

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

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

---

Soutenance de thèse de Mme Béatrice GIRMA-VIDAL

Sous la Direction de Mr Denis LACOSTE, Professeur (HDR), Toulouse Business School

Et Mr Victor DOS SANTOS PAULINO, Professeur Associé (HDR), Toulouse Business School

Le lundi 08 juillet 2019



En présence du jury composé des Rapporteurs

**Mr Damien TALBOT**

Professeur des Universités, IAE Clermont Auvergne, Université Clermont Auvergne

**Mr Pierre BARBAROUX**

Enseignant Chercheur (HDR), Ecole de l'Air

Et Suffragants

**Mr Hervé PENAN**

Professeur, Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole

**Mme Murielle LAFAYE**

xperte Prospective & Impacts Economiques, CNES

**Mr Jean-Claude VOLOT**

Médiateur National Honoraire des Relations Inter-entreprises,  
Président de Dedienné Aerospace



# Décision d'achat et dépendance client-fournisseur

---

## **Théorie des coûts de transaction**

*(Coase, 1937; Williamson, 1985)*

Spécificité de l'actif ; Incertitude externe ou interne.

## **Théorie de la dépendance des ressources**

*(Penrose, 1959 ; Pfeffer and Salancik, 1978 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Casciaro and Piskorsky, 2005)*

Compétences clés ; Avantage compétitif ; Absence de ressources alternatives.

## **Théorie de la connaissance**

*(Wernerfelt, 1984 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Teece et al., 1997)*

Nature de la connaissance ; Reproductibilité de la connaissance ; Temporalité de l'achat et de la connaissance.

# Gap théorique

---

**Résultats contradictoires** concernant **l'impact de la dépendance et du pouvoir sur la relation et la performance client – fournisseur :**

- Alors que pour certains auteurs **être dépendant signifie être moins performant** (Emerson, 1962 ; Corsten and Felde, 2005 ; Mahapatra, 2010),
- Pour d'autres, **la dépendance peut être source de surperformance** (Gulati & Sytch, 2007 ; Barbat, 2011 ; Pérez et Cambra-Fierro, 2015).

# Causes du gap théorique

- Une **analyse isolée** de la théorie du **pouvoir et du contrôle** vs. la **théorie de la rente relationnelle** et la **théorie de l'intégration inter-organisationnelle**
- Une **absence de prise en compte** des **dimensions** et des **situations de dépendance**

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (2)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur	Interdépendance
	Faible (1)	Indépendance	Dépendance asymétrique en faveur du client
		Faible (1)	Forte (2)
		Dépendance du fournisseur envers son client	

Représentation des situations de dépendance (adapté de Piskorski, 2005 ; Hofer, 2015)



# Question de recherche et objectif de la thèse

---

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

## Objectifs:

- Pour chaque situation de dépendance, analyser le **contexte**, le **pouvoir**, **l'intensité** de la **relation** et la **performance** client-fournisseur

# Méthode et choix du secteur

---

- Etude **qualitative abductive**
- Positionnement épistémologique **interprétativiste**
- Les **industries aéronautique, spatiale et de défense** comme terrain de recherche
- Interviews semi-structurés menés auprès de **48 entités de la chaîne de valeur** (Institutions, Donneur d'ordre, Tier 1, Tier 2)
- **59 répondants** issus de **différents fonctions** de l'entreprise
- 5300 minutes d'entretiens, 649 pages de verbatim, 1608 nœuds encodés, ...

# Résultats - Interdépendance

(Dépendance Client: Forte / Dépendance Fournisseur: Forte)

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (2)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur	Interdépendance
	Faible (1)	Indépendance	Dépendance asymétrique en faveur du client
		Faible (1)	Forte (2)

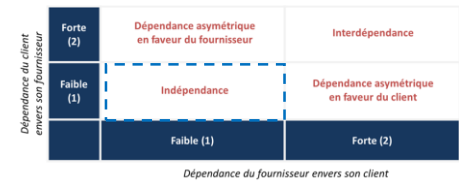
Dépendance du fournisseur envers son client

<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec les « fournisseurs clés » sélectionnés par l’entreprise focale</li> <li>• Imposés par les clients (actionnariat)</li> <li>• Imposés par les institutions (Retour géographique, marché étatique, souveraineté nationale)</li> </ul>
<b>Pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritairement jugé « Equilibré », qu’il soit fort, faible ou inexistant (pour 40% des répondants)</li> <li>• Perception du pouvoir en faveur du client (pour 30% des répondants)</li> <li>• Perception du pouvoir en faveur du fournisseur (30% des répondants)</li> </ul>
<b>Intensité de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un « écosystème intelligent »</li> <li>• ...mais plusieurs challenges à relever (évolution des fonctions achat, innovation ouverte, ...)</li> </ul>
<b>Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très liée (« gagnant – gagnant »)</li> <li>• Financière: très forte ,« la meilleure » (pour 70% des répondants) / moindre (pour 30% des répondants)</li> <li>• Opérationnelle: très forte et liée à la qualité de la relation</li> <li>• Innovation: ouverte pour optimiser les produits et réduire les coûts</li> </ul>



# Résultats - Indépendance

(Dépendance Client: Faible / Dépendance Fournisseur: Faible)



<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achats non stratégiques ou non critiques</li> <li>Liberté de choix dans le panel de fournisseurs</li> </ul>
<b>Pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très faible car peu d'enjeux</li> <li>Majoritairement chez le client (pour 75% des répondants) qui peut négocier et décide in fine de contractualiser</li> <li>Partagé (pour 25% des répondants) car le client et le fournisseur peuvent décider de ne pas s'engager.</li> </ul>
<b>Intensité de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une relation transactionnelle via les échanges de données informatisées</li> <li>...mais relation saine avec du potentiel</li> </ul>
<b>Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalement subie (pour 53% des répondants) / Satisfaisante (pour 47% des répondants)</li> <li>Financière: prix attractifs, liberté de négocier, peu de ressources</li> <li>Opérationnelle: satisfaisante</li> <li>Innovation: peu propice à l'innovation</li> </ul>

