



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Economiques,
Sociales, Chariaa et de Gestion
Formation Doctorale : Sciences économiques et gestion
Discipline : Sciences économiques et gestion
Spécialité : Sciences économiques et gestion
Laboratoire : Etudes et Recherche en Management des Organisations et des
Territoires (ERMOT)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

EFFETS DE LA COLLABORATION CLIENT-FOURNISSEUR SUR LA MAITRISE DES RISQUES ACHATS

Préparée par : **Siham Slassi-Sennou**

Soutenue le 25 mars 2022 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
Pr. Lhoussain EL MALLOUKI	P.E.S.	FSJES – FES	Président
Pr. Abdelkarim MOUSSA	P.E.S.	FSJES – FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Soufïa LOULIDI	P.H.	EST – FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Salim KHRIBECH	P.H.	FSJES – MEKNES	Rapporteur & examinateur
Pr. Samir ERRABIH	P.E.S.	ENCG – FES	Examineur

Année Universitaire : 2021/2022

Résumé de la thèse :

La présente recherche est à l'intersection des problématiques de collaboration dans les chaînes logistiques et du management des risques. Elle a pour objectif de définir l'influence que peuvent avoir les dispositifs de la collaboration entre le client et son fournisseur sur la maîtrise des risques liés aux achats.

De posture épistémologique positiviste et s'appuyant sur une méthodologie quantitative, elle propose la vérification d'un modèle de recherche expliquant les relations entre les caractéristiques de la relation client-fournisseur et la gestion des risques achats.

L'objectif est de comprendre dans quelle mesure la collaboration client-fournisseur aide les donneurs d'ordre à manager les risques achats et de déterminer les dispositifs de la collaboration client-fournisseur qui ont une influence significative sur la maîtrise des risques achats.

A partir d'une revue de la littérature, un modèle conceptuel a été élaboré puis testé et validé statistiquement par le biais de questionnaires administrés à un échantillon d'entreprises marocaines de divers secteurs.

Les résultats de la recherche confirment l'effet positif de la confiance, de la communication et de l'engagement sur la maîtrise des risques achats, les deux caractéristiques relationnelles qui ont le plus d'impact restent la confiance et l'engagement.

Mots clés : achats, relation client-fournisseur, gestion du risque.



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Economiques,
Sociales, Charia et de Gestion
Formation Doctorale : Sciences économiques et gestion
Discipline : Sciences économiques et gestion
Spécialité : Sciences économiques et gestion
Laboratoire : Etudes et Recherche en Management des Organisations et des
Territoires (ERMOT)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

EFFETS DE LA COLLABORATION CLIENT-FOURNISSEUR SUR LA MAITRISE DES RISQUES ACHATS

Préparée par : **Siham Slassi-Sennou**

Soutenue le 25 mars 2022 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
Pr. Lhoussain EL MALLOUKI	P.E.S.	FSJES – FES	Président
Pr. Abdelkarim MOUSSA	P.E.S.	FSJES – FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Soufia LOULIDI	P.H.	EST – FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Salim KHRIBECH	P.H.	FSJES – MEKNES	Rapporteur & examinateur
Pr. Samir ERRABIH	P.E.S.	ENCG – FES	Examinateur

Année Universitaire : 2021/2022

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de ce travail n'aurait probablement jamais vu le jour sans l'aide de plusieurs personnes que je tiens à remercier ici.

Merci d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur Le professeur Lhoussain El Mallouki pour sa patience envers moi et pour m'avoir empêchée d'abandonner en cours de route lorsque j'en ai exprimé le souhait. Je le remercie pour ses qualités humaines et pour son soutien.

J'adresse toute ma gratitude aux membres du jury, les Professeurs Abdelkrim Moussa, Samir Errabih, Soufia Loulidi et Salim Khribech qui ont accepté d'évaluer ce travail de recherche. Mes plus vifs remerciements.

Je tiens à rendre un hommage sincère à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, au bon déroulement de ce travail de thèse.

Je remercie, tout particulièrement, Madame Saloua Hanif, la Directrice de la CGEM (Confédération Générale Marocaine des Entrepreneurs Marocains) région Fès-Taza pour son aide précieuse.

Je remercie les personnes qui ont accepté de répondre à mon questionnaire. Sans leur aide, cette recherche n'aurait pu aboutir.

Sans citer leurs noms, au risque d'en oublier certains, je remercie mes amis qui m'ont soutenue pendant ce travail doctoral.

Je rends un hommage posthume à mon cher père qui accordait beaucoup d'importance à mes études et qui était fier de mes réussites.

Merci à ma mère, à ma famille et à ma belle-famille. Tous m'ont beaucoup encouragée dans mes projets et entourée de leur affection.

Merci à mes enfants qui n'ont jamais eu de doutes quant à ma capacité à achever ce travail même quand j'en avais moi-même.

Mon plus grand remerciement est destiné à mon époux, Youssef pour son soutien indéfectible, pour son aide précieuse et pour sa patience.

RESUME DE LA THESE

La présente recherche est à l'intersection des problématiques de collaboration dans les chaînes logistiques et du management des risques. Elle a pour objectif de définir l'influence que peuvent avoir les dispositifs de la collaboration entre le client et son fournisseur sur la maîtrise des risques liés aux achats.

De posture épistémologique positiviste et s'appuyant sur une méthodologie quantitative, elle propose la vérification d'un modèle de recherche expliquant les relations entre les caractéristiques de la relation client-fournisseur et la gestion des risques achats.

L'objectif est de comprendre dans quelle mesure la collaboration client-fournisseur aide les donneurs d'ordre à manager les risques achats et de déterminer les dispositifs de la collaboration client-fournisseur qui ont une influence significative sur la maîtrise des risques achats.

A partir d'une revue de la littérature, un modèle conceptuel a été élaboré puis testé et validé statistiquement par le biais de questionnaires administrés à un échantillon d'entreprises marocaines de divers secteurs.

Les résultats de la recherche confirment l'effet positif de la confiance, de la communication et de l'engagement sur la maîtrise des risques achats, les deux caractéristiques relationnelles qui ont le plus d'impact restent la confiance et l'engagement.

Abstract

This research is at the intersection of the problems of collaboration in supply chains and risk management. Its objective is to define the influence that the mechanisms of collaboration between the customer and its supplier can have on the control of risks related to purchases.

From a positivist epistemological perspective and based on a quantitative methodology, it proposes the verification of a research model explaining the relationships between the characteristics of the customer-supplier relationship and the management of purchasing risks.

The objective is to understand to what extent customer-supplier collaboration helps principals to manage purchasing risks and to determine the customer-supplier collaboration systems that have a significant influence on purchasing risk control.

After reviewing the literature, a conceptual model was developed and then tested and validated statistically through questionnaires administered to a sample of Moroccan companies from various sectors.

The research results confirm the positive effect of trust, communication and commitment on purchasing risk management, and the two relational characteristics that have the most impact remain trust and commitment.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFC : analyse factorielle confirmatoire

AFNOR : Association française de normalisation

AMOS : Logiciel de modélisation d'équations structurelles

AGFI: Adjusted Goodness of Fit

AZI: Atlas des zones inondables

CFI : Comparative Fit Index

EDE : d'état de dépendance économique

IMP: International Marketing and Purchasing Group

NFI : Normed Fit Index

ObsAR : L'Observatoire des Achats Responsables

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ONG: Organisation non gouvernementale

RMR: Root Mean Square Residual

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SCRM: Supply Chain Risk Management

SCM: Supply Chain Management

TCT: Théorie des coûts de transaction

GFI: Goodness of Fit

SOMMAIRE

Partie 1 : Effets de la collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques	
achats : État de l’art et proposition d’un modèle exploratoire	12
Chapitre I : Risques achats et vulnérabilité de la fonction achats	14
Section 1 - La fonction achats et le rôle de l’acheteur	15
Section 2 - Le risque achats	27
Section 3 - La gestion des risques achats	45
Chapitre II - La collaboration client-fournisseur et ses effets sur la gestion des risques	
achats	61
Section 1 – Le phénomène de la collaboration : approche conceptuelle	63
Section 2 - La gestion des risques achats par la collaboration client-fournisseur	74
Section 3 - Les dispositifs d’une gestion collaborative des risques achats : modèle théorique et hypothèses de recherche	85
Partie 2 : Opérationnalisation et validation empirique des effets de la collaboration	
client-fournisseur sur la maîtrise des risques achats	107
Chapitre III - La mise en œuvre de la recherche quantitative	109
Section 1 - Méthodologie et construction de l’instrument de mesure	110
Section 2 – Phase préparatoire au traitement des données	122
Section 3 – Présentation de la méthode de traitement retenue	125
Chapitre IV- Résultats de l’étude empirique	
Section 1 – Analyse descriptive des données	130
Section 2 - Analyse factorielle exploratoire : structure factorielle, fiabilité et normalité des variables	131
Section 3 - Analyse factorielle confirmatoire et test du modèle final	136
Section 4 – Discussion des résultats	157
Bibliographie	181
Annexes	196
Liste des figures	210
Liste des tableaux	237
	238

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Nos sages travaillant dans le commerce au Maroc ont jadis dit : الربح فالمشرى

La traduction de cette phrase en langue française serait : « le gain se trouve dans les achats ».

Certes les achats ne sont et ne seront jamais un sujet tendance mais quelle entreprise peut fonctionner sans acheter ? Et quelle entreprise peut créer de la valeur s'il y a des dysfonctionnements au niveau de sa fonction achats ?

Jusqu' à la fin des années 1990 les recherches portant sur les achats réalisés par les entreprises étaient quasi inexistantes. Le thème des achats/approvisionnements était seulement abordé par les chercheurs en marketing s'intéressant aux ventes des entreprises. Il a fallu attendre les années 2000 pour que les chercheurs en sciences de gestion commencent à se pencher sur cette question, à mesure que les achats devenaient des enjeux stratégiques.

Depuis lors, les travaux consacrés à ce sujet se sont multipliés. Les études concernent, par exemple, les objectifs de la fonction achats, les différentes phases du processus d'achat, les formes des contrats d'achat, la dynamique des relations avec les fournisseurs, les problèmes et les risques entourant l'activité d'achat. La présente thèse doctorale s'inscrit dans cette continuité analytique. Plus spécifiquement, elle tente de mesurer les effets de la collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats.

Notre travail de recherche en master nous a, en quelque sorte, guidés vers le choix de ce sujet qui a découlé des résultats de notre précédente recherche portant sur l'efficacité de la fonction achats pour créer de la valeur pour l'entreprise. Le risque achats était l'un des freins à cette efficacité. Une réelle volonté d'approfondir cette thématique nous a tout naturellement menés vers cette recherche doctorale.

Dans un environnement où l'entreprise doit, pour survivre et se développer, avoir recours aux ressources disponibles sur son marché, et notamment le marché amont, la fonction achats prend une dimension nouvelle.

Enjeux de la recherche

La sous-traitance, l'externalisation ou toute autre forme d'achat sont des activités qui, aujourd'hui, revêtent une importance stratégique pour l'entreprise. Cependant, le pilotage de la fonction achats se complexifie au fil du temps. Aux missions « classiques » se greffe la nécessité de gérer des aléas multiples et variés.

En effet, certains événements majeurs ont résonné dans l'écosystème mondial et se sont traduits par une prise de conscience de la nécessité d'anticiper la vulnérabilité des entreprises : le bogue de l'an 2000, les attentats du World Trade Center, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, les scandales financiers Enron et WorldCom, etc.

Le bogue de l'an 2000 a fait prendre conscience à tous que le système d'information est partout et qu'un simple dysfonctionnement peut paralyser des entreprises ou des secteurs économiques entiers. Dans beaucoup d'entreprises, un management des projets informatiques par les risques a été mis en place pour vérifier, corriger, anticiper et réorganiser les systèmes d'information ainsi que pour coordonner la veille et les éventuelles actions au moment du changement de date. Le 11 septembre 2001, les attentats du World Trade Center à New York ont eu un impact majeur sur l'économie américaine et sur de nombreuses entreprises partout dans le monde. Cette catastrophe sans précédent par ses conséquences et son *modus operandi* a mis en exergue la fragilité des entreprises vis-à-vis de risques qui n'avaient jamais été envisagés. Ces attentats ont été un élément révélateur de la nécessité de mener une réflexion globale sur les risques. L'explosion de l'usine AZF à Toulouse, 10 jours plus tard, le 21 septembre 2001, a conduit les entreprises à s'interroger sur la nécessité de communiquer sur les risques et de mieux prendre en compte les risques technologiques. En décembre 2001, Enron, société américaine de distribution d'énergie, fait faillite en raison des pertes occasionnées par des opérations spéculatives maquillées en bénéfices via des manipulations de comptes pourtant certifiés par le cabinet d'audit Arthur Andersen. Moins d'un an plus tard, durant l'été 2002 la société de télécommunications américaine Worldcom dépose son dossier de faillite à la suite de manipulations comptables révélées au grand jour. Ces deux scandales ont conduit les pouvoirs publics américains à légiférer sur la communication en matière de trésorerie, sur l'approche processus et l'approche risque des entreprises.

Ce sont ces événements majeurs qui marquent la prise de conscience des entreprises de leur fragilité vis-à-vis des risques : en premier lieu de leur vulnérabilité, en second lieu de leur carence dans la gestion de ces vulnérabilités, et enfin de la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans leur stratégie.

Nous ajoutons à cela le contexte mondial actuel de la pandémie de la Covid-19, qui à cause d'une crise sanitaire d'une grande ampleur, a provoqué une mise à l'arrêt brutale du moteur industriel de la majorité des pays. Les acteurs économiques, frappés par cette crise, se sont retrouvés dans l'obligation de faire un arbitrage peu évident entre leur vocation naturelle de création de richesses et l'exigence de préservation de la santé de tous.

Sans avoir assez de recul par rapport à la situation actuelle, on peut d'ores et déjà dire que les répercussions de cette crise sont et seront nombreuses. Pour toutes les fonctions des entreprises et pour la fonction achats qui nous intéresse plus particulièrement les pronostics sont très mauvais.

En France par exemple, selon une étude sur "Les priorités des Départements Achats en 2020 suite à la covid-19", 58% des entreprises prévoient des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques (AgileBuyer, 2020). Un fournisseur stratégique est un fournisseur essentiel à la vie du client pour des raisons d'innovations, d'approvisionnements ou de qualité ; le risque est donc immense pour les entreprises car si elles ne sont plus livrées, elles ne peuvent plus produire. Et environ un tiers (37%) du panel interrogé craint la faillite de ses fournisseurs stratégiques. Le risque est donc fort de perdre durablement des savoir-faire ou de créer des monopoles par élimination d'un marché avec plusieurs fournisseurs

Les risques occupent une place de plus en plus importante dans les sociétés modernes (Beck 2001, 1986). Cela s'accompagne d'une plus grande attention portée à la gestion des risques. À côté des efforts faits pour développer des méthodes et des techniques de gestion du risque, des réflexions ont été engagées sur les dimensions plus organisationnelles de la "gouvernance du risque" (Borraz, 2008; Chateauraynaud 1991; Jonas 1991, 1979).

Nous ne parlons pas, dans ce travail, de gouverner des événements comme la pandémie de la Covid-19, que Taleb (2011), dans sa théorie du cygne noir, considère comme des événements majeurs extrêmement rares ayant des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle. Ceux-ci sont considérés comme des données aberrantes extrêmes et qui jouent collectivement un rôle plus important que les faits ordinaires. Notre propos est de chercher les moyens de gérer des événements certes imprévus mais bien plus ordinaires que peut rencontrer l'acheteur, dans le cadre de l'activité d'achat.

De nombreux articles en management stratégique traitent de la collaboration dans les chaînes logistiques (Bowersox, 1990 ; Hanman, 1997; Gilmour, 1999 ; Bowersox et al., 2000), et plusieurs enquêtes ont montré que l'amélioration des interactions entre les entreprises est une des clés de l'évolution des Supply Chain (Boyson et al., 1999; Stank et al. 1999). S'engager dans des relations

collaboratives s'inscrit dans un modèle de stratégie industrielle (Derouiche et al., 2012), en l'occurrence un modèle reliant stratégie d'entreprise, relation aux fournisseurs et performance. Deux niveaux de liens doivent être envisagés : celui de la contribution des « processus collaboratifs » à l'atteinte des objectifs de la stratégie fournisseur (Gilmour, 1999) et celui de la contribution de la collaboration à la construction d'un avantage concurrentiel (Bowersox et al., 2003).

Sous certaines conditions, la collaboration devient un gisement essentiel d'avantage concurrentiel (Dyer & Singh, 1998) ou, à tout le moins, de création de valeur (Chick & Handfield, 2015; Pagano et al., 2013). Plus que les entreprises, ce sont les chaînes d'approvisionnement des « entreprises étendues » qui entrent en concurrence (Fenneteau & Naro, 2005) nécessitant le développement, voire l'intensification des relations collaboratives de proximité avec les fournisseurs (Merminod et Poissonnier, 2016).

L'objectif de notre démarche est de placer les relations interentreprises au cœur de la réflexion stratégique des donneurs d'ordre pour leur permettre de réagir adéquatement et à temps aux dysfonctionnements détectés dans l'environnement d'affaires.

Problématique de la recherche

La compétition a longtemps été considérée comme l'état normal de la relation interentreprises. Dans ce contexte, chaque entité se perçoit comme étant un acheteur de biens à des fournisseurs et comme un revendeur de ces mêmes biens à des clients après y avoir ajouté de la valeur. Toutefois, il est désormais démontré que ce genre d'attitude favorise l'apparition de dysfonctionnements importants tels que le fameux effet coup de fouet (« Bullwhip Effect ») (Forrester, 1958 cité par Paik, 2007). Ces dysfonctionnements se matérialisent par des diminutions de valeur pour les différentes entités de la chaîne et par des pertes de parts de marché pour la chaîne dans sa globalité. Or, la création, mais surtout l'augmentation ou, du moins, la préservation de la valeur constitue l'objectif principal (l'unique peut-être même) de chaque organisation qui a dû, avec le temps, faire face aux mutations du marché. De ce point de vue, la prise en compte des « autres » du fait des dépendances de plus en plus intenses qui se tissent, peut être vue comme une forme d'adaptation naturelle à ces changements. D'où l'intérêt grandissant pour la coopération interentreprises.

La coopération interentreprises a fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche dans des disciplines aussi variées que le marketing (Bonoma et Johnston, 1978 ; Hunt & Morgan, 1994 ; Skinner et al., 1992), la stratégie (Hakansson, 1982; De Sarbo et al., 2005), l'économie

institutionnelle (Williamson 1985, 1996), le droit (Macneil, 1980) ou la sociologie des organisations (Oliver, 1990). Certains s'intéressent au problème de méthode et cherchent à identifier des dispositifs contractuels ou des mécanismes d'incitations qui ont pour dessein d'éviter l'opportunisme *ex ante* ou *ex post* des fournisseurs. De plus en plus d'études s'attachent à observer le fonctionnement des relations client-fournisseur et la mise en œuvre concrète de la coopération (Nogatchewsky, 2002).

Toutefois, malgré l'importance accordée par la littérature aux concepts de performance et de performance logistique au sein de la Supply Chain, peu d'écrits se sont penchés sur l'étude du lien « risque logistique performance » (Ouabouch et Amri, 2014). De plus, la littérature disponible manque encore d'investigations empiriques. Dans une large recension d'articles sur le Supply Chain Risk Management (SCRM), (Tang & Nurmaya Musa, 2011) ont affirmé l'existence d'une carence en matière de recherches empiriques, que ce soit sous forme d'enquêtes quantitatives ou d'entretiens prospectant les avis des acteurs face aux risques de la Supply Chain.

Au Maroc, ce n'est que tardivement que la notion de criticité des risques et le besoin de la maîtriser a commencé à s'ancrer dans les discours des pouvoirs publics et des entreprises (Elfounti, 2003). Notre travail constitue une tentative pour cerner les pratiques des entreprises marocaines au niveau de la gestion du risque.

Notre recherche est guidée par la problématique suivante :

Dans quelle mesure la collaboration client-fournisseur contribue-t-elle à une gestion efficace des risques achats ?

Notre vision de la collaboration n'est pas celle de la panacée censée trouver des solutions à tous les maux de la fonction achat. Nous savons également qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction du rôle de ces derniers (Bensaou, 1999) et qu'il est quelques fois inutile d'être partenaire avec certains fournisseurs. Mais sur la base de la théorie et sur l'état de l'art des relations collaboratives entre clients et fournisseurs nous **soutenons que les entreprises doivent mettre en œuvre des relations de collaboration avec les fournisseurs afin de maîtriser les risques liés aux achats.**

La thèse soutenue dans cette étude établit **la relation collaborative client-fournisseur comme un outil de maîtrise du risque achat**, à privilégier pour diminuer la vulnérabilité de la fonction.

