolution de Conflit	4.28		3.70		13%	
<b>Structure de la relation</b>						
Flexibilité	3.76	3.40	3.17	2.54	16%	26%
Formalisation	3.75		3.00		20%	
Reconfiguration	3.38		2.19		35%	
Contrôle	2.75		2.19		21%	
Participation	4.17		3.66		12%	
Échange d'information	2.51		1.94		23%	
Interdépendance	3.55		2.40		32%	
Finalité	3.45		2.68		22%	
Centralisation	2.77		1.91		31%	
Durée Expérience	4.29		3.07		28%	
Chiffre d'affaires	3.06	1.71	44%			
<b>TI Utilisées</b>						
Satisfaction des TI	3.81	3.71	3.07	3.03	19%	18%
Utilité des TI	3.60		3.00		17%	
	<b>3.61</b>		<b>2.60</b>		<b>24%</b>	
<b>Performance Perçue</b>						
Satisfaction globale	3.44	3.35	2.15	2.35	37%	30%
Efficacité perçue	3.26		2.55		22%	

Tableau 4. Etude comparative de deux situations extrêmes avec les clients

### 4.4. Synthèse de la caractérisation de la catégorie « CLIENTS »

Nous proposons une synthèse de la caractérisation de la catégorie « Clients » et les différentes constatations dans la Figure 5.

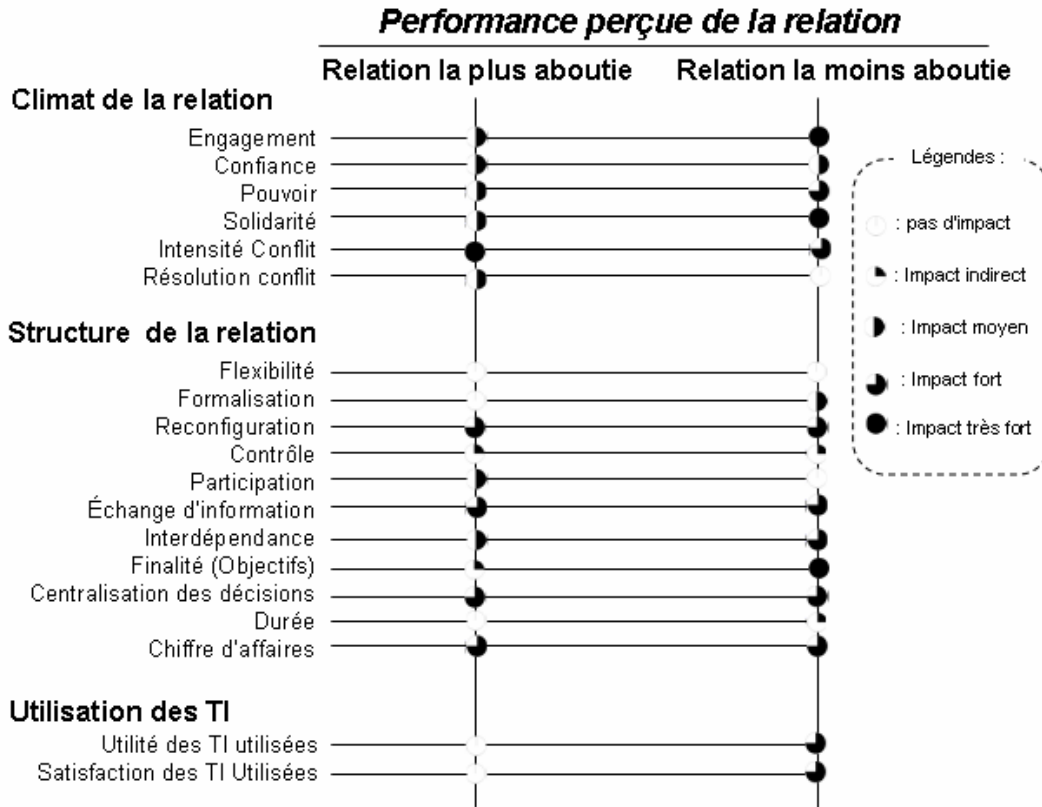


Figure 5. Impact des attributs sur la performance perçue pour la catégorie « CLIENTS »

## 5. CONCLUSIONS

Ce travail relatif à l'analyse et à la caractérisation des relations dans les chaînes logistiques montre qu'il est important et nécessaire de prendre en compte toutes les dimensions susceptibles d'expliquer la nature et le contexte de la relation, afin :

- de mieux évaluer et prédire son impact sur la performance des partenaires,
- de clarifier les rôles et responsabilités exercées par les partenaires.