# Résultats - Asymétrie de dépendance en faveur du fournisseur













(Dépendance Client: Forte / Dépendance Fournisseur: Faible)

Dépendance du client envers son fournisseur	Forte (2)	Dépendance asymétrique en faveur du fournisseur	Interdépendance
	Faible (1)	Indépendance	Dépendance asymétrique en faveur du client
		Faible (1)	Forte (2)

*Dépendance du fournisseur envers son client*

<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs en situation de monopole</li> <li>Fournisseurs choisis et contractés par le client de l'entreprise focale</li> <li>Technologie / pièce critique / Savoir faire spécifique (PI)</li> </ul>
<b>Pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible pour le client, fort pour le fournisseur (pour 71% des répondants) car érosion des leviers de négociation</li> <li>Équilibré (pour 29% des répondants) car le client in fine décide ou non de passer commande</li> <li>Garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur</li> </ul>
<b>Intensité de la relation</b>	Une relation asymétrique qu'il faut rééquilibrer
<b>Performance</b>	<p>Financière et opérationnelle: Moindre performance (pour 60% des répondants) car très exposée et peu de leviers</p> <p>Innovations: Satisfaisante (pour 40% des répondants) voir excellente techniquement &amp; technologique</p>

# Principales conclusions et apports

	Interdépendance	Indépendance	Asym. de dépendance en faveur du Frs.
<b>Dépendance</b>	Cl't  Frs	Cl't  Frs	Cl't  Frs
<b>Pouvoir</b>	Cl't  Frs	Cl't  Frs	Cl't  Frs
<b>Intensité de la relation</b>	Cl't  Frs	Cl't  Frs	Cl't  Frs
<b>Performance</b>	Cl't  Frs	Cl't  Frs	Cl't  Frs

*\*Synthèse basée sur les scores dominants*

## Contributions théoriques:

- Pas de lien négatif systématique entre dépendance et pouvoir
- Pas de lien négatif systématique entre dépendance et performance

## Implications managériales:

- Plus le client est dépendant de son fournisseur, plus il va intensifier sa relation avec lui

# Limites et opportunités pour des recherches ultérieures

---

- Tester ces résultats par une étude **quantitative** à plus grande échelle (e.g. industrie automobile).
- Analyser comment les entreprises **évoluent** d'une **situation** de **dépendance vers une autre**
- mobiliser la **théorie des réseaux** pour poursuivre l'analyse, notamment en se focalisant davantage sur la situation d'interdépendance, ou bien sur d'autres dimensions moins liées au pouvoir.
- Mobiliser les travaux sur les **Business Models**, afin de définir comment, en fonction des situations de dépendance, l'offre est créée et distribuée dans la chaîne.

# Merci pour votre attention!

---





<b>Interdépendance (502)</b>			<b>Déterminants de la décision d'achat (328)</b>			<b>Impact dépendance sur relation &amp; performance (219)</b>		
<i>Intensité de la relation (232)</i>		<i>Performance (56)</i>	<i>Impact stratégie fournisseur (154)</i>	<i>Impact stratégie client (44)</i>	<i>Impact stratégie Institutionnelle (38)</i>	<i>Dépendance (78)</i>		<i>Impact de la dépendance sur la performance (41)</i>
<i>Contexte (160)</i>		<i>Pouvoir (54)</i>				<i>Impact de la dépendance sur la relation (67)</i>		
<b>Dépendance asymétrique (361)</b>			<i>Cohérence stratégie entreprise, achat et pratiques (61)</i>		<i>Conserver en interne les actifs spécifiques (31)</i>		<i>Performance (33)</i>	
<i>Intensité de la relation (237)</i>		<i>Contexte (43)</i>	<i>Performance (41)</i>		<b>Indépendance (198)</b>			
		<i>Pouvoir (40)</i>	<i>Intensité de la relation (115)</i>			<i>Performance (33)</i>		<i>Pouvoir (26)</i>
						<i>Contexte (24)</i>		

## Nœuds comparés par nombre de références d'encodage

# Synthèse des différentes postures épistémologiques et choix du positionnement interprétativisme

	Positivisme	Réalisme critique	Constructivisme pragmatique	Interprétativisme
Hypothèses ontologiques	Le réel existe. Il est <b>objectif</b> .	Le réel existe indépendamment de notre expériences. La réalité est intransitive et stratifiée: - <b>Le réel</b> (mécanismes) - <b>L'actuel</b> (domaine observable) - <b>L'empirique</b> (expérience)	On ne connaît que notre expérience du réel, ce qui est <b>perçu</b> (ex. cylindre)	Le réel dépend du sujet qui l'observe. Le sujet crée sa propre réalité. Le réel est <b>subjectif</b> .
Buts de la connaissance	Cherche les régularités de surface pour les analyser. Trouver des <b>corrélations</b> (pattern). Reste à la surface	Découvrir des <b>mécanismes générateurs sous-jacents</b> aux dynamiques que l'on observe	Organiser, rendre intelligible notre expérience du réel au moyen d'une <b>action pratique</b> permettant une mise à l'épreuve entre théorie et pratique	Comprendre comment l'être humain donne un <b>sens</b> individuel ou collectif au monde et s'engage dans des situations. Visée émancipatrice des acteurs en mettant en avant les <b>phénomènes de dominations /pouvoir dans les relations</b> .