Cadre théorique de la recherche

La littérature pointe souvent la collaboration comme une pierre angulaire pour une gestion efficace de la Supply Chain. La fonction achats doit assurer cette collaboration avec les fournisseurs, à travers l'échange d'informations. Elle doit prendre ses décisions en tenant compte des activités de ses fournisseurs, afin de maximiser le profit de la fonction et de toute l'entreprise.

Nous avons choisi d'analyser la collaboration client-fournisseur sous le prisme des théories de l'organisation auxquelles nous avons emprunté les éléments définitoires essentiels à une modélisation. Nous avons privilégié les approches transactionnelles (Jensen et al., 1976; Williamson, 1985 ; etc), comportementale (Macneil, 1980 ; Granovetter, 1992) et interactive (Arnaud, 1989 ; Cova & Salle, 1992 ; etc) pour mieux caractériser la relation coopérative et cerner ses impacts potentiels sur l'exposition aux risques et les stratégies d'atténuation des risques achats. De plus, nous avons fait appel aux apports du SCM synthétisés par un certain nombre d'auteurs comme par exemple (Larson & Halldorsson, 2002).

En effet, en début des années quatre-vingt-dix, l'intérêt pour cette problématique est initié par la théorie des ressources qui met l'accent sur l'importance du contrôle des ressources externes à l'entreprise (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) et sur le rôle positif de la « compétence relationnelle » dans la création de l'avantage relationnel (Dyer & Singh, 1998). Kanter (1994) place la collaboration interorganisationnelle comme le mode de management le plus apte à générer un avantage concurrentiel. En effet, la mise en œuvre de relations de collaboration dans des réseaux interorganisationnels constitue un moyen d'accéder à de nouvelles ressources et compétences (Hamel et Prahalad, 1994) et de réaliser des économies d'échelles (Halliday et al., 1987).

La théorie des coûts de transaction fournit un cadre théorique important pour le choix entre externaliser ou internaliser les activités de l'entreprise. L'objectif est de minimiser les coûts de transaction (Coase, 1937). Selon Williamson (1991), les relations hybrides de l'entreprise peuvent échouer soit à cause du facteur humain en termes de rationalité limitée et de comportement opportuniste, soit à cause de l'instabilité environnementale. La théorie des coûts de transaction propose la collaboration comme une solution permettant de sécuriser la relation interorganisationnelle de ces différents problèmes.

De nouvelles théories sont apparues ensuite pour défendre l'importance de cette collaboration comme les théories fondées sur les réseaux stratégiques (Powell, 1987) et sur les réseaux sociaux (Granovetter, 1985) ainsi que l'approche basée sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) pour intégrer la capacité à construire et reconfigurer des ressources et compétences dans un environnement turbulent.

Parmi ces théories, la théorie du capital social affirme que la fondation de relations sociales fortes avec les partenaires de la Supply Chain favorise des conditions favorables pour le déroulement des échanges interorganisationnels. Cette théorie encourage les comportements collaboratifs tels que les alliances interentreprises. Le capital social est un stock de ressources réelles ou potentielles disséminées dans un réseau relationnel (Bourdieu, 1980). Coleman (1988) identifie trois formes de capital social : « des obligations et des attentes qui dépendent à la fois du degré de confiance qu'on accorde à son environnement social, la capacité de circulation de l'information au sein de la structure sociale, et des normes accompagnées par des sanctions ». Selon cet auteur, le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes, les valeurs partagées, la confiance, qui facilitent la coordination et la collaboration pour un bénéfice mutuel. Ceci aide à construire de la cohésion et de la solidarité dans la poursuite de buts communs (Coleman, 1988).

Selon cette théorie, le comportement opportuniste est d'autant plus vite démasqué que les acteurs communiquent entre eux. De plus, les relations de pouvoir et d'interdépendance fonctionnelle déterminent les stratégies offensives ou défensives des acteurs (Crozier, 1963 ; Crozier & Friedberg, 1977) . Le choix entre ces deux types de stratégies vise à contrôler les zones de risques, ce qui permet de se protéger des menaces et de profiter des opportunités.

Les recherches sur les avantages de la collaboration se sont ensuite multipliées avec l'apparition du Supply Chain Management (SCM). Ce dernier vient pour défendre la nécessité de l'externalisation des activités pour recentrer l'activité de l'entreprise sur son cœur de métier. Selon cette approche, le réseau d'entreprises doit être fondé sur un système d'information interorganisationnel. Le SCM met l'accent sur l'importance de maîtriser la turbulence de l'environnement externe à la supply chain. Le principe de cette approche consiste à placer le client au cœur du processus de création de valeur. Ce dernier est supporté par un ensemble d'entreprises « intégrées » de type inter-fonctionnelles. La gestion des risques joue ici le rôle d'un facteur de performance opérationnelle et stratégique de l'entreprise et de la supply chain d'une manière globale.

Finalement, nous adoptons les principes de la théorie de l'agence pour l'analyse des risques issus des relations de collaboration qui s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts et de réduction de gains (CHARREAUX, 1998). Pour la résolution de ces conflits, la théorie de l'agence propose soit des formes soit des mécanismes organisationnels spécifiques (CHARREAUX, 1998).

Selon cette théorie, le risque provient notamment de l'asymétrie de l'information qui conduit à une situation de comportement opportuniste. Pour optimiser la performance, il est alors nécessaire de surmonter les problèmes d'asymétrie de l'information. En effet, les « relations principal-agent doivent refléter une organisation efficace de l'information et du coût du support de risque » (Eisenhardt, 1989). La théorie de l'agence postule aussi que les risques apparus dans la relation interorganisationnelle doivent être alloués de manière équitable entre les parties. Cette allocation de risques se fait à travers le choix d'une forme de contrat fondé sur un arbitrage incitation/assurance (Cheung, 1969 ; Lyons 1996).

Il a fallu effectuer un état de l'art sur les concepts d'achats, de Supply Chain, de risque, de gestion des risques, et de la collaboration client-fournisseur afin de justifier notre modèle conceptuel et pour initier une réflexion profonde sur les dispositifs de la relation pouvant conduire à une fonction achats moins vulnérable à travers des pratiques de gestion des risques. Cela nous a conduits à vérifier les dispositifs de la relation à même d'aider dans cette gestion collaborative des risques.

L'approche quantitative basée sur l'administration de questionnaires auprès d'entreprises marocaines de divers secteurs permet d'approfondir le contact avec le terrain, ainsi que de vérifier la cohérence de nos observations empiriques avec les fondements théoriques.

Architecture de la thèse

La première partie de ce travail consiste à délimiter le cadre théorique de notre recherche puis de proposer un modèle d'analyse et de formuler les hypothèses de recherche, à travers la présentation d'un cadre général de référence de notre travail de recherche, c'est-à-dire, un cadre qui regroupe une synthèse critique et référencée des travaux en relation directe et indirecte avec les concepts de base de notre thématique de recherche.

Ainsi, le premier chapitre porte sur les concepts d'achat et de risque achats et tente de mettre la lumière sur cette fonction aux multiples défis et sur l'acheteur dont le rôle mute au gré des défis lancés à la fonction achats. Par ailleurs, il fallait traiter le risque, qui est une notion connue dans de multiples

domaines, dans le domaine spécifique des achats et de la Supply Chain. L'intérêt de ce chapitre est de démontrer la vulnérabilité de la fonction achats, ce qui nous amène à chercher des solutions pour diminuer cette vulnérabilité, d'où la mise en place de la collaboration dans le second chapitre de cette première partie.

Après avoir défini le phénomène de la collaboration inter organisationnelle en général et de la collaboration client-fournisseur en particulier, ce chapitre a lancé les bases de la gestion des risques achats par la collaboration client-fournisseur avant de se terminer par la proposition d'un modèle d'analyse et la formulation d'hypothèses relatives aux liens entre les dispositifs de la collaboration client-fournisseur et les variables de maîtrise des risques achats.

La deuxième partie du présent travail est méthodologique et empirique. Elle consiste à mettre en exergue la démarche méthodologique et les résultats obtenus. Elle regroupe deux chapitres. Le premier est méthodologique et sera consacré à la mise en œuvre de la recherche quantitative par la présentation du positionnement épistémologique et du choix méthodologique et par la construction de l'instrument de mesure.

Le deuxième chapitre de cette partie a pour objectif la présentation, dans un premier temps, des résultats de l'analyse exploratoire d'un échantillon de 140 entreprises marocaines. La première étape est la purification des échelles de mesure en éliminant les items qui diminuent sensiblement la fiabilité ; pour cela nous utilisons le logiciel SPSS 23. Ce chapitre s'intéresse aussi, dans un second temps, à l'analyse confirmatoire des données de l'échantillon final. Dans cette analyse, nous nous intéressons au test d'hypothèses du modèle structurel. Nous utilisons dans ce cadre le logiciel AMOS 23.

Contexte de la recherche

Au niveau national, Le Maroc est en effet exposé à de multiples aléas - notamment d'origine climatique, mais aussi technologique ou humaine - dont la probabilité d'occurrence augmente. Les sources de vulnérabilités s'accroissent au fur et à mesure du développement économique, dans un contexte marqué par une urbanisation rapide, une concentration de certaines activités sur le littoral, et une exposition croissante aux effets du changement climatique (OCDE, 2016).

On peut citer les inondations de Tanger en 2008 qui ont entraîné des dégâts importants dans la zone industrielle de Mghogha construite en zone inondable : 130

entreprises avaient été touchées avec des pertes économiques chiffrées à 1,3 milliard de dirhams (A Z I, 2020).

Concernant l'industrie, l'interruption ou la perturbation des processus de production causée par l'endommagement des outils de production – ou des stocks – des entreprises en cas de catastrophe peuvent propager leurs effets le long des chaînes de production et de distribution en affectant clients et fournisseurs des entreprises touchées. On parle alors d'effets indirects ou d'effets d'ordre supérieur dès lors qu'ils ne sont pas provoqués par la catastrophe elle-même mais par ses conséquences. Ceux-ci peuvent se manifester en dehors de la zone touchée par la catastrophe, y-compris au plan international et se prolonger dans le temps après le choc tout au long du processus de reconstruction. L'insertion croissante du Maroc dans les chaînes de valeurs mondiales requiert une attention particulière aux questions de résilience et de la continuité de l'activité des entreprises du fait des modèles économiques sans stocks et en flux tendus associés (OCDE, 2014).

A la suite de l'épidémie du coronavirus, plusieurs problèmes commencent à voir le jour. Il y en aura très certainement au niveau des chaînes d'approvisionnement avec le ralentissement de l'activité productive car, à titre d'exemple, le comité de politique monétaire marocain (BANK AL-MAGHRIB, 2020) a prédit que l'économie marocaine devrait se contracter de 6,3% avec des reculs de 5,3% de la valeur ajoutée agricole et de 6,3% de celle des secteurs non agricoles.

Les théoriciens de la contingence environnementale se sont attachés à montrer à quel point les architectures organisationnelles pouvaient être influencées par les caractéristiques des environnements dans lesquels elles se situent (Burns & Stalker, 1961); Chandler, 1962 ; Emery & Trist, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979) propose même quatre grandes dimensions de l'environnement qui permettent d'appréhender les mécanismes de structuration à l'œuvre : la stabilité, la complexité, la diversité du marché et l'hostilité. Notre idée est que les relations collaboratives, sont indiquées, voire même fortement conseillées, pour les entreprises marocaines.

**PARTIE 1. EFFETS DE LA COLLABORATION CLIENT-
FOURNISSEUR SUR LA GESTION DES RISQUES
ACHATS : ÉTAT DE L'ART ET PROPOSITION D'UN
MODELE EXPLORATOIRE**

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE

La période actuelle se caractérise par un environnement économique, technologique, géopolitique, écologique, et social de plus en plus complexe et par la survenue d'événements menaçants protéiformes, potentiellement destructeurs et souvent impossibles à prévoir.

Tous ces événements, d'origine humaine ou naturelle, ont un impact négatif sur la performance des entreprises qui les ont subies et accrues la vulnérabilité de toute l'entreprise et plus particulièrement de tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

La rupture d'approvisionnement fait à l'heure actuelle l'objet de fortes préoccupations, que l'on retrouve dans les travaux de recherches scientifiques et académiques.

Aujourd'hui, les achats apparaissent de plus en plus vulnérables à cause de ces menaces et à cause d'un contexte marqué par une grande pression concurrentielle, une demande volatile, une tendance vers les économies d'échelle et l'externalisation, un court cycle de vie des produits. La gestion des risques représente alors un enjeu essentiel et incontournable.

En 2009 déjà, dans une étude auprès de professionnels des achats, dans 220 entreprises internationales tous secteurs confondus, la gestion des risques était citée parmi les trois premières priorités de la fonction achats. La tendance se confirme de plus en plus. Au-delà de la professionnalisation des achats, la fonction achats devient gestionnaire du risque (Tang, 2006) et mue même vers un rôle de « risk management » (Leopoulos et al., 2004).

L'objet de cette partie est d'effectuer un état de l'art sur les concepts des achats, du risque, et de la gestion des risques, afin de justifier notre modèle conceptuel.

Pour servir cet objectif, un premier chapitre mobilisera plusieurs champs théoriques relatifs aux achats et aux risques achats. Ensuite, au deuxième chapitre, les liens théoriques établis entre la collaboration client-fournisseur et la gestion des risques seront abordés.

CHAPITRE 1. Risques achats et vulnérabilité de la fonction achats

En tant que discipline des sciences de gestion et en tant que fonction organisationnelle, les achats ont alimenté et continuent à alimenter les débats au sein de la communauté scientifique ainsi que dans l'univers des spécialistes, sur sa mission au sein de l'entreprise. La littérature, tant académique que professionnelle, tente de définir les missions de la fonction achats et d'identifier les leviers de sa contribution à la valeur de l'entreprise.

Aujourd'hui les achats peuvent atteindre et même dépasser les 80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, en particulier dans l'industrie. Et ce pourcentage est en hausse à cause de l'externalisation toujours plus importante de certaines activités (McKinsey, 2014). Les entreprises prennent de plus en plus l'habitude de sous-traiter une part des tâches auparavant confiées à leurs équipes. Cette stratégie d'externalisation permet de se consacrer à son cœur de métier mais accroît la part des achats dans le chiffre d'affaires (CXP, 2014).

Toujours selon McKinsey, les flux mondiaux ont augmenté en moyenne de 10 % par an sur les dix dernières années. Ils prévoient que les flux globaux triplent d'ici à 2025 si la progression du numérique et l'enrichissement des économies émergentes se poursuivent.

La première section de ce chapitre tente de retracer l'évolution de la littérature consacrée à la définition de la fonction achats, de ses missions et de ses enjeux dans l'entreprise et à l'évolution du rôle de l'acheteur. Elle s'attachera, entre autres, à mettre en évidence le débat autour de la perception de sa légitimité, dans la création de valeur pour l'entreprise, auprès de la communauté scientifique.

La deuxième section a pour objectif d'appréhender la notion de risque achats et sa typologie.

La troisième section pose les fondements théoriques de la gestion des risques achats puisque pour les managers achats, l'identification des risques et des procédures de leur gestion est un axe de travail capital (Tapiero et Grando, 2008; Ayadi, 2009; Bernard & Salviac, 2009) . Nous aborderons également, dans cette troisième section, la notion de vulnérabilité des achats qui est un concept intéressant pour justifier la mise en place de la gestion des risques mais reste peu étudié parmi les travaux relatifs à la supply chain (Peck 2005).

SECTION 1. La Fonction Achats Et Le Rôle De L'acheteur

La fonction achats est jeune. La première thèse en achats date de 1965 (Leenders, 1965), le premier pôle de recherche de 1986 (Uni Arizona, 1986) et il a fallu attendre 1994 pour que la première publication dédiée aux achats voie le jour (J. Purch. Supply Manag, 2022) . Et quant aux recherches académiques fondées sur des méthodes prospectives reconnues, la première sur la fonction achats date de 2014 (Trehan, 2014).

La fonction achats a longtemps été considérée comme une fonction « support », le plus souvent rattachée à la fonction *production* et mobilisant un savoir-faire administratif. Elle a donc tardé à prendre une importance majeure dans le management des entreprises industrielles. En corollaire, la recherche en gestion a tardé à considérer l'achat comme un champ d'étude à part entière (Calvi & Paché, 2010). Pour Debatte et al. (2014), la définition de la fonction achats suit son degré de professionnalisation. Plus elle est mature, plus elle a tendance à inclure des aspects plus précis et plus importants contribuant d'une façon active dans le fonctionnement de l'entreprise (Debatte et al., 2014).

Monczka et al., (2005) décrivent les achats comme l'activité fonctionnelle de gestion des flux de produits et d'informations, incluant les activités de définition des besoins, d'analyse des coûts/prix, d'étude du marché fournisseurs, de négociation et de contractualisation, de passation des commandes et de suivi des livraisons et des stocks (Monczka et al., 2005). Toujours selon Debatte et al. (2014), « l'achat se réfère à l'acquisition de biens et services » (Debatte et al., 2014). Et Bruel (2007) le définit comme « la fonction de toute entreprise responsable d'acquérir les produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les risques encourus » (Bruel, 2007).

1.1. Les défis de la fonction achats

Pour s'intéresser à une fonction de l'entreprise, il faut que les spécialistes et la communauté scientifique y voient un intérêt. L'intérêt est nourri par la création de valeur de la fonction pour l'entreprise et/ou par son poids stratégique dans l'entreprise. Or dans le cas de la fonction achats, il n'y a aucun consensus sur ces deux questions. En effet, que ce soit concernant sa légitimité en tant que fonction stratégique ou sa participation à la création de valeur pour l'entreprise, la communauté scientifique est partagée.

Nous allons tenter dans cette partie de synthétiser le débat sur ces deux questions avant de nous pencher sur l'évolution du rôle de l'acheteur.

1.1.1. Le défi de la légitimité de la fonction achat

La légitimité est définie comme : «la perception par les principales parties prenantes que les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriés comptes tenus des normes sociales, et des systèmes de valeurs et de croyances » (Suchman 1995). La légitimité de la fonction achats est attachée au rôle stratégique qu'elle joue dans l'entreprise.

Bichon *et al.* (2010) parlent d'« ambivalence » des rôles de la fonction achats, – soit d'un côté, son rôle de client vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise ; et de l'autre, celui de fournisseur de prestations d'achat pour les clients internes (Bichon et al., 2010). Selon eux, on est porté à distinguer deux volets de la légitimité de la fonction achats : la légitimité interne et la légitimité externe. La *légitimité interne* traduit la reconnaissance – par les autres fonctions et par la direction générale de l'entreprise – de la contribution de la fonction achats à l'efficience et à l'efficacité de l'organisation ; alors que la *légitimité externe* est le reflet de la façon dont cette fonction est perçue par les acteurs appartenant à l'environnement de l'entreprise, notamment les fournisseurs et différentes catégories de parties prenantes (associations professionnelles, agences gouvernementales, syndicats, journalistes, etc.). Cette légitimité externe peut permettre de développer de façon appropriée des relations avec des fournisseurs choisis, et même faire en sorte que l'organisation devienne un client privilégié pour certains d'entre eux (Nollet et al., 2012; Schiele et al., 2012).

D'après l'étude prospective de Tréhan (2014), la fonction achats a toujours du mal à se positionner au sein de l'entreprise et à légitimer sa dimension stratégique sur des sujets tels que les choix *make or buy*, l'apport d'innovation, la réduction des délais de mise sur le marché..., preuve en est de son rattachement hiérarchique (dans 27% des cas seulement à la DG) ou de sa faible représentativité dans les comités de direction (dans 47% des cas) (Trehan, 2014).

Dans le sens d'une légitimité établie, plusieurs auteurs soulignent que la fonction achats peut participer activement au processus de planification stratégique (Cavinato, 1999; Leenders *et al.*, 2006) et jouer un rôle prépondérant dans l'intégration de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise (Carter & Narasimhan, 1996; Paulraj et al., 2008) et dans la mise en œuvre des stratégies des autres fonctions et de l'organisation (Carter et al., 2009; Ellram & Carr, 1994 ; Leenders *et al.*, 2006).

La légitimité de cette fonction n'est cependant abordée qu'implicitement dans les écrits, et ce, par le biais des concepts tels que le statut, le prestige, la réputation, ou la reconnaissance. À titre illustratif, De Rose (1996) affirme que le statut de la fonction achats reflète la perception de la haute direction de l'entreprise quant à la valeur de la contribution de cette fonction dans l'organisation.