Les premiers résultats de notre analyse permettent de constater que le contexte d'une relation est favorable à la collaboration quand le climat est positif et que la structure est collaborative.

Au-delà, de la caractérisation des relations entre partenaires, notre proposition peut être utilisée pour aider les partenaires à mieux observer et comprendre leur relation et à se situer par rapport aux pratiques existantes (Best Practices). Elle permet d'identifier les voies et les leviers de changements possibles.

Un travail est en cours pour généraliser cette analyse à l'étude des autres catégories de relations (Fournisseurs, Prestataires, ...). Une mise en ligne (site Internet) de l'approche est envisagée. Cela permettrait à toute entreprise, en remplissant son profil, de connaître sa

position par rapport aux autres entreprises du même domaine ou par rapport aux bonnes pratiques.

Cette proposition pourra évoluer vers un tableau de bord de suivi, de diagnostic et de pilotage qui intégrera des modèles montrant l'impact de chaque attribut sur la performance de chaque partenaire.

## REFERENCES

- Aulakh P.S., Kotabe M., Sahay A. (1996), *Trust and Performance in Cross-Border Partnerships: A Behavioral Approach*, Journal of International Business Studies, Special Issue, pp. 1105-1132.
- Benali M., *Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises*. Thèse de doctorat en Génie Industriel de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne et de l'Université Jean Monnet, novembre 2005.
- Imed BOUGHZALA, *Démarche méthodologique de conception de systèmes d'information coopératifs interagents pour la gestion des connaissances*, 2001, Thèse de doctorat, Université Paris VI, France.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Keller, S.B., 2000, *How supply chain competency leads to business success*, Supply Chain Management Review, Vol. 4 No. 4, pp. 70-8.

- Cefrio, (2004) « Collaboration et outils collaboratifs pour la PME manufacturière », Québec (www.cefrío.qc.ca )
- Laurent Cheyroux, “Evaluation de Performance des Chaînes Logistiques à l'Aide des Méthodes Analytiques”, Thèse de doctorat à l'Ecole doctorale d'Electronique, Electrotechnique, Automatique, Télécommunications et Signal, 2003, F
- Crowston K, (1994) « A taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanism », (<http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP174.html> )
- Patricia J. Daugherty, R. Glenn Richey, Anthony S. Roath, Soonhong Min, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt and Stefan E. Genchev, (2006), “Is collaboration paying off for firms?”, *Business Horizons*, Volume 49, Issue 1, Pages 61-70
- R. Derrouiche, «Analyse et caractérisation des relations dyadiques entre partenaires d'une chaîne logistique », thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2007.
- R. Derrouiche, G. Neubert, A. Bouras, Supply Chain Management: A framework to characterize the Collaborative Strategies, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing (IJCIM)*, *Accepté*, 2007.
- Doney PM., Cannon JP., (1997), « An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, p 35-51.
- Douglas J. Thomas, Paul M. Griffin, “Coordinated supply chain management”. *European Journal of Operational Research* 94, 1-15, 1996.
- Ganesan S., (1994), « Determinants of long term orientation in buyer–seller relationships », *Journal of Marketing*, V 58, pp 1-19.
- Frazier G., Rody RC., (1991), « The use of influence strategies in inter-firm relationships in industrial product channels », *Journal of Marketing*, Vol 55, n°1, p52-70.
- Brian Fynes, Chris Voss, Seán de Búrca, (2005), “The impact of supply chain relationship quality on quality performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, Issue 3, Pp 339-354
- Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.
- Lee, H.L., Padmanabhan, V. et Whang, S., « Information Distortion in a Supply Chain : The Bullwhip Effect », *Management Science*, 1997, 43(4), 546-558.
- Lapide, L., Are we moving from buyers and sellers to collaborators. 2002, AMR Research Report.
- Lepers Xavier, « Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, juin 2003.
- Li, L., 2002, Information sharing in a supply chain with horizontal competition. *Management Science* 48(9) 1196-1212.
- Morgan R., Hunt S., (1994), « The commitment trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, Vol 58, July, p 20 – 38.
- Simatupang, T.M.; Sridharan, R., «An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration», *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, 2005, p. 257-274.
- Venkatraman N., Bensaou M., (1996), « Inter-organizational relationships and information technology: a conceptual synthesis and a research framework », *European Journal of Information Systems*, Vol. 5, n°2, p 84-91.