Calvi et Paché (2010) considèrent que c'est une fonction peu connue des sciences de gestion mais pourtant clé dans la dynamique de croissance des entreprises parce qu'elle représente un des principaux postes de dépenses dans le secteur industriel et son poids est également conséquent dans le domaine de la grande distribution (Calvi & Paché, 2010).

Les crises pétrolières des années 1970 lui ont permis de gagner en reconnaissance, mais cette reconnaissance signifiait le plus souvent « réduction des coûts ». Sa transformation vers une logique de « gestion des ressources fournisseurs » est à relier à la découverte du modèle japonais et aux travaux phares de (Dyer et al., 1993)

Cousins & Menguc, 2006 et Den et al., 2008 font remarquer que c'est lorsque la fonction achats a un statut élevé dans l'entreprise et/ou une grande reconnaissance, qu'elle peut avoir une contribution véritablement stratégique tant en termes de délai, de niveau de service, de qualité, que de coûts.

Dans le même sens, Calvi et Paché (2010) estiment que désormais le management des achats tient une place importante dans les organisations pour satisfaire aux objectifs de compétitivité des entreprises industrielles, commerciales et de services (Calvi & Paché, 2010). Dans les secteurs industriels les plus variés, de l'automobile à la micro-informatique, en passant par l'électroménager, la contribution que les services achats peuvent apporter à l'innovation, à la productivité et à la qualité est devenue incontestable. Dès lors, il était naturel que les dimensions stratégiques de la fonction soient mises en exergue dans le monde professionnel.

En s'appuyant sur une maîtrise judicieuse de sa chaîne de valeur et sur la comparaison entre ses différents coûts de fonctionnement, l'entreprise sollicitera d'autant plus le service qui peut lui assurer la minimisation des ressources à mobiliser. Les achats se retrouvent donc de facto au cœur de la stratégie des entités désireuses d'assurer leur pérennité et d'affronter au mieux la compétition. Et le nouveau positionnement des services achats conduit les entreprises à gérer au mieux leurs relations avec de nouveaux partenaires et à mesurer également les risques auxquels elles peuvent être confrontées (Forterre & Lafarge, 2013).

Pour Bernard et Salviac (2009), la responsabilité de la fonction achats va bien au-delà de la simple signature des contrats : elle prend en charge les aspects fonctionnels liés à la logistique et à l'approvisionnement, en assurant la gestion des stocks, du transport et des éventuels litiges. Par ailleurs, la fonction achats s'occupe des relations fournisseurs, en veillant à la bonne mise en œuvre des contrats et à l'évaluation régulière de la performance des fournisseurs. Enfin, deux autres missions lui incombant sont le contrôle de la gestion et la gestion permanente des risques (F. Bernard & Salviac, 2009).

Parmi les 42 acteurs-experts avec lesquelles Tréhan (2014) a mené son analyse prospective, certains préconisent que la mue des achats requiert un changement de dénomination car la terminologie « achats » en français est indifféremment utilisée par le consommateur faisant ses courses comme par l'entreprise. Cela ne favorise pas sa reconnaissance en tant que métier à part entière. Dans les entreprises anglophones, ce débat n'existe pas : la fonction Achats est majoritairement nommée « Procurement » par les professionnels et « shopping » ou « buying » par les non professionnels.

Léopold Sédar Senghor affirme qu'« il suffit de nommer la chose pour qu'apparaisse le sens sous le signe ».

De nombreux auteurs (Monczka et al., 2005; Leenders et al., 2006 ; Bruel, 2007; Ivens et al., 2009 ; Van Weele, 2010 ; Calvi et al., 2010), cités par (Sebti, 2016) plaident pour l'évolution de la fonction achats de simple fonction administrative et de *cost killer* à une fonction stratégique, de création de valeur et de gestion des risques, collaborant avec les fonctions de conception, marketing et les opérations de l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'après avoir longtemps été considérée comme une fonction administrative «au service des usines » selon la terminologie de Keough (93), actuellement sa contribution à l'avantage concurrentiel semble reconnue (Monczka et al., 2012).

1.1.2. Enjeu de création de valeur des achats

Les enjeux de la fonction achats sont dorénavant axés autour de sa performance financière et de sa contribution à la création de valeur (Salviac et al. 2013). De ce fait, le niveau d'exigence des directions générales vis-à-vis de cette fonction s'est nettement accru. Impacts sur la marge brute et sur la marge opérationnelle, pilotage du besoin en fonds de roulement, contribution à l'innovation et à la réduction des risques financiers... sont désormais des sujets prioritaires que cette fonction doit maîtriser.

Rozemeijer et al. (2003) nuancent cette capacité à contribuer à l'avantage concurrentiel selon l'implication de la direction générale, la résistance des BU à collaborer, le niveau d'implication amont des achats ou encore la capacité à prouver sa performance (Rozemeijer et al., 2003).

Par exemple, l'enquête de l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) notait en 2008 dans son éditorial « qu'une nette évolution des services achats s'est opérée, les passant d'un rôle de « *cost killer* » à celui de « *value adder* », et la version 2012 de la même enquête titrait « La création de valeur en tête des priorités de la fonction achats ».

Une littérature professionnelle foisonnante tente d'identifier les leviers de la contribution des achats à la valeur de l'entreprise.

Pour Durand et Faultrier (2007), les trois missions stratégiques qui incombent à une fonction achats qui est jugée stratégique et créatrice de valeur sont (Durand & Faultrier, 2007) :

- La gestion des risques amonts : couverture de la sécurité des approvisionnements, garantie de fiabilité des sources d'approvisionnement, protection de la propriété intellectuelle et industrielle des développements menés avec les fournisseurs, respect des règles et principes de développement durable et confidentialité des informations partagées ;
- La contribution à l'innovation de l'entreprise, par leur connaissance des innovations existantes ou en cours de développement chez les fournisseurs, ou par la mise en place d'une veille technologique ;
- La conception et conduite de la politique de gestion des fournisseurs.

La performance des achats est généralement mesurée à travers deux notions : premièrement, l'efficacité (*efficiency*), qui est la capacité à atteindre les résultats opérationnels envisagés et attendus par les clients (prescripteurs et utilisateurs) ; deuxièmement, l'efficience (*effectiveness*), c'est-à-dire l'optimisation du processus suivi et des ressources utilisées au cours de l'activité, à laquelle s'ajoutent les décisions et les actions mises en avant dans le but d'atteindre les objectifs fixés (Brueel & Ménage, 2014; Petit, 2012).

Concernant l'activité d'achat, il n'existe aucun tableau de bord universel comprenant des indicateurs standards de performance des achats. En effet, chaque acte d'achat est unique, intégrant ses particularités et modalités de déroulement propres (Petit, 2012). Dans ce sens, Brueel et Ménage (2014) mettent en lumière la nécessité de recourir à deux "référentiels" de "situation" et de "comparaison valide". Le premier référentiel permet de tenir compte des spécificités de la situation

d'achat dans la mesure de la performance. Quant au second, il favorise l'estimation de la performance de l'entreprise en la comparant soit avec celle de la fonction achats d'une autre entreprise (*benchmarking*), soit avec celle d'une autre entité appartenant à la même firme, soit avec ses résultats historiques. L'objectif du tableau de bord est double : piloter les actions d'achats à court terme et rendre compte à tout moment de l'état général de l'activité (Bruel & Ménage, 2014).

Certains auteurs citent trois niveaux de performance à prendre en compte (Salviac et al. 2011) pour la fonction achats :

1. La connaissance des achats externes qui permettent de donner une image fidèle des dépenses d'achat par catégorie, par entité et par région, de comparer des ratios de dépense entre les différentes entités et de connaître les parts de marché d'un fournisseur donné par entité.
2. La mesure des « direct savings » et des « cost avoidance » déclarés mensuellement par les acheteurs ainsi que le taux de service des fournisseurs.
3. L'intégration « stratégique » qui est destinée à donner une vision synthétique de la contribution des achats à la performance de l'entreprise en termes de rentabilité, de rentabilité et de croissance et à montrer l'état d'avancement des plans ou des programmes inscrits dans le plan triennal ou quinquennal de l'entreprise.

Pour Petit (2012), les indicateurs de performance tournent autour de cinq axes :

1. La contribution économique immédiate : c'est la base de la mesure de la performance. Elle est utilisée dans toutes les organisations, même émergentes. Elle se traduit par la capacité de la fonction achats à fournir ses propres systèmes de mesure de performance économique. Il s'agit de mesurer l'économie immédiate, ce qui va au-delà d'une simple estimation de gain sur les prix.
2. La qualité du service aux clients internes : cette notion repose principalement sur l'écoute et la transparence relationnelle. L'acheteur doit optimiser la communication avec son client interne et tenir compte de son avis, renforçant ainsi sa satisfaction.
3. L'amélioration des processus et pratiques d'achats : l'entreprise doit mettre l'accent sur la transparence et le professionnalisme dans la pratique d'achats, en s'inscrivant dans un programme d'amélioration continue de la performance achats.

4. Le développement des ressources humaines : il passe par un perfectionnement constant des connaissances et des compétences des acheteurs.
5. La performance fournisseurs : il s'agit de mesurer la capacité du fournisseur à répondre aux attentes de l'entreprise cliente, afin de prendre toutes décisions utiles à la progression de celui-ci.

Nous concluons cette polémique en citant Hartmann et al. (2012) « La preuve de la performance Achats demeure un point clé d'étude. Ceci est d'autant plus important que cette période se caractérise par un environnement économique, technologique, géopolitique, écologique, social... de plus en plus complexe et incertain » (E. Hartmann et al., 2012).

1.2. Le rôle de l'acheteur : de la négociation au management des risques achats

Dans les années 1970, l'acheteur avait un rôle passif et était perçu avant tout comme un négociateur chargé d'obtenir pour sa structure des produits ou des services au meilleur rapport qualité/coût/délai/service (Petit, 2012). Il avait comme mission première de réduire les coûts globaux d'acquisition et d'améliorer la qualité du service. Puis, son statut s'est renforcé à mesure que diminuaient les coûts d'acquisition. Au cours de la décennie 1980, la fonction achats a obtenu une reconnaissance en termes stratégiques, à la suite des changements managériaux subis par le monde de l'entreprise parmi lesquels, notamment, figuraient le recentrage sur le cœur du métier et l'application du juste-à-temps.

Pour Bruel et Ménage, (2014), La notion de la performance achats s'applique aussi aux performances des acheteurs, toujours au travers de référentiels et de systèmes d'évaluation personnalisés afin de tenir compte de leurs différences en termes de mission et de responsabilité (Bruel & Ménage, 2014).

Mais dans le monde académique, on ne semble pas trouver de consensus sur le rôle stratégique joué par les acheteurs. En effet, de nombreux auteurs voient encore que le rôle des acheteurs reste le plus souvent tourné vers la négociation (Portier et al., 2010) et « d'équilibrage des marges » (Calvi et al., 2010) et que leur identité professionnelle est généralement associée à la baisse des prix (Reverdy, 2009). Et pour ceux qui vont dans le sens d'une évolution du rôle de l'acheteur, le périmètre des missions qu'on lui prête est très large selon les auteurs. Cela va de l'anticipation des besoins d'achat (Petit, 2012) à l'implication plus amplifiée dans certains processus de recherche et développement et à l'optimisation de la production (Ellram et al. 1995), en passant par le développement des fournisseurs (F. Bernard & Salviac, 2009).

Il est de plus en plus décrit comme un acteur stratégique aux multiples fonctions et un des piliers de l'entreprise (Cooper et al, 1997). Bichon et al. (2010) parlent d'ambivalence des rôles de l'acheteur, entre celui de « client vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise », d'une part, et celui de « fournisseur de prestations d'achat pour les clients internes », d'autre part (Bichon et al., 2010).

Pour Allard-Poesi et Perret (2005), l'acheteur voit donc sa place et ses rôles également évoluer au sein de l'entreprise. Il se rapproche du responsable de projet. Ils soulèvent une difficulté inhérente à cette évolution du rôle de l'acheteur et qui réside dans le fait que comme il ne bénéficie pas d'autorité formelle sur les membres du centre d'achat, il doit assoir sa légitimité auprès d'acteurs qui peuvent, dans certains cas, être de niveaux hiérarchiques supérieurs. Il fait face à une double complexité : une complexité cognitive (appréhension de la diversité des rôles à mettre en œuvre) et une complexité comportementale (capacité à mettre en œuvre la diversité des rôles requis) (Denison et al., 1995; cités par Allard-Poesi & Perret, 2005)

Dans le même sens, certains auteurs cités par Calvi et al. (2010), estiment que « avec la mondialisation, le travail des acheteurs va bien au-delà de l'achat. « Pris entre les exigences de la production et la nécessité de maintenir de bons prestataires en concurrence, ils sont devenus les architectes des échanges industriels, avec les risques que comporte un tel rôle stratégique » (Calvi et al., 2010).

Ces auteurs stigmatisent même l'importance inconsiderée prise par les acheteurs dans l'évolution des filières industrielles et soulignent l'incroyable responsabilité pesant à l'heure actuelle sur cette fonction en charge d'optimiser et sécuriser les ressources externes de l'entreprise. Et c'est dans ce sens que l'acheteur est en train de se transformer en Supply Chain Risk Manager chargé de sécuriser la Supply Chain amont.

Pour Lavastre et Spalanzani (2010), le SCRM est constitué par le management du risque et pas seulement la gestion, ce qui implique donc à la fois une dimension stratégique et opérationnelle, un horizon d'appréciation de long terme et de court terme. Risque qui peut modifier voire empêcher toute ou partie de la circulation efficace et efficiente des flux d'information, de matières et de produits, soit entre les acteurs d'une chaîne logistique interne à une organisation, soit entre les acteurs d'une chaîne logistique globale (entre le fournisseur du fournisseur de l'entreprise et le client du client de l'entreprise) (Lavastre & Spalanzani, 2010).

Le terme SCRM est assez récent. Le vocable apparaît en 2003 dans deux revues simultanément, l'une dans le domaine de la *Supply Chain* (*Supply Chain Management Review*, dans un article intitulé "Risk-adjusted supply chain management", rédigé par Hauser ; Hauser,

2003), et l'autre dans le domaine des achats (*Purchasing*, dans un article intitulé "SCRM - Riding out global challenges", rédigé par Atkinson ; Atkinson, 2003). Le SCRM est défini comme la gestion des risques liés à la chaîne logistique globale (Lavastre & Spalanzani, 2010).

La performance de l'acheteur peut être scindée en trois blocs de compétences (Loubère et Perrotin, 2005) : premièrement, on acquiert des compétences techniques en développant ses connaissances de base du métier, au fur et à mesure que l'on gagne en expérience. Deuxièmement, la nature même du métier d'acheteur demande des compétences, notamment en matière de gestion relationnelle à l'échelle interne mais aussi externe de l'entreprise. Troisièmement, les compétences cognitives permettent à l'acheteur de capitaliser ses connaissances et de les transmettre à des acteurs moins expérimentés.

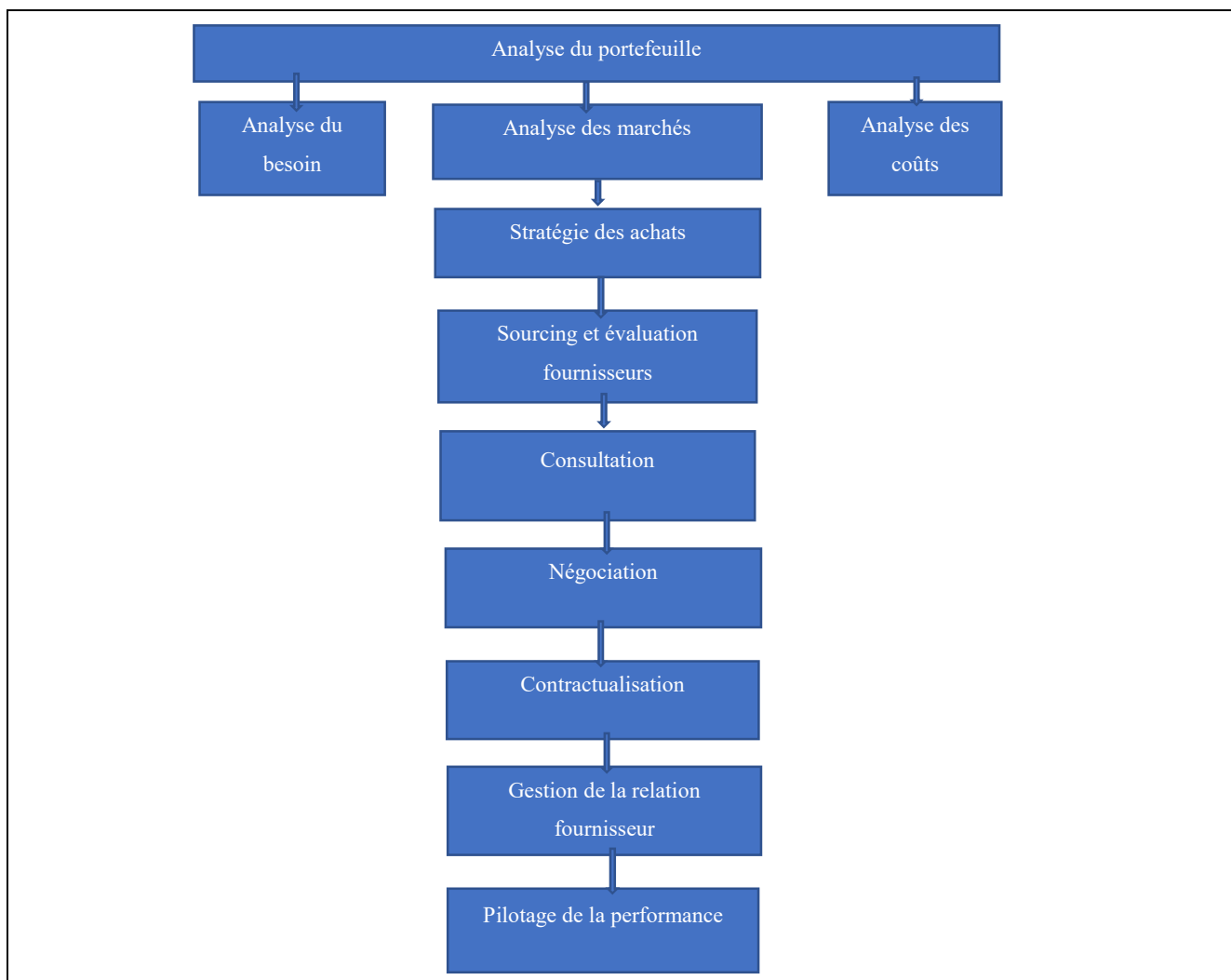
Bernard et Salviac (2009) précisent qu'en parallèle des savoirs (droit des contrats, incoterms, analyse financière, etc.) et savoir-faire achats (sourcing, négociation, etc.), indispensables à la bonne réalisation de son activité, l'acheteur doit mobiliser des savoir-être, des compétences de « haut niveau » en vue d'agir avec leadership au cœur des échanges transversaux, en véritable responsable de réseau collaboratif, parce qu'il est indispensable que ce dernier soit capable d'animer son réseau achats pour répondre aux besoins de la collaboration avec le fournisseur. Dans la même lignée, Rondot (2011) exhorte à l'importance de l'enrichissement du métier d'acheteur par de nouvelles compétences relationnelles (F. Bernard & Salviac, 2009).

Potage (2010) résume les attentes vis-à-vis de l'acheteur comme suit (Potage, 2010) :

- Structurer la chaîne des fournisseurs ;
- Améliorer la qualité ;
- Faire participer les fournisseurs à la conception ;
- La fonction de cost killer (chasseur de gaspillage).

Dans la figure ci-dessous (figure 1), sont résumées les missions de l'acheteur à travers le processus d'achat (Canonne & Petit, 2010) Ce processus comprend trois phases : les phases d'analyse amont internes (le portefeuille existant, les besoins à servir) et externes (marchés, fournisseurs) complétées d'analyse de coûts permettant d'établir des stratégies d'achats par famille, la partie centrale du processus, très opérationnelle, où la recherche d'efficacité s'exprime à travers la négociation, la contractualisation formelle et la mise en œuvre de la prestation par le fournisseur ; et la partie finale de pilotage de la performance afin d'évaluer et d'améliorer les actions des fournisseurs mais aussi de tous les acteurs de la fonction achats.

Figure 1. MISSIONS DE L'ACHETEUR A TRAVERS LE PROCESSUS ACHAT



Source : (Canonne & Petit, 2010)

1.3. La place des achats dans la supply chain

Dire que la SC est une notion difficile à appréhender reste bien en deçà de la réalité puisque en 2009 déjà, Stock et Boyer, ont pu cataloguer 166 approches du SCM. Et l'absence d'une définition universelle de la SC est due à l'évolution multidisciplinaire de cette notion.

Dans de plus en plus de définitions du Supply Chain Management il y a eu une extension des concepts logistiques antérieurs pour englober également les achats (Cooper & Ellram, 1993). Ainsi Narasimhan et Das, (2001), par exemple, définissent le SCM comme « une philosophie intégrative pour gérer le flux complet du canal de distribution depuis les fournisseurs jusqu'à l'utilisateur ultime. En tant qu'approche système, le SCM aborde le canal comme un tout et non comme un ensemble fragmenté de parties. L'intégration de la chaîne se décline le long de cinq axes : la logistique et la distribution, le marché / client, l'information, les fournisseurs et l'achat.

Pour Bernard et Salviac (2009), la fonction achats est au cœur de la *Supply Chain* amont. Elle gère les flux entrants de biens, de services et d'informations, d'une part, et le réseau des fournisseurs, d'autre part (F. Bernard & Salviac, 2009).

Le SCM permet donc aux entreprises de bénéficier de la performance globale de la *Supply Chain*, via l'optimisation des flux physiques et informationnels. Cette performance se manifeste par l'augmentation de la rentabilité (Chopra et Meindl, 2004), le gain lié à un avantage compétitif (Tan et al., 1998), la création de valeur, et la satisfaction du client final (Mentzer et al., 2001).

Le SCM s'appuie sur la coordination entre les entreprises mais aussi entre les fonctions au sein d'une même entreprise membre de la *Supply Chain*. Ainsi, toutes les fonctions, et plus particulièrement celle des achats, sont concernées. Dans l'autre sens, la fonction achats contribue à la SC, mais pour cela, il faut atteindre un certain équilibre entre ses propres objectifs et ceux des autres fonctions (Sauvage et Doriol, 2010).

Keough, (1993) et van Weele & Gelderman, 2005 ont identifié cinq étapes dans le développement de la fonction achats au cours des quatre dernières décennies :

- La première est celle des « transactions au service de la production ». Avant les années soixante-dix, les achats avaient un rôle passif qui se résumait à répondre aux demandes d'achat des clients internes. Leur contribution principale était d'assurer la disponibilité des « bonnes » matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise car l'essentiel de la valeur ajoutée des entreprises se trouvait dans la production.
- L'attitude des dirigeants envers la position des achats dans la stratégie de l'entreprise a changé après la première crise pétrolière de 73-74 pour prendre une orientation commerciale. Sous la pression d'une concurrence croissante, les efforts des acheteurs se sont concentrés dans un premier temps à trouver le prix unitaire le plus bas.
- De purement administratifs, les achats ont commencé à contribuer aux profits de l'entreprise et ont acquis ainsi leur indépendance vis-à-vis des autres fonctions. Dans un second temps (étape « achats coordonnés »), la fonction a cherché à tirer parti de la ressource fournisseurs grâce à leur management, à l'analyse du portefeuille, etc. La fonction achats est devenue un soutien à la stratégie de l'entreprise.
- Etape « intégration interne : achats trans-fonctionnels » où la place des achats en tant que contributeur potentiel à la stratégie de l'entreprise a commencé à s'imposer dans les années 90 sous l'influence de deux facteurs : le recentrage des entreprises sur leur métier de base et

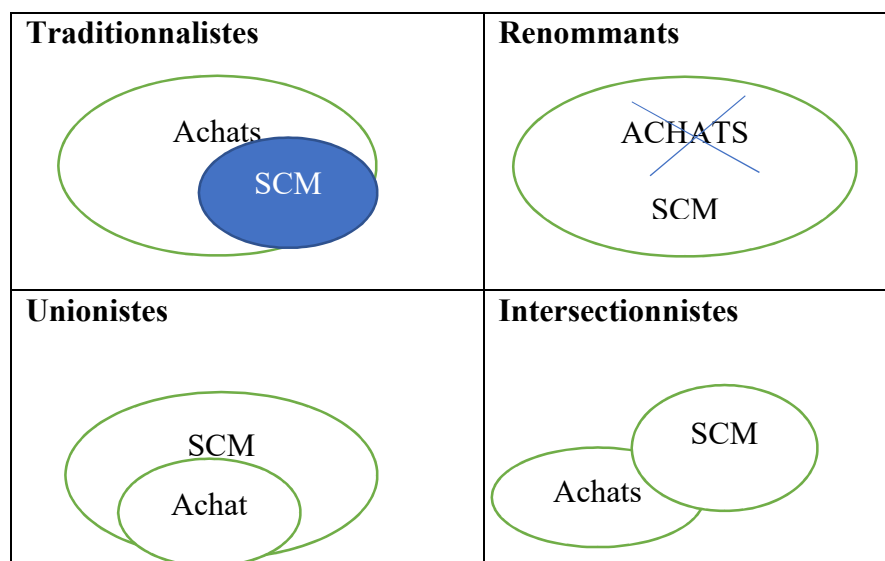
la globalisation. Les efforts trans-fonctionnels pour la recherche du meilleur coût global total incluent les fournisseurs-clefs nécessitant un *sourcing* partenarial et non plus conflictuel. Les actions sont conduites dans le but d'intégrer les processus achats aux différentes divisions de l'entreprise.

- Puis les systèmes d'informations, d'abord intégrés avec ceux des autres fonctions, sont ensuite étendus aux fournisseurs les plus importants permettant de passer du management des fournisseurs au *SCM* (étape « intégration externe : *SCM* »).

Et quatre perspectives conceptuelles des achats par rapport au *SCM* ont été relevées (Larson & Halldorsson, 2002) :

Les « traditionnalistes » conçoivent le *SCM* comme un aspect stratégique des achats qui met l'accent sur le développement des fournisseurs et le partenariat avec les fournisseurs de rang un et deux. Les « renomnants » (*relabelling*) remplacent simplement le mot « achat » par *SCM*. En pratique, les directeurs achats ont été intitulés *supply chain managers* sans que leur fonction change, ce qui offre une vision très réductrice du *SCM*. Les « unionistes » voient les achats comme une partie du *SCM*. Pour eux, le *SCM* inclut les achats au même titre que d'autres fonctions. Notons que les auteurs ne s'accordent pas sur les fonctions englobées [voir pour exemple Tan et alii (1998) *versus* Stock et Lambert (2001)]. Enfin, les « intersectionnistes » considèrent que le *SCM* n'est pas l'union de la logistique, des opérations et des achats mais inclut des éléments de chacune des fonctions. Le *SCM* coordonne les efforts trans-fonctionnels des différentes entreprises de la chaîne globale.

Figure 2. Territoire de la fonction achats vis-à-vis du SCM



Source : (Larson & Halldorsson, 2002)

SECTION 2. Le Risque Achats

2.1. Notion de risque

Nous proposons, d'abord, de définir la notion de risque en général avant de nous intéresser au risque spécifique aux achats.

La notion de risque se caractérise par une multiplicité définitoire, et aussi par des divergences d'appréciation selon les disciplines (Barki et al., 1993 a). Les définitions proposées pour définir la notion de risque ont évolué au fil du temps et des civilisations, chacune complétant ou explicitant l'autre. Ainsi la première définition formulée lors du développement de la marine marchande est celle de Condillac (1735), cité par (Jenn, 2008), qui définit le risque comme « le hasard d'encourir un mal avec l'espérance, si nous en échappons, d'obtenir un bien ».

Le Petit Robert (1993) définit le risque comme « un danger éventuel plus ou moins prévisible » et comme « l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». De ce point de vue, c'est donc un événement probable dont la survenance aura un impact non négligeable sur l'organisation. Et dans le sens de l'impact important, Yates et Stone (1992) insistent sur trois éléments dans leur définition du risque : l'étendue de la perte, son importance et sa probabilité d'apparition.

Parmi l'ensemble des définitions, celle du Guide 73 de l'ISO/IEC est une référence couramment utilisée. En 2002, le risque y est défini comme « la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences ». L'utilisation de la probabilité ayant fait débat, l'International Organization for Standardization (ISO) a proposé, en 2009, une définition du risque en des termes plus généraux : « effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». L'effet est défini comme « l'écart positif et/ou négatif par rapport à une attente », l'incertitude comme « l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance ». La vraisemblance est, quant à elle définie par « la possibilité que quelque chose se produise ». Dans la majorité des définitions, la notion de risque est reliée à celle d'incertitude et à celle de probabilité.

Le risque achats a été défini également de bien des façons. Dans de nombreuses définitions on retrouve la notion de perception. Ainsi pour Bowman (1982), « le risque perçu dans les achats est l'incertitude qui existe avant l'engagement » et pour (Dowling & Staelin, 1994), et (Juha & Pentti, 2008) comme « les perceptions d'un acheteur de l'incertitude et des conséquences défavorables d'acheter un produit ou un service ». (Ellis, 2010) définissent le risque achats par « la perception d'un

individu de la perte potentielle totale associée à la perturbation de l'approvisionnement d'un article particulier acheté d'un fournisseur particulier ». Cela nous porte à dire que la dimension personnelle est très importante dans la gestion du risque achats.

March et Shapira (1987) définissent le risque dans les achats par « la variation possible dans la répartition des résultats de la chaîne d'approvisionnement » (March & Shapira, 1987). Et (Guillaume, 2007) par « la perturbation d'approvisionnement et les événements imprévus qui interfèrent avec le fonctionnement normal des flux physiques de la chaîne logistique ».

Dans le domaine des chaînes logistiques, il règne une confusion entre les concepts de risque et d'incertitude dans la définition du risque achats (Gourc, 2006). (Tang & Nurmaya Musa, 2011) affirment à ce propos qu'« il n'est pas évident de faire la distinction entre le concept de risque et celui d'incertitude, en particulier dans le cadre des chaînes logistiques ». Ils déclarent que « le risque est parfois interprété comme des ressources peu fiables et incertaines créant une interruption de la chaîne logistique, tandis que l'incertitude peut signifier un risque de non correspondance entre la demande et l'approvisionnement dans le processus de la chaîne logistique ».

Knight (1921) conçoit l'incertitude comme l'incapacité d'affecter une probabilité à l'occurrence d'un événement. Le risque existe, pour lui, lorsque les hommes sont capables d'accorder une probabilité à un événement. Dans cette même lignée, (Govindarajan, 1984) et (F. G. H. Hartmann, 2000) estiment que l'incertitude représente une situation dans laquelle l'exercice de prévision des événements est impossible alors que le risque est prévisible.

Selon Ascombe et al. (1963) et Savage (1954), une situation est qualifiée de risquée dès lors que la probabilité de survenance d'un événement est connue et peut être mesurée. Sinon, la situation est dite incertaine. Dans cette distinction, la possibilité d'une menace apparaît donc au départ comme une incertitude. Lorsque cette possibilité devient probabilité et que cette dernière est mesurable, elle devient un risque.

Par rapport à un résultat, l'incertitude se définit par une combinaison de trois facteurs : variabilité, manque d'information sur sa répartition et incontrôlabilité de sa réalisation (Zsidisin & Ellram, 2003).

De manière générale, la notion de risque est associée à la crainte du danger (Mili, 2009). Ainsi, le risque serait le résultat d'une exposition potentielle à un phénomène dangereux. Il peut s'agir de la sécurité des personnes, des biens ou des services (Mili, 2009).

Certains chercheurs relient le risque à des événements positifs ou négatifs comme (Holton, 2004), pour qui le risque est « déterminé par la probabilité de survenance de l'événement - qui peut être positive ou négative - et par l'évaluation de sa conséquence » ou (Karduck et al., 2009), pour qui « le terme « risque » désigne aussi bien la cause d'un événement redouté ou recherché que son éventuelle conséquence ».

D'autres auteurs considèrent que le risque est une exposition à un possible danger (Rohrman, 1998) ou à une menace (Cannon, 1994). C'est cette perspective négative du risque que nous retiendrons dans le cadre de cette thèse. Ainsi, par risque, nous entendons tout événement ayant un effet négatif sur le résultat attendu.

2.2. Ancrage théorique des risques achats

Les travaux sur les risques achats relèvent principalement de trois courants :

1. Le courant de la gestion de projet, où les risques sont analysés dès les premières étapes du projet ;
2. Le courant de la théorie de la décision ;
3. Le courant de la *Supply management* (SM), qui est assez récent, et que l'on associe au *Supply Chain Management* (SCM), à savoir la gestion globale.

2.2.1. Le risque du projet achats

L'acte d'achat peut être considéré comme un projet. Avant qu'il ne devienne effectif, ses objectifs et spécificités ont été prédéterminés par le biais d'un cahier des charges, y compris sa date de livraison. La principale finalité du projet d'achat est de satisfaire les besoins du client interne et de répondre aux attentes du client final. Donc, comme tout projet, la réalisation d'un achat vise le respect d'un délai et d'une qualité de produit/service, avec un objectif de maîtrise des coûts afin de ne pas dépasser le budget prévu. L'acte d'achat est, dans ce sens, considéré à juste titre comme un projet répondant à la norme AFNOR X50-115 (2002). Celle-ci définit le projet comme un "processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques".

Classiquement, le centre d'achats, peut être assimilé à une organisation se rapprochant du projet. En effet, il répond, dans son fonctionnement, aux caractéristiques du management de projet (Ammeter et Dukerich, 2002) ; les individus impliqués occupent des fonctions différentes (ingénieur R&D, qualitatif, logisticien, acheteur, etc.) dans l'organisation et sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire (rédaction de la partie

technique du cahier des charges, de l'audit fournisseurs, etc.), dans des délais et pour un résultat prédéterminés (celui d'acheter le juste besoin pour l'entreprise). Or, comme l'indiquent Lewin et Donthu (2005), dans leur méta-analyse reprenant les résultats de 33 contributions publiées entre 1979 et 1999, la constitution de ce centre d'achats et l'implication de ses membres varie selon le type d'achats (achats nouveau, modifié ou reconduit à l'identique), le type de produit/service, son importance, sa complexité et son incertitude.

Dans le *Dictionnaire du management de projet* (2000), le risque est "la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates, d'achèvement, de coûts, de spécifications ; ces écarts par rapports aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables. Le risque résulte d'un aléa ou d'une incertitude ou d'un imprévu". L'incertitude correspond à une "insuffisance des informations qui peut entraîner des risques pour le projet mais aussi des opportunités".

Les risques achats doivent être identifiés, mesurés et maîtrisés en amont de la réalisation de l'acte d'achat, c'est-à-dire lorsque l'achat n'en est encore qu'au stade de projet. Dans ce domaine, le risque est donc évolutif (Kerzner, 2013). L'explication se trouve dans l'importance variable des risques selon les phases du projet d'achat. Par ailleurs, jusqu'à l'achèvement du processus d'achat, l'on n'est pas à l'abri de l'apparition de nouveaux risques, et inversement, certains risques peuvent s'annihiler en cours de projet. Par exemple, le risque financier, qui au début est quasi inexistant, augmente au fur et à mesure de l'avancement du projet, en raison des investissements déjà réalisés et des coûts d'opportunités (Kerzner, 2013).

De manière générale, Pinto (2007) classe les risques liés à un projet en cinq catégories : risques financiers, risques techniques, risques commerciaux, risques de l'exécution, risques contractuels et juridiques. Pour Courtot, ce nombre est plus élevé (Courtot, 1998). Pour faciliter l'analyse de ces risques, il les regroupe selon deux grandes "tendances" : risques organisationnels et humains (donc externes au projet), et risques relatifs au management du projet (donc internes). Si l'on suit cette réflexion, le risque achats se définit alors comme la possibilité de survenance d'événements indésirables menaçant l'atteinte des objectifs du projet d'achat, que ce soit en termes de délais, de coûts ou de spécifications techniques (qualité et fiabilité).

2.2.2. Le risque de la décision d'achat

Sitkin et Pablo, (1992) ont caractérisé, tout comme d'autres auteurs, le risque comme le résultat imprévu d'une décision. Comme toute décision stratégique, l'acte d'achat comporte des éléments ne pouvant être identifiés et mesurés, d'où une certaine incertitude dans les résultats (Sitkin & Pablo, 1992).

En théorie de la décision, la *décision sous risque* désigne la prise de décision dans le cas où des mesures de probabilités peuvent être affectées à l'occurrence des événements. Dans le cas contraire, il s'agit d'une *décision sous incertitude* [Lang, 2003 ; Jeantet, 2010].

Si l'on se réfère à la théorie de la décision classique, le risque correspond à une variation de répartition de la probabilité entre les gains et les pertes possibles pour un choix donné (March et Shapira, 1987, Shapira, 1995). En d'autres termes, le risque est lié à la probabilité de survenance d'un événement et à l'ampleur de la perte qui en découle, pouvant contrecarrer la réalisation d'un objectif (March & Shapira, 1987). A cette vision négative du risque s'oppose la théorie prospective et de (Kahneman & Tversky, 1979), qui affirment que la prévision positive des résultats favorise la formulation et la prise de décision. Quoi qu'il en soit, comme nous l'avons vu plus haut, la notion de risque est souvent rattachée à celle de l'incertitude du résultat. Résultat qui pour sa part est corrélé à la manière dont les ressources sont employées.

Du point de vue décisionnel, le risque affecte la rentabilité des ressources consacrées au projet d'achat. Le résultat, lui, dépend du choix du fournisseur, du lieu où s'effectue l'achat, du mode d'approvisionnement et éventuellement du prestataire de service logistique. La mesure du risque achats se fait via l'évaluation des conséquences possibles de chaque choix opéré pendant le processus d'achat. A l'instar du processus de décision, la gestion du risque achats se fait à toutes les étapes du processus d'achat. L'objectif ici étant de prendre une décision qui favorise l'atteinte des résultats escomptés pour cet achat (Canonne & Petit, 2010).

Cependant, selon la théorie de la décision, le meilleur choix décisionnel implique une connaissance totale de tous les choix possibles et de toutes les conséquences attendues pour chaque choix (Simon, 1965). La réalisation d'une telle condition semble impossible, ce qui nous ramène à l'impossibilité du choix optimum et au caractère inévitable de l'incertitude. En conséquence, le meilleur choix en termes de moyen et de méthode d'allocation des ressources est celui qui permet, d'une part, de maximiser la rentabilité desdites ressources et, d'autre part, de minimiser

l'incertitude du résultat. De plus, la perception du risque reste liée au comportement personnel du décisionnaire (qui peut être plutôt enclin ou réfractaire au risque) et donc à son degré de tolérance envers le risque (Sitkin & Pablo, 1992; harland et al., 2003). Le résultat est alors explicité par le comportement, lui-même étant influencé par le résultat attendu et par les valeurs négatives estimées (Kahneman & Tversky, 1979, Jaxkson et Dutton, 1988).

Dans la théorie de la décision, le risque achats serait donc la probabilité d'un résultat négatif ou insuffisant découlant d'une décision d'achat, en raison d'un mauvais choix du fournisseur et/ou d'un processus d'achat inadéquat.

2.2.3. Le risque achats selon le courant du SCM

La chaîne logistique ou supply chain pouvant être définie comme un ensemble de personnes (morales ou physiques) qui participent directement aux flux amont et aval de produits, de services, d'informations et de finances qui vont d'un point jusqu'à un client, cette définition fait référence à des entités qui mènent des activités communes sujettes à plusieurs risques (Elockson, 2017).

Zsidisin (2003) appréhende le risque, dans la supply chain sous l'angle de l'incertitude régissant l'interaction entre partenaires de la chaîne et propose trois dimensions : l'incertitude, l'espérance et le potentiel des résultats. Pour l'auteur, partant de la perspective des théories de coûts de transaction (Williamson, 1975) et d'agence (Eisenhardt, 1989), l'incertitude des issues est associée à la variabilité des résultats, au manque de connaissance sur la distribution potentielle des résultats et sur l'incontrôlabilité de l'atteinte des résultats.

Dans une approche globale, Davis (1993) suggère qu'il existe trois sources différentes de l'incertitude qui importunent les supply chain : l'incertitude du fournisseur, provenant de la performance des délais, du retard moyen et du degré de l'inconsistance ; l'incertitude du producteur, provenant de la performance des procédures, des défaillances des machines, de la performance de la supply chain, etc ; et l'incertitude du client et de la demande, provenant des erreurs de prévision, de l'irrégularité des commandes, etc (Chen et Paulraj, 2004). Cette approche n'effectue pas de scission entre les risques impactant la relation amont et ceux influençant la relation aval de la supply chain.

2.3. Typologie des risques achats

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des risques encourus par une fonction achats.

L'on peut trouver dans, la littérature, différents modes de classification des risques liés à l'achat. (Bruel, 2007), par exemple, dégage cinq types de risques inhérents à la fonction achats :

1. Manque de sécurité des approvisionnements ;
2. Absence de fiabilité des sources d'approvisionnement ;
3. Non-protection de la propriété intellectuelle et industrielle des outils mis en œuvre avec les fournisseurs ;
4. Non-respect des règles et principes de responsabilité sociale et environnementale ;
5. Non-confidentialité des informations partagées.

Quant à Salviac et al., (2011), ils proposent une classification des risques par nature et par origine. Ainsi, selon leur nature, les dix types de risques sont :

- Stratégiques : mauvaise définition des objectifs, non cohérence entre la politique achats et la politique d'entreprise, non-respect des engagements éthiques ;
- D'organisation et de compétences : inadaptation des effectifs de la fonction par rapport aux besoins de l'organisation, mauvais positionnement de la fonction dans l'organigramme, maturité de la fonction inadaptée aux besoins, segmentation du portefeuille non optimale ;
- Juridiques : contrats fournisseurs mal conçus, risques civils et pénaux ;
- Financiers : gestion financière des stocks, mauvaise appréciation des coûts ;
- Sur les processus et les outils achats : non mise à jour des procédures, achats dupliqués, non livraison, engagement sans approbation formelle, paiement injustifié ;
- Par rapport à la politique fournisseur : dépendance vis-à-vis des fournisseurs, inexécution des obligations contractuelles ;
- Liés aux ressources humaines : démission, licenciement, hommes clés, etc ;
- Risques d'image : réputation, délation, etc ;
- Liés à l'application de la politique RSE : responsabilité sociale et environnementale ;
- Informatiques/information : perte de données, piratage, espionnage, etc ;
- Selon l'origine des risques, ils distinguent :
 - Les risques opérationnels en termes de coût, de qualité, de délais, de technologie et les risques industriels ;
 - Les risques stratégiques et financiers liés à la gestion du bilan et du compte de résultat des fournisseurs ;
 - Les risques contractuels et légaux relatifs au contrat et au caractère légal de la relation commerciale entre l'acheteur et ses fournisseurs ;

- Les risques d'image qui relèvent de la perception qu'ont les clients et les consommateurs de l'entreprise et qui sont de plus en plus liés au respect de l'environnement et à l'écologie ;
- Les risques pays pour les entreprises qui s'externalisent, achètent ou sous-traitent à l'étranger et qui regroupent tous les facteurs de risque propres au pays dans lequel on achète et qui sont de nature à entraver les transactions en cours ;

S'agissant des travaux consacrés au SCM, Ritchie et Brindley (2007) proposent un mode de classification avec deux catégories de risques :

- Risques exogènes : il s'agit des risques découlant d'une situation imprévue mais apparaissant hors de leur cadre d'origine, tels notamment les risques environnementaux.
- Risques endogènes : ils proviennent directement de la situation imprévue et dans ce sens ils sont plus faciles à identifier et à gérer.

Néanmoins, et de l'avis des auteurs eux-mêmes, cette classification trouve ses limites dans le fait qu'elle permet uniquement de cerner les sources des risques et non pas d'en préciser la nature, l'importance ou le mode de gestion.

Chapman et al., 2002, eux, distinguent les risques externes et les risques internes à la *Supply Chain*. Pour ces auteurs, ces deux types de risques sont totalement indépendants, même s'ils peuvent survenir simultanément. Les risques internes dérivent des interactions entre les partenaires de la *Supply Chain*. Certains sont dus à un manque de visibilité dans la *Supply Chain*, à un choix inapproprié du mode d'approvisionnement ou à la mauvaise maîtrise d'une des stratégies employées (par exemple, la stratégie du juste-à-temps).

Enfin, Chopra et Sodhi (2004) ont opté pour un classement générique des risques liés à la *Supply Chain*. Comme on le voit dans le tableau 1.1, ces auteurs ont défini neuf catégories de risques, ordonnés selon leur fréquence d'apparition dans l'activité de la *Supply Chain*.

Tableau 1. Catégorisation des risques de la Supply Chain

<i>Catégories de risques</i>	<i>Facteurs de risques</i>
1) Perturbations	- Catastrophes naturelles : guerres et terrorisme - Conflits au travail - Défaillance du fournisseur - Dépendance vis-à-vis d'une seule source ainsi que de la capacité et de la responsabilité des fournisseurs alternatifs
2) Logistique	- capacité limitée d'utilisation des ressources externes - manque de souplesse du fournisseur - Mauvaise qualité ou productivité du fournisseur - Manque d'optimisation des opérations logistiques

3) Systèmes décisifs	- Systèmes d'informations par fiables - Difficulté d'intégration des systèmes - Evolution rapide de l'e-commerce
4) Prévision	- Imprécision des prévisions - Déformation des informations échangées due aux promotions sur les ventes aux incitations, au manque de visibilité de la <i>Supply Chain</i>, aux exagérations de la demande en période de pénurie des produits
5) Propriété intellectuelle	- Perte de propriété intellectuelle à la suite d'une intégration verticale dans la <i>Supply Chain</i> - Perte de propriété intellectuelle à cause de l'externalisation
6) Approvisionnement	- Variation du taux de change - Rareté des ressources - Problèmes de capacité industrielle du fournisseur - Mauvais choix du type de contrat
7) Rentabilité	- Variation de la part de marché - Variation du pouvoir d'achat du client final
8) Inventaire	- Taux de dépassement des délais de consommation des produits - Coût de stockage - Détérioration de la qualité des produits pendant le stockage - Incertitude des conditions de stockage
9) Rendement	- Taux de rendement - Flexibilité du rendement

Source : Chopra et Sodhi (2004)

Dans la littérature, les risques sont classés selon encore divers types de critères : type d'achat (Robinson et al., 1967; Bettman, 1973 ; Juha & Pentti, 2008), phase du processus d'achat (Ryans et Montgomery, 1973 ; Dempsey, 1978) ou structure de l'organisation de l'achat (Ghingold et Wilson, 1998 ; Lau et al., 1999...).

Globalement, dans la littérature sur les risques, trois variables sont utilisées pour structurer les différentes catégories de risques : la période pendant laquelle intervient l'événement, ses conséquences et son origine (Oudot, 2007). Dans le cadre de la présente étude, nous avons choisi de classer les risques selon la troisième variable, c'est-à-dire les facteurs d'origine des risques. Ce classement s'inspire des travaux de Miller (1992), qui identifie trois catégories de risques :

1. Les risques internes à l'entreprise
2. Les risques liés à la *Supply Chain*
3. Les risques macroéconomiques.

Cette typologie constitue un modèle pour de nombreux chercheurs, comme (Chapman et al., 2002), Christopher et Peck (2004) et (Jüttner et al., 2003).

2.3.1. Les risques achats organisationnels internes

Les risques achats internes à l'entreprise sont des incidents qui peuvent survenir au sein de celle-ci : pannes, grèves, dysfonctionnement des systèmes d'informations. Ils influencent la fonction achats d'une manière directe, car tout type de problème interne peut provoquer des perturbations dans le processus d'achat et d'approvisionnement (Rice et Caniato, 2003b). Nous analysons, ci-dessous, les principales catégories de risques internes.

- ***Le risque stratégique***

Le risque stratégique peut concerner l'alignement de la stratégie d'achats sur la stratégie globale de l'entreprise, ou bien la stratégie d'achats elle-même. Dans le premier cas, le risque apparaît lors d'une incohérence entre les objectifs de la politique d'achats et ceux de l'entreprise (Salviac et al., 2011). Dans le second cas, le risque est lié à l'organisation de la fonction achats et des ressources : inadaptation des effectifs de la fonction achats par rapport aux besoins de l'organisation, mauvaise collaboration entre l'acheteur et le prescripteur du besoin, ou encore accident ou conflit interne conduisant au blocage du processus d'achat (Bruel & Ménage, 2014). Ce risque est d'autant plus élevé lorsqu'on observe des difficultés dans la définition du besoin (nouveaux marchés, activités à forte évolution technologique) idem quand l'entreprise se trouve devant un nouveau marché qu'elle ne connaît et ne maîtrise pas, ce qui accroît le risque de mauvais choix du fournisseur.

- ***Le risque financier***

Le risque financier est la probabilité de survenance d'événements imprévus qui impactent les ressources pécuniaires de l'entreprise : décalage de trésorerie engendré par les conditions de règlement accordées par les fournisseurs, modalités de règlement et de rapprochement entre les factures reçues et les règlements réellement effectués, par exemple. Ces écarts de trésorerie peuvent être liés à la non-récupération de certains avoirs, à des remises, à des acomptes, etc.

Il existe aussi un risque au niveau de l'allocation des ressources. Celui-ci est dû à des événements pouvant affecter l'équilibre prévisionnel des dépenses et du budget du contrat, ce qui diminue la performance de la relation contractuelle. Ce risque est appelé, dans la théorie de l'agence, le "risque direct", car il implique des conséquences directes sur les résultats financiers (F. Bernard & Salviac, 2009). Il se réalise soit lorsque les ressources attribuées au contrat sont insuffisantes ou bloquées, soit lorsque l'achat dépasse les provisions prévues dans ledit contrat.

- ***Le risque lié à l'application de la politique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE)***

Le risque lié à l'application de la RSE correspond au non-respect des droits de l'homme (discrimination, exploitation illégale, exploitation des enfants) dans la stratégie interne de l'entreprise ou dans le choix du fournisseur.

Pour atténuer ce risque, qui va à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise, celle-ci peut introduire des changements fondamentaux pour éviter les éventuelles critiques adressées à son encontre par les médias quant à sa gestion de la qualité environnementale et, dans certains cas, les actions de rétorsion des organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG) (Cousins et al., 2004).

Cousins et al., 2004, distinguent, pour chaque type de risque RSE, deux sous-types d'ordre opérationnel et stratégique (tableau 2).

Tableau 2. Les principaux risques écologiques

Aléas environnementaux	Risques engendrés	
	Risque opérationnel	Risque stratégique
Perturbation de l'environnement naturel	Risque d'excès de confiance dans un produit unique ou rare ou un processus, qui peut avoir des effets négatifs sur l'environnement physique ou biologique.	Risque de dépendance envers un fournisseur, avec un possible impact négatif sur l'environnement.
Incertitude économique, politique et sociale	Risque d'excès de confiance dans un produit unique ou rare ou un processus dépassé par un concurrent plus respectueux de l'environnement, ou qui ne prend pas en compte les pressions institutionnelles.	Risque de dépendance envers un fournisseur se trouvant face à des problèmes liés à la législation environnementale, la réglementation ou l'opinion publique.

Source : (Cousins et al., 2004).

L'approche RSE peut avoir de lourdes conséquences pour l'entreprise : actions judiciaires, dégradation de son image de marque, chute de notoriété. Pour réduire ce risque, l'entreprise doit modifier en profondeur son mode de fonctionnement et faire de l'aspect social et environnemental un des axes de sa stratégie.

2.3.2. Les risques de la Supply Chain amont

Les risques de la *Supply Chain* amont concernent les flux physiques et informationnels (la Londe, 1997). (Kraljic, 1983) identifie plusieurs facteurs de risques de la *Supply Chain* amont ; nous allons

analyser les quatre plus importants, qui sont le risque fournisseur, le risque lié à l'information échangée, le risque juridique relatif aux transactions et le risque de dépendance.

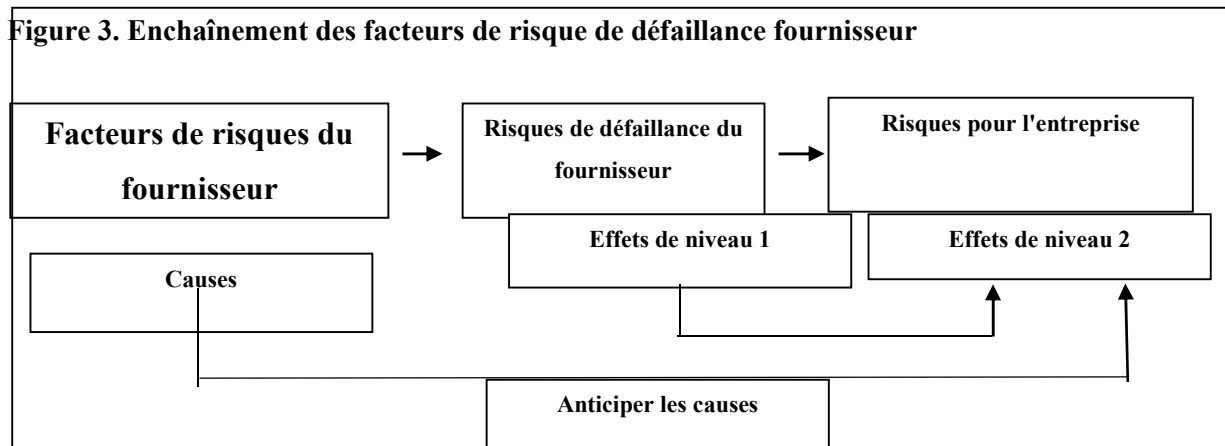
- ***Le risque fournisseur***

Le principal risque fournisseur est lié à la structure financière et à la rentabilité du fournisseur. En effet, il arrive que ce dernier ne soit pas en mesure de respecter ses engagements en termes de quantité, de délai de livraison et de qualité des produits et services, à cause de problèmes financiers (Zsidisin et al., 2000) ou en cas de faillite (Guinipero et Eltantawy, 2004). Dans ces cas, les difficultés du fournisseur se répercutent négativement sur l'entreprise cliente.

La défaillance du fournisseur peut être due à un ensemble de problèmes liés à son organisation interne ou à des facteurs externes. Le risque le plus important pour l'entreprise est qu'ils peuvent l'entraîner elle-même dans la faillite.

D'autres risques fournisseurs susceptibles d'entacher la relation client-fournisseur peuvent être cités. L'un des exemples les plus illustratifs concerne les contraintes de capacité ou de pénurie. Un autre exemple est le manque de performance de la logistique, dû à des problèmes non résolus dans la chaîne de production du fournisseur et dans sa méthode de gestion des opérations (Lee & Billington, 1993, Zsidisin, 2003b). Enfin, l'incapacité du fournisseur à s'adapter aux évolutions technologiques constitue également un risque. Toutes ces situations peuvent engendrer des effets néfastes sur les coûts et donc la compétitivité (Zsidisin, 2003b ; Zsidisin et Ellram, 2003). Par ailleurs, elles peuvent créer des problèmes relationnels liés notamment aux difficultés du fournisseur à équilibrer ses engagements avec l'entreprise et ses autres clients (Zsidisin, 2003b).

Chaque entreprise se doit donc d'identifier et d'analyser les risques fournisseurs, notamment par rapport à la défaillance, afin de maîtriser les impacts qu'ils peuvent avoir sur son propre fonctionnement et de prévoir une stratégie claire et adaptée afin de s'y préparer et y faire face (figure 3).



Source : Bernard et Salviac (2009)

- ***Le risque lié à l'information échangée***

Le risque lié à l'information échangée résulte de l'absence ou de la déformation de l'information que se communiquent l'entreprise et ses partenaires de la *Supply Chain* amont. Ce problème affecte le bon déroulement des transactions et engendre un manque de motivation vis-à-vis de la relation, voire des conflits entre les parties (Anderson & Weitz, 1992). Pourtant, l'échange d'informations et des connaissances est considéré comme un des socles de la construction de la relation coopérative client-fournisseur (Calvi et al., 2014).

La communication, principal canal d'échange d'informations, consiste à partager d'une manière formelle ou informelle des informations pertinentes et actualisées entre les entreprises partenaires (Brulhart, 2002). Elle permet de rectifier le comportement opportuniste des membres de la coopération en réduisant l'asymétrie et/ou l'absence d'information (Williamson, 1983). En effet, si le partage de l'information n'est pas efficient, cela peut conduire les acteurs à adopter un comportement opportuniste.

Cette notion de comportement opportuniste, la théorie de l'agence la définit comme le résultat d'un hasard moral (Jensen et al., 1976). Quant à la théorie des coûts de transaction (TCT), elle s'intéresse à la signification globale du terme "opportunisme", le qualifiant de "recherche de son propre intérêt en ayant recours à la ruse" (Williamson, 1985). Les deux théories s'accordent sur le fait que ce comportement est dû à la rationalité limitée des acteurs, qui peuvent prendre des décisions individuelles afin de faire face à des événements imprévus.

Pour une entreprise, le manque ou l'ambiguïté de l'information partagée doivent être pris en compte afin d'harmoniser les perceptions et les attentes des parties, ce qui favorise la création d'un climat propice au développement d'une relation de confiance (Josserand et al., 2006).

- ***Le risque juridique lié aux transactions***

Ce type de risque est associé au domaine légal et réglementaire de l'activité d'achat. Parmi les principaux risques juridiques, on trouve le risque contractuel survenant lors de la négociation, de la rédaction, de la notification ou du suivi du contrat (Bernard & Salviac, 2009; Bruel & Ménage, 2014). Ce risque contribue de manière directe à la diminution de la performance des relations contractuelles (Oudot, 2007). Par exemple, un manque de précision dans certaines clauses du contrat est une source de risque. Si le contrat fait l'objet d'un accord international, l'hétérogénéité des lois et des règles entre les pays peut poser problème. Les différences culturelles entre le fournisseur et le client peuvent également entraîner des divergences d'interprétation des clauses contractuelles et, par conséquent, générer des conflits et des litiges entre les parties. Le risque peut aussi découler de la réglementation fiscale et sanitaire du fournisseur, de son respect des formalités de mise sur le marché (emballage, sécurité sanitaire du produit, service après-vente, garantie, etc).

Il existe d'autres risques juridiques liés aux transactions, à la situation réglementaire ou aux conditions de travail ou de paiement des salaires des employés, auxquels s'ajoute le risque de fraude (F. Bernard & Salviac, 2009). Avec l'utilisation de méthodes robustes, ces risques peuvent être largement atténués, par le biais de clauses contractuelles appropriées (Fréry 1996).

- ***Le risque de dépendance***

La dépendance vis-à-vis du fournisseur est une situation où l'entreprise n'a pas la possibilité de changer de fournisseur. Le risque est de se retrouver dans une dépendance économique qui pourtant est juridiquement interdite. Cette forme de dépendance est définie par (Emerson, 1962) de la façon suivante : "La dépendance d'un acteur A sur un acteur B est (1) directement proportionnelle à la motivation de A pour les enjeux contrôlés par B et (2) inversement proportionnelle à la disponibilité de ces enjeux en dehors de la relation A-B".

Le rapport de dépendance est donc un paramètre négatif dans la relation client-fournisseur, puisqu'il peut faire naître d'autres risques et notamment celui de l'opportunisme des partenaires (Salancik & Pfeffer, 1978); Pfeffer, 1981). L'entreprise peut devenir dépendante de son fournisseur quand celui-ci dispose d'une ressource rare (par exemple une matière première précieuse ou une technologie originale). Une trop forte dépendance de l'entreprise envers un fournisseur ne permet pas à celle-ci de faire valoir correctement son droit contractuel de contrôle et d'évaluation (Heide et John, 1992). Il en va de même pour le fournisseur qui dépend d'un client dominant : il aura des difficultés à le

remplacer en cas de rupture de leur relation commerciale. Cela signifie que la survie du fournisseur dépend de la relation qu'il a nouée avec ce client (Heide, 1994).

Pour pallier ce risque, certains auteurs (Frazier & Rody, 1991; Gundlach & Cadotte, 1994); Kim, 2000, etc) mettent en avant l'application de stratégies d'influences "coercitives" (menaces, arguments juridiques ou promesses) et "non coercitives" (requêtes, recommandations, demande d'information), afin d'orienter les décisions des partenaires.

Ces questions de la dépendance et du pouvoir ont été largement abordées par les théoriciens des organisations entre les années 1970 et 1980 (Porter, 1985 ; Salancik & Pfeffer, 1978; Pfeffer, 1981, etc). Ensuite, à partir des années 1990, les chercheurs se sont penchés sur les notions de collaboration et de coopération qui permettent aux entreprises de tisser des liens d'interdépendance et de se développer en parallèle, afin de faire face à un environnement de plus en plus incertain.

Le modèle de la dépendance des ressources, développé par Pfeffer et Salancik (1978), distingue deux formes d'interdépendance : (1) "l'interdépendance symbiotique", qui concerne la dépendance mutuelle entre des organisations reliées verticalement dans le processus de production ; et (2) "l'interdépendance concurrentielle", qui se rapporte à des situations où les organisations se concurrencent sur les mêmes marchés (Pfeffer et Nowak, 1976). Ce modèle mesure l'interdépendance interorganisationnelle par le biais de plusieurs facteurs : l'importance des ressources échangée, le nombre d'acteurs qui la contrôlent, et l'étendue du pouvoir de la personne qui la détient. Selon ce modèle, lorsque "l'interdépendance symbiotique est élevée, les organisations ont tendance à s'associer avec leurs fournisseurs ou avec leurs clients" (Salancik & Pfeffer, 1978). Le rapprochement des entreprises est donc la seule manière de maîtriser les problèmes de dépendance. Pfeffer (1981) souligne que même si la fusion-acquisition représente la méthode la plus directe de gestion de l'interdépendance, les alliances coopératives permettent aussi de résoudre ce problème tout en conservant la flexibilité de la relation. Cette hypothèse est confirmée par Heide (1994), qui démontre que plus l'interdépendance entre les acteurs est forte, plus le contrôle est bilatéral et fondé sur des relations flexibles et symétriques (Heide, 1994).

Pour Wathne et Heide (2004), l'entreprise doit s'appuyer sur deux mécanismes de gouvernance : la qualification du fournisseur et le système d'encouragement. Les auteurs démontrent que si

l'entreprise s'investit dans l'un de ces deux mécanismes, cela contribue significativement à sa capacité d'adaptation à l'incertitude du marché.

2.3.3. Le risque environnemental

Le risque environnemental provient du contexte externe à l'entreprise et à sa *Supply Chain*, lesquels sont dus principalement à un partage d'informations lacunaire avec l'environnement extérieur.

- ***Le risque sociopolitique***

Le risque politique résulte de toute forme de perturbation du contexte politique ayant une incidence négative sur les objectifs et les performances des entreprises (martinet, 1983). Parmi ces risques figurent la confiscation, la nationalisation, la perte de propriété et les dommages causés aux personnes et aux biens des étrangers, dans le cas des entreprises multinationales (Jarvis et Griffiths, 2007).

Pour Hofer et Haller (1980), il y a deux familles de risques politiques : les risques liés à la propriété et les risques relatifs aux opérations ou à la rentabilité de l'entreprise. Les auteurs soulignent que les événements politiques (changement de gouvernement, conflits internes nouvelles alliances internationales, évolution des lois fiscales et réglementaires, etc) ne sont que des sources potentielles de risques politiques, puisqu'ils ne représentent pas systématiquement une menace pour les activités ou les opérations des entreprises. Jarvis et Griffiths (2007) citent à ce propos le cas de l'Indonésie où la chute soudaine du président Suharto n'a engendré aucun risque politique pour les firmes.

Quant au risque lié à l'environnement social, il est dû aux transformations des valeurs sociales, des goûts, des besoins et des modes de vie des consommateurs. Le risque pour l'entreprise est que son offre de produits/services ne soit plus adaptée aux attentes de ses clients.

Outre l'instabilité sociale, les grèves et les manifestations peuvent également entraîner des risques de blocage de l'activité de l'entreprise (F. Bernard & Salviac, 2009).

- ***Le risque économique***

Bernard et Salviac (2009) identifient deux formes de risques économiques : les risques macroéconomiques et les risques relatifs au pays (F. Bernard & Salviac, 2009).

Les risques macroéconomiques sont les risques liés au marché, au prix, au change ou à la météorologie. Les risques du marché sont évalués en fonction des facteurs de perturbation que connaît ce dernier. Le risque du prix doit être mesuré lors de la négociation et de la signature du contrat. L'entreprise tente d'atténuer ce risque en choisissant une méthode précise de transfert et de choix des

prix. Le risque de change concerne la différence entre le prix de vente et le prix facturé à la suite d'un changement de devise.

Quant aux risques météorologiques, ou aléas environnementaux, ils correspondent aux variations climatiques et environnementales (inondations, tremblement de terre, tsunamis, explosions volcaniques, etc). Ils sont en constante augmentation (Tang, 2006a), et leur impact sur les entreprises peut parfois être catastrophique.

Pour se prémunir contre ces risques, les entreprises doivent concevoir des stratégies robustes permettant de les prévoir très en amont, et collaborer étroitement avec leurs fournisseurs afin de mettre en place des actions pour s'en protéger. Par exemple, elles peuvent faire appel à des organismes spécialisés qui leur transmettent les prévisions les plus exactes possibles concernant les perturbations environnementales.

La deuxième forme de risque économique est le risque lié au pays. Il correspond à une incertitude au niveau des conditions propres à l'endroit où l'opération d'achat va se dérouler. Globalement, il s'agit donc de l'ensemble des risques relatifs au pays dans lequel l'achat est effectué (F. Bernard & Salviac, 2009). Ce risque peut s'avérer si le fournisseur est localisé dans un pays connaissant d'importants changements ou dont il ne maîtrise pas le contexte (politique, économique, naturel, etc).

Dans le tableau 3, nous récapitulons les principaux risques achats appartenant aux trois catégories que nous avons identifiées précédemment.

Tableau 3. Synthèse des risques achats

Catégories de risques achats	Définitions	Sources des risques achats	Références clés
Risques achats Organisationnels Internes	Risques liés au fonctionnement interne à l'entreprise et à sa fonction achats, indépendamment de sa relation avec les fournisseurs	Non-alignement de la stratégie d'achat avec la stratégie globale de l'entreprise	Elkins (2003), (F. Bernard & Salviac, 2009)
		Sélection inappropriée des fournisseurs	Oudot (2007), (F. Bernard & Salviac, 2009), Chopra et Sodhi (2004), Jüttner et al. (2003)
		Mauvaise description du cahier des charges	Oudot (2007), Chopra et Sodhi (2004), Jüttner et al. (2003)

		Ecart de prévision sur les dépenses relatives aux achats	(Cousins et al., 2004).
		Insuffisance d'application de la politique RSE	Cousins et al. (2004)
Risques achats liés à la Supply Chain amont	Risques liés à la <i>Supply Chain</i> et non spécifiques à l'entreprise	Défaillance d'un fournisseur	Copra et Sodhi (2004), Artebrant et al. (2003)
		Retard d'approvisionnement	Elkins (2003), Dasgupta et al. (2000), henriques et Sadorsky (1996)
		Qualité insuffisante des produits	Chopra et Sodhi (2004), Elkins (2003)
		Conflits et problèmes de contractualisation	Oudot (2007), Chopra et Sodhi (2004)
		Déformation de l'information échangée	Chopra et Sodhi (2004)
		Relation de dépendance	Pfeffer et Salancik (1978), Pfeffer (1981), Heide et John (1992) Heide (1994)
Risques achats environnement -aux	Risques liés au changement dans l'environnement général auquel appartiennent l'entreprise et sa <i>Supply Chain</i>	Changement des lois et des règlements, nouvelles alliances internationales	(F. Bernard & Salviac, 2009), Hofer et haller (1980)
		Révolution et changement brusque de gouvernement	Jarvis et Griffiths (2007)
		Inflation et variation des taux de change	Hofer et Haller (1980)
		Inflation et variation des taux de change	Chopra et Sodhi (2004), Dormer et al. (2005), Elkins (2003), Bernard et Salviac (2009), Artebrant et al. (2003)
		Instabilité de la demande	Dormer et al. (2005), Oudot (2007)

		Guerres et terrorisme	Chopra et Sodhi (2004), Artebrant (2003), Ritchie et Brindley (2007), Craighead et al. (2007)
--	--	-----------------------	---

Source : élaboré par nos soins

SECTION 3. La Gestion Des Risques Achats

La simple notion d’entreprendre est indissociable de celle de risque. Elle est la contrepartie de toute espérance de gain. Mais si le risque était autrefois perçu de façon fataliste comme un danger immuable et assumé, l’intelligence humaine a su depuis mettre en place des moyens d’analyse et de maîtrise permettant de limiter son exposition au mauvais sort et apaiser sa peur croissante de l’aléa (Salviac et al. 2011).

La gestion des risques potentiels dans le cadre d’un management formalisé des risques est appelé Supply Chain Risk Management (SCRM) et constitue le management de la crise appliqué au Supply Chain (Tang & Nurmaya Musa, 2011).

Dans cette section, nous tentons de démontrer l’intérêt de gérer les risques achats puis présenterons la méthodologie de gestion des risques achats avant d’aborder la notion de vulnérabilité qui donne tout son sens au besoin de gestion du risque.

3.1.L’intérêt de gérer les risques achats

Afin de s’adapter à un environnement où tout devient possible, l’imprévisible comme l’incroyable, et de répondre à ce besoin vital de maintien de la dynamique opérationnelle, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de porter une attention toute particulière à la problématique du management des risques. La fonction achats devant faire face aujourd’hui à certains enjeux qui lui donnent un rôle majeur dans la création de valeur pour l’entreprise, cette « création de valeur achats » doit intégrer une dimension de pilotage, d’analyse et de maîtrise des risques (Salviac et al., 2011).

Pour de nombreux auteurs, si la Supply Chain apporte des avantages certains en termes de compétitivité et de réactivité, elle reste vulnérable et nécessite donc une attention toute particulière.

Ainsi, pour Hendricks et Singhal, il est essentiel de maintenir une situation d'équilibre entre la sécurité de la Supply Chain et l'apport global d'avantages concurrentiels (Hendricks & Singhal, 2003).

L'étendue mondiale des échanges et la complexité des Supply Chains actuelles mettent en relief le fait que leur maîtrise ne peut plus se limiter au périmètre d'une seule entreprise ou d'une seule industrie. Avec des effets en chaîne de type « papillon » (théorie du chaos) ou « coup de fouet » (effet Forrester) qui s'amplifient et se répercutent de plus en plus rapidement, une petite rupture d'un fournisseur unique peut avoir des conséquences sur le système économique global et mettre à mal l'équilibre des entreprises. (Elockson, 2017)

Le Supply Chain Risk Manager (SCRM) analyse tous les risques pouvant mettre en péril la coordination intra et interentreprises et la fluidité des échanges physiques et informationnels (Tapiero et Grandon, 2008). Il s'appuie sur différents paramètres tels que la visibilité dans la Supply Chain (Christopher et Pekk, 2004; (Faisal Nishat et al., 2006); Vanany et al., 2007), la flexibilité des contrats (Chopra et Sodhi, 2004 ; Lee et Wolfe, 2003 ; Hendricks & Singhal, 2003, la formation des fournisseurs (Thomas et Barton, 2007 ; Sheffi et Rice, 2005), les contrôles d'inventaire (Christopher et Peck, 2004 ; Christopher et Towill, 2001), et la coopération entre les différents partenaires de la Supply Chain (Tang, 2006 a).

3.2.Méthodologie de gestion des risques achats

La littérature foisonne d'études consacrées au processus de gestion des risques. La maîtrise des risques est aussi au centre des préoccupations des professionnels achats. Lavastre et Spalanzani définissent la maîtrise du risque par la mise en place d'actions planifiées à court, moyen et long terme pour contenir et dominer le risque (Lavastre & Spalanzani, 2010).

Courtot (1998), qui s'est intéressé au management de projet, distingue cinq étapes de la gestion des risques : 1) l'identification et l'analyse des causes et des effets possibles ; 2) l'évaluation et la hiérarchisation ; 3) la maîtrise des actions d'élimination, d'externalisation ou de réduction du risque ; 4) le suivi et le contrôle ; 5) la capitalisation et l'archivage du retour d'expérience sur la gestion des risques (Courtot, 1998). Quant à Tirmer (2005), il récapitule les différentes méthodes existantes en matière de maîtrise des risques qu'il nomme "études pilotes". Selon cet auteur, il s'agit de diminuer l'incertitude, d'éviter le risque en adoptant une alternative, de réduire la probabilité de survenance du risque et/ou un impact sur le projet, de transférer le risque à des partenaires externes, d'accepter le risque ou de créer un plan d'urgence en cas de réalisation du risque.

S'agissant du SCM, Tang (2006a) et (Hallikas et al., 2004) proposent des approches comparables à celle de (Courtot, 1998).

Si la description des composantes du SCRM varie quelque peu, la majorité des auteurs s'accordent autour des phases proposées par la norme (ISO/DIS 31000). Par exemple, dans le modèle SCOR, le SCRM est défini comme la « systématique identification, évaluation et mitigation des perturbations potentielles de la performance de la chaîne ». Du point de vue du management de la chaîne logistique, les phases principales du SCRM sont donc : l'identification (identique à celle proposée par la norme), l'évaluation (assimilée à une vue agrégée des étapes d'analyse et d'évaluation de la norme), la mitigation (assimilée à la phase de traitement de la norme).

Les méthodes présentées par les différents auteurs ont en commun les trois étapes suivantes : 1) l'identification ; 2) l'évaluation ; 3) le traitement. Dans les paragraphes suivants, nous aborderons plus en détails chacune de ces étapes.

3.2.1. L'identification des risques

Cette première étape dans la gestion du risque, pour le maîtriser, consiste à déterminer les objets du risque afin d'identifier les éléments qui impactent l'activité, en étant le plus exhaustif possible afin de limiter les risques non identifiés (Nguéna, 2008). L'identification est réalisée à partir des processus, des métiers ou encore des objectifs (Salviac et al. 2014).

Les principaux modes d'identification des risques sont les questionnaires, les interviews de spécialistes du domaine, les ateliers de travail, les réunions de brainstorming et la méthode Delphi (Jüttner et al., 2003). Ils sont utilisés du début à la fin du processus d'achat. L'efficacité de ces techniques dépend des caractéristiques du risque et notamment de son degré de détectabilité et de contrôlabilité (Courtot, 1998). D'une part, la détection du risque est plus rapide si celui-ci apparaît de manière itérative ou si son repérage et son évaluation sont réalisés à l'aide d'outils efficaces. D'autre part, le niveau de contrôlabilité du risque dépend de la nature de ce dernier (risque choisi ou subi). En effet, le risque choisi, appelé aussi risque calculé (March & Shapira, 1987) est généralement plus facile à contrôler que le risque subi. L'identification du risque s'applique, dans certaines situations, aux facteurs de risques, si ces derniers sont peu maîtrisés par le manager. Les facteurs de risques correspondent à un ensemble de contraintes (économiques, politiques, environnementales, sociales) pouvant entraîner un risque de non-réalisation des objectifs envisagés. Ils représentent, au niveau de l'entreprise, des indicateurs de survenance des risques. Il est possible de les identifier en examinant les informations sur l'environnement de l'entreprise et sur les interactions macroéconomiques. Les

facteurs de risques sont soit environnementaux, soit organisationnels, soit liés à la *Supply Chain* (Jüttner et al., 2003). Par exemple, les *Supply Chains* multinationales présentent plus de risques que les *Supply Chains* nationales (Manuj et Mentzer, 2008). Dans le cadre de cette recherche, trois facteurs de risques achats ont été distingués : les risques organisationnels internes, les risques liés à la *Supply Chain* amont et les risques macroéconomiques.

3.2.2. L'évaluation des risques

La majorité des méthodes d'évaluation classent les risques selon deux axes : l'impact du risque et l'occurrence du risque. La mesure de ces éléments peut être alors exprimée de manière quantitative sous la forme de probabilités, de mesures effectives d'impact (coût mesuré en devises, ruptures mesurées en pièces) ou de manière qualitative souvent exprimée sous la forme d'échelle ordinale (par exemple très élevé, élevé, faible, très faible...) (Marquès, 2012).

Etant un concept multidimensionnel, le risque est difficilement mesurable (Zsidisin et al., 2000). De plus, l'évaluation d'un même risque peut être différente d'une organisation à l'autre. Ainsi, pour certains auteurs, il s'agit plutôt de mesurer l'exposition au risque (Yates et Stone, 1992 ; Aubert et al., 1998 ; Bourdeau et al., 2003). Selon ces chercheurs, l'exposition au risque se traduit par la formule suivante : $P(u_0) * L(u_0)$ (où $P(u_0)$ est la probabilité de l'événement et $L(u_0)$ l'ampleur de la perte qui lui est associée).

Tout d'abord, l'événement correspond à un fait indésirable ou à un incident survenu pendant ou après la réalisation de l'acte d'achat. La notion d'événement est rattachée à celle de conséquence : par exemple, le dépassement du budget prévu pour un achat.

Ensuite, la probabilité de l'événement représente son taux d'occurrence. Elle est mesurée à partir de sa nature (probabilité objective ou subjective) (Bickley, 1959). Pour Bickley (1959), la probabilité est objective lorsqu'elle dépend uniquement de l'événement itératif. Dans ce cas, on parle de fréquence de l'événement. La probabilité est subjective quand l'événement s'est rarement produit auparavant. Dans ce cas, Bourdeau et al. (2003) soulignent "que la situation est souvent unique et que les références au passé sont difficiles à faire". La mesure de la probabilité subjective dépend alors de l'expérience et de l'état psychologique de manager (Baird et Thomas, 1985). A l'inverse de la première, le calcul de la probabilité subjective ne peut être que qualitatif (Barki et al., 1993), avec une évaluation des facteurs de risques (Aubert et al., 1998).

Puis, l'impact de l'événement se rapporte à l'ampleur de la perte que l'entreprise peut subir si celui-ci survient. L'impact peut aussi être défini comme la différence entre le résultat estimé et le résultat

réalisé (Sitkin & Pablo, 1992) Dans ce cas, le résultat, même positif, peut être décevant s'il est estimé insuffisant par rapport aux objectifs fixés.

Enfin, la perte peut être multidimensionnelle (économique, financière, en termes d'image, de temps, etc) (Zsidisin et al., 2000).

Pour certains auteurs, le concept de risque est corrélé à la possibilité de perte pour l'entreprise (Motchell, 1995, Shapira, 1995, Jüttner et al., 2003, etc). Concernant la notion de perte, Brenchley (2000) propose la typologie suivante :

1. Les pertes financières : pertes de CA, pénalité, achat imprévu de ressources supplémentaires, etc. ;
2. Les pertes d'« innovativité » : réactivité, innovation insuffisante, absence de performance pluriannuelle, etc. ;
3. Les pertes physiques : dommages sur les équipements ou les personnes ;
4. Les pertes sociales : grèves, ruptures sociales, etc. ;
5. Les pertes psychologiques ;
6. Les pertes de temps : allongement des cycles, retards commerciaux, etc.

Jüttner et al. (2003) estiment que les pertes les plus lourdes sont les pertes financières et d'image, qui induisent une diminution de la demande et de productivité (Jüttner et al., 2003). Face au risque de perte, la littérature propose plusieurs manières de s'en protéger (Hendricks & Singhal, 2003). Les auteurs observent par ailleurs que la survenance d'un risque grave est sanctionnée par les marchés des capitaux, ce qui aggrave les pertes de l'entreprise (Rice et Caniato, 2003b).

3.2.3. Le traitement des risques achats

Le traitement des risques de la chaîne logistique, considéré comme une source de création de valeur et porteur de différenciation concurrentielle, consiste avant tout à réduire les impacts défavorables du risque sur la performance de l'entreprise (Delesse, 2010). Il s'agit des modes de gestion de risques pouvant s'adosser sur plusieurs stratégies.

Au niveau de la fonction achats, il est intéressant de mettre en place une méthode de minimisation des risques liés à de possibles perturbations de l'activité d'achat. Ceci permet d'en contrôler les sources, d'en mesurer les conséquences et d'analyser les facteurs de vulnérabilité de l'activité d'achat (Kurniawan et Zailani, 2010). Dans la littérature, de nombreuses méthodes de gestion des risques relatifs aux achats et aux approvisionnements sont proposées. Par exemple, Christopher et Peck

(2004) proposent une approche de gestion globale des risques se focalisant sur la gestion des ressources. Elle s'appuie sur la création d'une capacité interne d'évitement des dangers et de rétablissement rapide en cas de dommages subis (Rice et Caniato, 2003b). Elle se fonde souvent sur des choix de localisations géographiques à faible risque (Rice et Caniato, 2003b ; Kleindorfer et Saad, 2005), sur des analyses entre faire et faire faire (Tang, 2006b), sur le sourcing (Hendricks & Singhal, 2003; Rice et Caniato, 2003b) Manuj et Mentzer, 2008) ou sur la maîtrise du transport (Rice et Caniato, 2003b) ; Chopra et Sodhi, 2004 ; Tang, 2006a). La diminution des pertes potentielles passe également par une certaine souplesse dans les échanges avec les fournisseurs (hendricks et Singhal, 2008) et par une contraction des délais d'approvisionnement (Tang, 2006a).

Ces méthodes de gestion des risques achats et de la *Supply Chain* peuvent être scindées en deux catégories : la gestion préventive et la gestion réactive des risques. Dans la première, on trouve toutes les actions qui permettent de minimiser la fréquence d'apparition des risques voire de les éliminer totalement. La seconde catégorie est celle des techniques de réduction des impacts des risques si ceux-ci surviennent, notamment à travers l'élaboration de plans d'action.

Les approches préventives et réactives des risques nécessitent que la *Supply Chain* soit de nature agile (Christopher et Lee, 2004). En effet, plus elle est agile, plus elle est rapide dans ses créations face aux risques (Lee, 2004). L'agilité de la *Supply Chain* correspond à la capacité de travailler dans le cadre d'une entreprise étendue fondée sur l'alignement des structures organisationnelles des partenaires et des systèmes d'informations (Christopher, 2000 ; Fabbe-Costes, 2007). Elle repose notamment sur la réactivité et la flexibilité (Christopher et Lee, 2004). Cette approche implique la diminution du gaspillage et des pertes de temps, de matière, d'argent, etc.

La coopération avec les partenaires de la *Supply Chain* est une condition pour favoriser l'agilité de cette dernière (Hendricks & Singhal, 2003; Kleindorfer et Saad, 2005...), en ce qu'elle peut permettre le partage instantané de l'information faisant rapidement éviter que la situation ne s'aggrave et contribuant, par conséquent, à la "résilience" de la *Supply Chain*. Pour Rice et Caniato (2003a), la résilience est une culture commune à tous les partenaires de la *Supply Chain*, qui traduit une nécessité de protection contre des perturbations potentielles. Ils s'investissent alors dans la mise en œuvre de moyens et méthodes de détection et d'analyse des risques.

La résilience suppose souvent un remodelage de la *Supply Chain* (Blackhurst * et al., 2005), ce qui implique des efforts déployés en termes d'intégration globale des flux et des facteurs (Cooper et al., 1997), la même vision intra et inter organisationnelle (Tan et al., 1998) et un partage des profits et

des risques (Chopra et Meindl, 2004). Le degré de coopération entre les acteurs dépend alors du niveau de risque perçu (Cousins et al., 2004)

Dans les tableaux 1.4, 1.5 et 1.6, nous avons tenté de rassembler ces méthodes de gestion en fonction des trois familles de risques achats adoptés dans cette recherche (risques achats internes, risques achats liés à la *Supply Chain* et risques achats macroéconomiques). Pour chaque méthode, nous précisons si elle est préventive ou réactive.

Tableau 4. Méthode de gestion par famille de risques achats internes

Famille de risques achats	Méthode de gestion	Effets recherchés	Type de méthode	Références biographiques
Les risques organisationnels internes à l'entreprise	<i>Reporting</i>	Réaliser des rapports réguliers sur les achats afin de comparer l'évolution de leur performance.	Réactive	Jüttner et al., (2003), Miller (1992), Tang (2006a)
	<i>Internaliser les activités</i>	Permet d'avoir des délais de livraison courts et de réduire les coûts de transaction.	Réactive	Jüttner et al. (2003), Sheffi (2001), Chopra et Sodhi (2004)
	<i>Standardisation des processus</i>	La répétition des mêmes démarches permet de mieux maîtriser les achats et d'améliorer les prévisions et la flexibilité.	Réactive	Sheffi (2001), Jüttner et al. (2003)
	<i>Externalisation</i>	Déléguer des activités à long terme et réaliser une collaboration avec le prestataire en s'appuyant sur le partage des profits, des coûts et des risques.	Préventive	Bertrand (1997), Hallikas et al. (2004), Guennet et Sauvage (2009)
	<i>Contrôle des sources de risques</i>	Contrôler la continence entre les différentes sources de risques pour mettre en œuvre une gestion proactive.	Préventive	Jüttner et al. (2003), Miller (1992)
	<i>Réseau stratégique</i>	Aide l'entreprise à faire face aux risques financiers à travers la réduction des coûts de transaction.	Réactive	Hallikas et al. (2004)

Source : élaboré par nos soins

Tableau 5. Méthode de gestion par famille de risques achats liés à la Supply Chain

Famille de risques achats	Méthode de gestion	Effets recherchés	Type de méthode	Références biographiques
Les risques liés à la Supply Chain	<i>Stock tampon</i>	C'est la quantité de matières premières en attente de traitement ou de produits en cours de fabrication. Il est maintenu entre les divers postes de travail pour absorber les variations des cadences de production. Ces stocks doivent être utilisés en cas de perturbations extrêmes.	Réactive	Jüttner et al. (2003), Miller (1992), Christopher et Lee (2004), Sheffi (2001)
	<i>Internalisation de certains achats</i>	Réaliser en interne le maximum de la production, assurer le transport, l'entreposage, etc. Cette stratégie permet d'éviter les risques fournisseurs.	Préventive	Jüttner et al. (2003), Miller (1992)
	<i>Décentralisation de certains achats</i>	Permet de répartir les risques entre plusieurs acteurs et de diminuer la dépendance envers un seul fournisseur ou un groupe réduit de fournisseurs.	Préventive	Jüttner et al. (2003), Miller (1992), Sheffi (2001), Chopra et Sodhi (2004)
	<i>Contractualisation</i>	-Imposer aux fournisseurs des obligations contractuelles. -Attribuer une certaine flexibilité dans le contrat (prix variable en fonction des conditions de l'échange et de la gravité des risques).	Réactive	Jüttner et al. (2003), Miller (1992), Camuffo et al. (2007)
	<i>Intégration globale des flux et des acteurs</i>	-La coordination des ressources, des processus et des comportements de tous les acteurs de la <i>Supply Chain</i> et permet l'atténuation des risques de blocage des flux et de production	Préventive	Manrodt et Fitzgerald (2001), Fabbe-Costes (2005), Cooper et al. (1997), Sauvage et Doriol (2010), Sauvage (2006), Lee et Whang (2000)
	<i>Six Sigma</i>	-Identifier et éliminer les motifs de défauts/erreurs et minimiser les perturbations des procédés de fabrication et d'affaires. -Utiliser un ensemble de méthodes de gestion de la qualité, y compris les méthodes statistiques.	Préventive	Christopher et Rutherford (2004), George (2002)

Source : élaboré par nos soins

Tableau 6. Méthode de gestion par famille de risques achats macroéconomiques

Famille de risques achats	Méthode de gestion	Effets recherchés	Type de méthode	Références biographiques
Les risques de l'environnement externe	Evitement des risques	Eviter d'investir dans des marchés instables et des zones géographiques risqués, de travailler avec des fournisseurs qu'on ne connaît pas...	Préventive	Miller (1992), Jüttner et al. (2003)
	Intégration globale des flux et des acteurs	Permet une réaction plus rapide aux fluctuations des demandes du marché.	Réactive	Sauvage et Doriol (2010), Lee (2004)
	Externalisation des achats	Il existe une relation positive entre l'atténuation de l'incertitude de l'environnement et l'utilisation d'experts et de consultants.	Préventive	McCabe (1987), Juha & Pentti, 2008
	Réseau stratégique	-Permet des identifications et des mesures plus précises des risques liés au marché. Exemple : le keiretsu japonais -Permet d'atténuer le risque technologique et favorise l'avantage concurrentiel à travers la spécialisation de chaque partie du réseau. -Permet plus de flexibilité en transférant une partie des risques de fluctuations de la demande aux fournisseurs.	Préventive	Virolainen (1998), Nishiguchi (1994), Hallikas et al. (2004)
	Lean management	Minimiser les déchets et les consommations abusives pour assurer une <i>Supply Chain</i> durable. Cette méthode permet de réaliser des gains sur les achats et de diminuer le risque de dépassement des budgets.	Préventive	Sheffi (2001), Jüttner et al. (2003), Christopher et Rutherford (2004)
	Assurance	Faire recours à des compagnies d'assurance si cela est possible.	Réactive	Tang (2006), Wagner et Bode (2006)
	Outils d'aide à la décision (business continuity planning BCP)	Mesurer deux indicateurs de perturbation : la vulnérabilité aux événements et la probabilité d'occurrence de ces événements. Constituer des moyens et méthodes permettant de les prévenir et de réagir afin d'assurer la résistance de l'entreprise. Reposent sur les SI, qui permettent de fluidifier les échanges des biens et services.	Préventive	Zsidisin et al. (2004), Elliot et al. (1999), Shaw et Harrauld (2004), Gilbert and Gips (2000), Chapman et al. (2002), Savage et al. (2002)

Source : élaboré par nos soins

3.3. De La notion de risques achats à la notion de vulnérabilité des achats

Pour certains auteurs, la gestion des risques « permet de diminuer la vulnérabilité de la *Supply Chain* » (Jüttner, 2005). La notion de vulnérabilité se définit par rapport au degré de risque et au choix de la méthode de gestion qui lui est associée.

Dans le domaine du SCM, la vulnérabilité est un concept encore peu étudié (Peck, 2005). Les principaux travaux qui se sont intéressés à la définition de la vulnérabilité de la *Supply Chain* sont ceux de Svensson (2000, 2002, 2004a, b). Selon l'auteur, il existe deux formes de vulnérabilité : la première concerne une seule partie de la *Supply Chain*, la seconde se rapportant à la *Supply Chain* dans sa globalité. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous focalisons sur la première, puisque nous nous limitons à la vulnérabilité des achats de l'entreprise.

3.3.1. Définition du concept de vulnérabilité

D'une manière générale, la vulnérabilité ne signifie pas un manque ou une privation, mais un état sans défense face à l'exposition aux risques, aux choses et au stress (Chambers, 1989). La vulnérabilité est donc le contraire de la sécurité, et pour Chambers (1989) ses conséquences sont nombreuses : faiblesse physique, privation économique, dépendance sociale, humiliation, blessure émotionnelle (Chambers, 1989).

Les études cindyniques mettent en avant le fait que la vulnérabilité d'un individu ou d'une entité constitue son point faible, en soulignant sa sensibilité à un effet donné. La vulnérabilité est définie à partir de trois éléments caractérisant le risque :

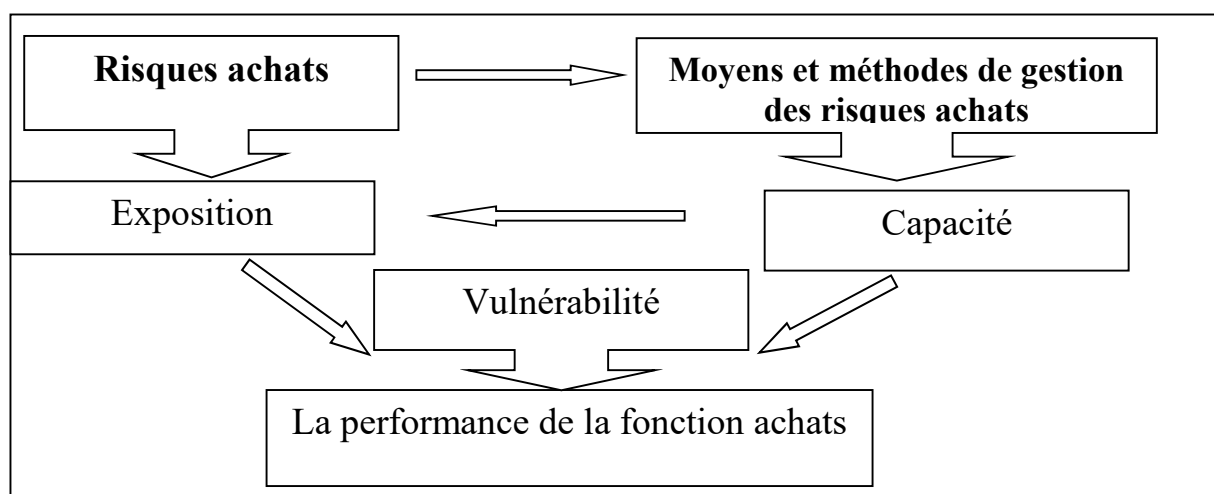
1. L'objet du risque : il équivaut au sujet du risque, qui peut avoir différentes natures (humaine, technique, financière, etc). L'AFNOR classe les objets du risque en cinq catégories : les personnes, les biens physiques et techniques, les informations échangées, les relations partenariales et les revenus. A titre d'exemple, la vulnérabilité de l'entreprise est plus forte s'agissant de perte des informations constituant son patrimoine intellectuel en comparaison à la perte d'autres informations de moindre importance. Quant à l'environnement externe, il peut être considéré comme une sixième source de risque. L'explication réside dans le fait que le fonctionnement d'une entreprise est subordonné aux conditions environnementales externes, qu'elles soient politiques, économiques, sociales et naturelles.
2. Les causes du risque : ce sont les facteurs du risque, c'est-à-dire des événements aléatoires dont la survenance entraîne, au niveau de celui qui les subit, des dommages physiques, moraux ou financiers.
3. Les conséquences du risque : elles correspondent aux impacts et aux résultats potentiels.

Cette définition de la notion de vulnérabilité est complémentaire à celle de risque. Dans le paragraphe suivant, nous allons tenter d'expliquer cette complémentarité.

3.3.2. La relation entre les concepts de vulnérabilité et de risque

Obrist (2006) a travaillé sur la notion de vulnérabilité en santé urbaine. Il fait une comparaison simplifiée des approches de risque et de vulnérabilité. Il explique que l'approche par le risque permet de faire face à l'exposition aux risques, alors que l'approche par la vulnérabilité assure l'identification et la mesure de cette dimension. Dans ce sens, les deux approches s'avèrent complémentaires. Concernant le SCM, Svensson (2000) fait figure de précurseur, puisqu'il fait partie des premiers auteurs à avoir associé le concept de vulnérabilité avec d'autres notions telles que le risque, l'incertitude et la fiabilité. Pour lui, la vulnérabilité résulte de "l'exposition à des perturbations graves découlant des risques internes et externes à la *Supply Chain*". Svensson décrit la vulnérabilité de la *Supply Chain* comme étant composée de deux axes majeurs : les risques et les conséquences de ces risques. Ce sont l'exposition au risque et le degré de sa gravité qui déterminent la vulnérabilité. Si l'on part du principe que la gravité du risque perçue par l'entreprise est évaluée en fonction des capacités et des moyens qu'elle mobilise pour y faire face, la vulnérabilité de la *Supply Chain* peut alors être définie comme "une exposition à des perturbations graves résultant des risques dans la *Supply Chain* et réduisant la performance de cette dernière pour répondre à la demande du client final" (Jüttner, 2005). Les méthodes de gestion des risques adoptées par l'entreprise lui permettent de construire son propre patrimoine de techniques et de savoir-faire pour pouvoir les surmonter. Le schéma suivant (figure 4) résume la relation entre les trois notions.

Figure 4. La relation entre risques, gestion des risques et vulnérabilité



Source : Obrist (2006), d'après (Chambers, 1989)

3.3.3. La vulnérabilité des achats

La compréhension du concept de vulnérabilité en est encore au niveau conceptuel et normatif (Jüttner et al., 2003; Peck, 2005 ; Svensson, 2004a), même si quelques investigations empiriques commencent à apparaître (Wagner et Bode, 2006). Les travaux de Svensson (2000) font partie des pionniers en la matière. Après avoir étudié 118 entreprises, l'auteur est parvenu à définir la vulnérabilité comme une "exposition à des perturbations graves résultant de risques internes et externes à la *Supply Chain*."

Pour Jüttner et al. (2003), la vulnérabilité est la "propension des sources et des facteurs de risques de l'emporter sur des stratégies d'atténuation, ce qui entraîne des conséquences négatives sur la chaîne d'approvisionnement" (Jüttner et al., 2003). Dans cette perspective, les stratégies d'atténuation jouent un rôle important dans la mesure de la vulnérabilité. En effet, la prise en compte de l'investissement engagé pour se protéger de certaines formes de perturbations détermine le degré d'impact et/ou sa probabilité de réalisation. Leur exploitation de terrain et leurs travaux de recherche antérieurs ont permis à Jüttner et al. (2003) de tracer un cadre conceptuel intéressant sur le management des risques dans la *Supply Chain*, et ce, à partir de quatre construits qui sont les sources, les conséquences, les facteurs et les stratégies d'atténuation des risques. La vulnérabilité aux risques de la *Supply Chain* est alors mesurée par sa capacité à y faire face. Les auteurs expliquent ainsi que l'impact et les conséquences des perturbations s'aggravent à mesure qu'augmente la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement.

En 2006, Wagner et Bode ont mené une enquête auprès de 760 entreprises allemandes, avec pour but d'évaluer la relation entre les facteurs de vulnérabilité de la *Supply Chain* et les facteurs de risques. Selon les résultats de leur recherche, certaines caractéristiques de la *Supply Chain* tendent à accentuer le degré de vulnérabilité. Pour ces auteurs, la vulnérabilité dépend notamment du niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des différents partenaires de la supply chain (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc). La principale limite de cette étude réside dans l'absence d'analyse du lien entre les facteurs de vulnérabilité et les efforts d'atténuation des risques.

D'autres tentatives de définition de la vulnérabilité dans la *Supply Chain* peuvent être trouvées dans la littérature. Ce qu'il faut retenir de ces définitions, c'est que si les efforts déployés dans la gestion d'un risque donné sont insuffisants, alors l'entreprise se retrouve dans une situation vulnérable. *A Contrario*, si ces efforts sont plus importants que le degré de gravité du risque, l'entreprise est confrontée à des coûts supplémentaires qu'elle aurait pu éviter si elle avait mieux évalué le niveau de gravité du risque.

La vulnérabilité est liée à plusieurs facteurs : la dépendance du consommateur final (Hallikas et al., 2005 ; Svensson, 2004a), la dépendance du fournisseur (Giunipero & Aly Eltantawy, 2004; Hendricks & Singhal, 2003; Jüttner, 2005 ; Spekman et Davis, 2004 ; Svensson, 2004a cités par (Donada & Nogatchewsky, 2005) la concentration des fournisseurs (Norman et Jansson, 2004 ; tang, 2006a ; Zsidisin et al., 2000), la présence de sources uniques (Hendricks & Singhal, 2003 ; Zsidisin et al., 2004) ou encore l'approvisionnement mondial (Jüttner, 2005; Kraljic, 1983; Peck, 2005, 2006 ; Seshadri et Subrahmanyam, 2005).

3.3.4. Les facteurs déterminants de la vulnérabilité

Comme nous l'avons remarqué à travers les définitions susmentionnées, la vulnérabilité de l'entreprise n'est pas seulement une exposition à des perturbations dans son organisation interne, elle est aussi la conséquence de perturbations externes. L'entreprise s'avère donc sensible à des paramètres externes, qu'ils soient liés à la *Supply Chain* ou au contexte macroéconomique. Ce que nous sous-entendons ici, c'est que la dépendance de l'entreprise aux partenaires de la *Supply Chain* d'une part, et à l'environnement macroéconomique d'autre part, peut expliquer en partie sa situation de vulnérabilité.

Pour Wagner et Neshat (2010), les facteurs de vulnérabilité sont de deux ordres : soit les caractéristiques de la *Supply Chain*, soit les résultats négatifs de son activité. Les auteurs ont adopté la vision de la vulnérabilité de Wagner et Bode (2006), selon lesquels : "Si une interruption de la chaîne d'approvisionnement est l'élément déclencheur qui conduit à l'apparition du risque, ce n'est pas le seul facteur déterminant de la perte définitive. Il semble que la sensibilité de la *Supply Chain* au préjudice de cette situation est aussi d'une importance significative. Cela conduit à la notion de vulnérabilité de la *Supply Chain*. Le principe de base est que les caractéristiques de la chaîne sont les antécédents de la vulnérabilité. Ils ont un impact à la fois sur la probabilité d'occurrence ainsi que sur la gravité des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Wagner et Bode (2006) identifient cinq types de facteurs déterminants de la vulnérabilité : la dépendance à l'acte d'achat, la dépendance au fournisseur, la concentration du portefeuille des fournisseurs, l'unicité des sources et la globalisation du réseau des fournisseurs. Par la suite, Wagner et Neshat (2010) vont scinder ces facteurs en trois catégories distinctes de vulnérabilité : vulnérabilité à l'offre, la vulnérabilité à la demande et vulnérabilité à la structure de la *Supply Chain*.

La vulnérabilité à la demande s'applique à la partie située en aval de la *Supply Chain*. Elle peut, par exemple, porter sur les comportements des consommateurs, les caractéristiques des produits et même sur les facteurs externes à la *Supply Chain* (Christopher et Lee, 2004 ; Spekman et Davis, 2004;

Svensson, 2004a, Nagurney et al., 2005; Tang, 2006b, Erhun et al., 2007). Néanmoins, la notion de vulnérabilité à la demande est exclue de notre périmètre de recherche et ne fera l'objet d'aucun traitement spécifique. Ainsi, notre travail se concentrera sur les deux autres catégories.

Premièrement, les facteurs de vulnérabilité liés à la *Supply Chain* amont concernent essentiellement la relation avec les fournisseurs, leur portefeuille et la complexité structurelle de leur réseau (Choi & Hong, 2002), Choi et Krause, 2006; Hallikas et al., 2004). En effet, les caractéristiques du portefeuille du fournisseur peuvent influencer une situation de vulnérabilité. Il s'agit de l'état financier de ce dernier, de la solidité de son organisation, du design de son produit, de son degré de solvabilité, de sa capacité à s'adapter aux développements technologiques, etc. (Zsidisin et al., 2000, (Babich et al., 2007). La vulnérabilité en lien avec la relation fournisseur est depuis longtemps qualifiée de grave, et sa gestion nécessite un effort important. Par exemple, (Kraljic, 1983) a été un des premiers chercheurs à souligner que les évaluations des entreprises doivent être faites de manière proactive et que les incertitudes au niveau de leurs portefeuilles fournisseurs doivent être gérées afin de se protéger contre des ruptures d'approvisionnement pouvant être coûteuses. Dans une relation collaborative, les comportements opportunistes des fournisseurs sont également considérés comme une sources de risque en matière d'approvisionnement (Smeltzer et Siferd, 1998; Spekman et Davis, 2004; Williamson, 1985).

Deuxièmement, les principaux facteurs de vulnérabilité inhérents à la structure de la *Supply Chain* sont le sourcing mondial, le stockage limité, la complexité de la *Supply Chain* et la centralité du stockage des produits finis (Wagner et Bode, 2006; Wagner et Neshat, 2010). En effet, l'entreprise peut décider de travailler avec un fournisseur étranger si ce choix lui permet de bénéficier de certains avantages tels notamment des prix réduits, une meilleure qualité de produits/services... Par contre, l'approvisionnement mondial se caractérise par une marge d'incertitude plus ample, qui s'explique par des différences en termes d'emplacement géographique, de fluctuation des taux de change, d'efficacité des services de transport, etc (Goetschackx et al., 2002). De plus, le fait de travailler avec des réseaux mondiaux de fournisseurs ne facilite guère les contrôles, et la transparence et la visibilité sont souvent insuffisantes. En général, l'approvisionnement mondial complexifie la structure de la *Supply Chain* (Hendricks & Singhal, 2003).

Il existe d'autres facteurs de vulnérabilité liés à la relation fournisseur, parmi lesquels on peut citer :

- Le comportement opportuniste du fournisseur, surtout si ce dernier est une source unique d'approvisionnement pour l'entreprise.

- La dépendance à l'égard de certains fournisseurs, qui ne laisse à l'entreprise qu'une marge de manœuvre restreinte (Giunipero & Aly Eltantawy, 2004; Hallikas et al., 2004; Treleven et Schweikhart, 1988; Wagner et Johnson, 2004).
- La désintégration des structures et la difficulté de maintenir une cohérence et un enchaînement des activités dans la *Supply Chain*, en raison des évolutions comportementales des acteurs afin de s'adapter aux changements externes (Bowersox et Calantone, 1998).

Par ailleurs, en réduisant sa base fournisseurs, l'entreprise choisit de travailler avec un plus petit nombre de fournisseurs. Cette stratégie lui permet de profiter de réels avantages notamment en termes de mutualisation des efforts pour améliorer ensemble les produits (Kekre et al., 1995), ou de développement de liens solides avec les fournisseurs (Ellram, 1991). Par contre, disposer d'une base fournisseurs restreinte peut accentuer la vulnérabilité de l'entreprise (Cavinato, 2004; Choi et Krause, 2006; Svensson, 2004a). En effet, l'entreprise aura plus de mal à changer de fournisseur si des événements perturbateurs pouvant affecter leurs relations se produisent.

En résumé, l'entreprise risque de se voir confrontée à un comportement opportuniste du fournisseur, à une trop forte dépendance vis-à-vis de certains d'entre eux, ce qui ne lui laisse qu'une marge de manœuvre réduite, et à des difficultés pour assurer la cohérence et la successivité de ses activités dans la *Supply Chain*, à la suite de changements de comportements pour une meilleure adaptation aux modifications de l'environnement externe (Browsersox et Calantone, 1998).

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Les stratégies d'achats ont évolué. Auparavant, les entreprises se concentraient sur la négociation des prix et sur la logique des produits qu'elles achetaient. Ensuite, cette stratégie a été critiquée pour la vision à court terme qu'elle représentait, et pour son inadaptation à l'environnement des entreprises modernes qui se caractérise aujourd'hui par des phénomènes de fusions-acquisitions, de partenariats et d'externalisation de certaines activités. D'où la complexité grandissante de la notion de *Supply Chain* (Thun et Hecing, 2011).

Dans la première section de ce chapitre, nous avons présenté la fonction achats et la mission de l'acheteur. Nous avons souligné le rôle de plus en plus stratégique qu'elle acquiert dans l'entreprise et dans la création de valeur, et avons suivi son évolution au gré des recherches et son ancrage actuel dans la supply chain. Par ailleurs, nous avons relevé la complexité de plus en plus accrue de la gestion de cette fonction et, par conséquent, de l'importance du rôle de l'acheteur afin de gérer les relations avec les fournisseurs et de prévenir les risques afférents aux achats. Nous avons suivi, à travers les écrits, l'évolution du métier d'acheteur vers un rôle de *Supply Risk manager*.

Enfin, pour pallier les lacunes méthodologiques de la gestion des achats de l'entreprise, nous avons évoqué la mise en place d'une stratégie de gestion des risques achats. Cette section pose la justification et l'intérêt du sujet étudié dans cette thèse.

Ensuite, dans la seconde section, nous avons tenté d'explicitier le concept de risques achats, à travers l'exposé des définitions et des typologies proposées par les chercheurs, et de présenter son cadrage théorique. Le courant du Supply Chain Management, qui se rapporte au management des relations fournisseurs et des risques associés, a été retenu car considéré comme une base de référence consensuelle et reconnue par de nombreux auteurs, eu égard à son caractère opérationnel et à sa capacité d'adaptation aux réalités économiques.

Dans la troisième et dernière section de ce chapitre, il était important de montrer pourquoi les entreprises cherchent à maîtriser les risques achats dans le cadre de leur activité et d'identifier les étapes nécessaires à cette maîtrise du risque achats. Une typologie des méthodes de gestion des risques achats a été proposée.

CHAPITRE 2. La Collaboration Client-Fournisseur Et Ses Effets Sur La Gestion Des Risques Achats

Jusqu' à une époque récente, l'entreprise ne portait que peu d'intérêt à la continuité de la relation commerciale et ne s'y investissait que de façon marginale. Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels comme des chercheurs pour des situations de marché dont la focale s'est déplacée de la transaction pure et simple pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange. Plusieurs auteurs (Arndt, 1979); Flipo, 1999 ; Cova, 2008) ont ainsi pu mettre en évidence que de nombreux marchés se structuraient désormais selon une logique relationnelle autour d'engagements, entre parties, à la fois forts, volontaristes et orientés sur le long terme. Les échanges transactionnels, se limitant strictement à l'acte d'achat/vente, peuvent ainsi être anticipés et mieux gérés au lieu d'être conduits de façon ponctuelle et uniquement opportuniste.

Aujourd'hui, praticiens comme chercheurs s'accordent à souligner le rôle crucial et critique des fournisseurs dans le sens où ils exercent une influence majeure dans le succès ou l'échec d'une entreprise (Colin et Paché, 2000). Ceci parce que des entreprises ont eu des problèmes d'approvisionnement qui leur ont coûté très cher. Ainsi, le constructeur automobile japonais Nissan a rappelé 2 500 000 véhicules dans le monde entier en octobre 2003 à cause de capteurs défectueux pouvant engendrer un court-circuit et provoquer l'arrêt subit du moteur. Les coûts directement liés à cette action ont été estimés entre 119 et 127 millions d'euros. Or, les éléments défectueux en cause ne sont pas issus des usines Nissan mais d'un fournisseur dédié à ce type d'équipement. Bien que Nissan ait alors reporté une partie des coûts liés à cet incident sur ce fournisseur, l'entreprise a été fortement impactée par cet événement : coûts financiers élevés, image perçue écornée et cours boursier déprécié. Cet exemple et bien d'autres soulignent la place croissante qu'occupent les fournisseurs dans le succès d'une entreprise.

Mais entretenir des relations collaboratives n'est pas si naturel lorsque l'on sait les pressions relatives aux coûts qui sont appliquées par les directions financières sur les directions des achats. Les premières sont tenues par des obligations de résultats, quels que soient les moyens employés pour atteindre leurs objectifs.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons exposer l'état de l'art de la relation client-fournisseur. Le terme de relation peut être pris au sens de Malone et Crowston (Malone et al., 1994) (Crowston,

1994), à savoir une situation de dépendance - d'interdépendance de ressources et/ou d'activités impliquant une coordination (Thompson, 1967).

Les relations de collaboration entre le client et ses fournisseurs présentent une pluralité de formes contractuelles et réticulaires (Donada & Nogatchewsky, 2005). Elles peuvent se traduire par des phénomènes de dépendance totale ou partielle (fusion-acquisition, partenariat, sous-traitance, etc).. Ces aspects semblent jouer un rôle déterminant en matière de vulnérabilité aux risques.

Ce chapitre est scindé en trois sections. Dans la première, nous définissons le concept de collaboration qui représente, de nos jours, un défi tant pour les donneurs d'ordre que pour les fournisseurs, et qui place chaque acteur face à des tentations opportunistes décrites par la théorie des organisations. La deuxième section trace le cadre théorique de référence sur lequel nous allons construire notre revue de la littérature. Nous y traitons la gestion du risque par la collaboration client-fournisseur dans le cadre d'une gestion conjointe. Cette gestion conjointe ne peut se faire sans une relation coopérative solide entre les parties (Claro et al., 2003; Ring et Van de Ven, 1994). Enfin, la troisième et dernière section présente les différents dispositifs de collaboration client-fournisseur favorisant la gestion des risques achats. Plus particulièrement, nous nous intéresserons au rôle de chaque dispositif dans le processus décisionnel de l'acheteur et à sa contribution dans la maîtrise des risques relatifs aux achats.

A partir de là, nous émettrons nos hypothèses de recherche et proposerons un modèle d'analyse qui devra être testé empiriquement.

SECTION 1. Le Phénomène De La Collaboration : Approche Conceptuelle

Dans cette section, nous allons nous pencher sur le sens de la collaboration d'une manière générale et plus spécifiquement sur celui de la collaboration client-fournisseur. En conclusion de cette section, nous tenterons d'identifier les principales stratégies collaboratives client-fournisseur. Mais auparavant nous souhaitons lever le doute sur une polémique concernant l'utilisation des termes « *collaboration* » et « *coopération* ».

1.1. Notion de collaboration

1.1.1. « Collaboration » ou « Coopération » ?

Collaboration et coopération sont deux notions parfois confondues, et parfois assimilées. Dans les définitions, le fait de travailler ensemble apparaît commun aux deux notions ; il s'agit même là de l'origine étymologique du mot collaboration (du latin *collaborare*, signifiant travailler ensemble). *Le Robert* en sept volumes (2004) apporte une nuance : collaborer consiste à travailler ensemble à une œuvre commune alors que coopérer consiste à opérer conjointement pour satisfaire un intérêt commun. L'idée de production associée à la collaboration se distingue bien de l'idée de solidarité associée à la coopération.

Les chercheurs en sciences de gestion distinguent, tantôt, les deux notions tout comme ils utilisent indifféremment l'un ou l'autre vocable pour désigner la même notion. Ainsi, pour Boughzala (2001), il y a lieu de distinguer les deux notions car, selon lui, trois caractéristiques servent de base à la coopération qui sont 1) le but commun, 2) la forme consciente et un engagement suffisant pour coopérer et 3) l'action collective avec un contact continu entre les acteurs. Donc si l'une de ces trois conditions n'est pas remplie, la relation est considérée comme collaborative comme lorsqu'une personne (ou une organisation) en aide une autre à effectuer un travail sans contrepartie ou partage d'un ou plusieurs buts, généralement financiers. Il ajoute que dans le cadre d'un travail collaboratif, chaque partie exécute les tâches qui lui sont dévolues de manière individuelle, alors que le travail coopératif consiste à réaliser ces tâches collectivement. Il conclut par l'affirmation que la collaboration est une forme "inconsciente" de coopération.

Dans le cadre des relations clients-fournisseurs, si on devait choisir, on parlerait de collaboration, qui nous semble plus adapté en raison de la logique productive qui justifie ces relations. Bien que cela n'exclue en rien l'émergence régulière de la solidarité et de la coopération. Cette dernière est même souvent la bienvenue pour renforcer la collaboration. D'autres chercheurs (Blanc et al., 2014, Donada

et al. 2014) utilisent indifféremment les termes collaboration et coopération. Nous optons, pour notre part, pour cette utilisation non nuancée des termes collaboration et coopération.

1.1.2. Définition de la collaboration

Pour Min et al. (2005), on peut parler de collaboration quand deux ou plusieurs organisations partagent, grâce à un échange d'informations, la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité.

La collaboration est vue comme un processus par lequel deux ou plusieurs organisations « *travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun* » (Cao et al., 2010). Cet objectif peut être l'augmentation des revenus, la diminution des coûts, l'obtention d'un avantage compétitif et une flexibilité opérationnelle pour faire face à l'incertitude de la demande (Simatupang et al., 2005 ; Dyer et al., 1997, Mohr et al. 1994, Lefaix-Durand et al. 2006), ou encore le partage des risques, l'obtention d'un avantage compétitif, la réduction du temps de mise sur le marché (Jap, 1999; Cao et al, 2010 ; Hoegl et al, 2005 ; Whipple et al., 2009 ; Simatupang et al., 2005).

Pour Schermerhorn (1975), par exemple, la coopération est « la présence de relations délibérées entre les organisations autonomes pour la réalisation conjointe d'objectifs d'exploitation individuelle ». Selon Dejourn (1993), il s'agit « d'un ensemble de liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune ». Donc, la coopération naît lorsque deux parties croient en la nécessité de travailler ensemble afin de réaliser un but commun (Baker et al., 1999; Cannon et Perreault, 1999). Dans ce sens, le travail coopératif émerge quand plusieurs acteurs engagés dans la réalisation d'une tâche commune sont mutuellement dépendants dans leur travail et doivent se coordonner et rassembler leurs productions individuelles pour être en mesure d'effectuer la tâche qui leur a été confiée (Schmidt, 1994, cité par Boughzala, 2001).

Selon certaines études, la collaboration sera d'autant plus efficace que l'on se place sur un créneau où la valeur apportée par le partenaire (en termes d'innovation, de qualité, de services, ...) est plus appréciée qu'une baisse de coût du produit vendu. Cela induit de se situer sur des secteurs où la concurrence ne porte pas sur les coûts mais sur la valeur ajoutée apportée comme la différenciation, l'innovation, la réponse à des besoins spécifiques.

Afin de bénéficier de toutes les retombées positives potentielles associées à la collaboration (amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image,...), et de développer de véritables « avantages coopératifs » (Kanter, 1994), il est important de développer sa capacité à créer de nouvelles relations, mais aussi ses capacités de coordination des contributions des

partenaires (Lipparini et Fracocchi, 1999), auxquelles Simonin (1997) fait référence en évoquant le « savoir-faire de coopération ». Collaborer ne constitue en effet qu'un préalable à la collaboration réussie. Il importe également de bien collaborer, ce qui vaudra aux bons partenaires d'attirer par la suite les meilleurs partenaires et d'enclencher un cercle vertueux (Tsang, 1999). Lorenzoni et Lipparini (1999) insistent sur l'importance de ces deux capacités qu'ils regroupent sous le concept de « capacité relationnelle ».

Pour ce qui est des achats, qui prennent aujourd'hui un rôle stratégique (Pagano et *al.*, 2013), la collaboration entre clients et fournisseurs est décrite par ces auteurs comme une source de valeur et de gain de compétitivité. Initialement basée sur le triptyque « coût/qualité/délai », la démarche de collaboration dans la Supply Chain s'est affinée avec la prise en considération de la relation dans un sens plus large (engagement, confiance, coopération...), et de sa « qualité ».

Globalement, la relation client-fournisseur se définit comme un ensemble d'interactions et d'échange entre deux types d'organisation : un client/donneur d'ordre (acheteur, consommateur ou constructeur) et un fournisseur (vendeur ou producteur) (Guibert, 1996). Pour Schilli & Dai (2006), la collaboration entre un donneur d'ordre et ses fournisseurs ne se réduit pas à la livraison de produits finis suite à une commande. C'est une relation stratégique qui couvre l'ensemble du cycle de vie des produits et qui implique les partenaires dans toutes les phases du développement du produit jusqu'à la livraison finale.

Cette coordination des flux implique un échange d'information, un engagement à long terme de la part des partenaires et une prise de décision partagée qui définit la nature des relations inter organisationnelles au sein d'une chaîne logistique. Ces relations peuvent être mesurées selon deux dimensions : l'une quantitative qui fait référence à la fréquence des échanges entre les partenaires, l'autre qualitative qui porte sur la nature des informations échangées, les activités logistiques supportées par ces échanges, les outils supports de ces échanges et le sens de l'échange entre les parties concernées (Lancini, 2007).

Le pilotage des relations collaboratives apparaît ainsi comme essentiel pour assurer le succès de celles-ci, en cherchant à optimiser les bénéfices associés, et réduire les écarts d'objectifs. Le souhait est aussi de réduire les risques potentiels associés tels que le partage d'informations sensibles, le risque de pouvoir de négociation réduit ou d'exposition à l'opportunisme (Jap, 1999).

Pour Schmidt et Bannon (1992), la collaboration est une association de compétences et de stratégies complémentaires permettant de mener un travail qui ne pourrait se faire par une seule entité, de surmonter ensemble les problèmes et de mieux gérer les risques associés. Le fait d'avoir des buts communs renforce l'équilibre des responsabilités et des gains, réduit les risques liés aux choix opérés par les parties et accroît la performance en matière d'objectif, d'innovation et de création de connaissance. Dès lors, la résolution des risques et la gestion des perturbations constituent deux des piliers du travail coopératif (BOUGHZALA, 2007).

Nous retenons la définition de Mohr et al. (1994) qui, à notre sens, regroupe toutes les caractéristiques de la collaboration. Ainsi pour eux, la collaboration est 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 pouvait pas atteindre facilement* ».

Notre recherche doctorale s'inscrit dans cette approche de la conception de la coopération.

1.2. Les formes de stratégies collaboratives client-fournisseur

Reconnaissant l'intérêt de la coopération inter organisationnelle en sciences de gestion ainsi qu'en économie industrielle, dans la construction d'avantages concurrentiels, de nombreuses recherches s'efforcent de conceptualiser les relations de collaboration entre différentes entreprises (Amabile & Gadille, 2006). De façon consensuelle, ces recherches mettent en évidence la nature particulière et distinctive du phénomène de collaboration interentreprises. Elles invitent à penser l'organisation industrielle comme une diversité de formes organisationnelles auxquelles appartiennent le marché et l'organisation hiérarchique (Richardson, 1972).

Les relations client-fournisseur prennent des formes plus ou moins coopératives (Webster, 1992) : transactions uniques sur des achats discrets, transactions répétées, relations de longue durée ou partenariats.

Les relations clients-fournisseurs peuvent varier le long d'un continuum allant de la transaction simple à la relation collaborative (Whipple *et al.*, 2009). Les relations transactionnelles, qui se limitent en général à des tâches non critiques pour les organisations, généralement pour des actifs non-spécifiques, se caractérisant par un niveau faible d'interdépendance (Whipple *et al.*, 2009), alors que les relations collaboratives, quant à elles, se

différencient par des perspectives à plus long terme, par du partage d'information et une volonté de travail en commun pour améliorer la performance commune.

Au sein de cette relation, Granovetter (1985) identifie deux formes de liens : les liens distants et les liens encastrés. Les liens distants concernent les relations marchandes via lesquelles les acteurs échangent, de manière anonyme, diverses informations sur les biens qui font l'objet des transactions : prix, qualité, quantité. La notion de lien distant suppose que les acteurs sont capables de faire des choix de manière autonome et rationnelle. Les conditions d'équilibre sont analysées dans des situations de concurrence parfaite pour un Etat donné. Ici, le marché est le seul point d'ancrage de la relation client-fournisseur (Bernard, 1999).

Quant aux liens encastrés, ils désignent des relations de proximité ou spatiales, souvent interindividuelles. Dans ce cas, les acteurs échangent des informations "non réductibles aux prix et aux quantités" (Granovetter, 1985). Ce type de lien repose sur la coopération et la confiance réciproque afin de faciliter les échanges et résoudre les problèmes rencontrés (Ussi, 1997).

La relation encastrée client-fournisseur est donc d'ordre coopératif (Delfard, 2000) : les deux parties s'engagent à créer de la valeur globale, à partager les risques et à résoudre ensemble les problèmes.

A la lumière de ce qui a précédé, nous pouvons conclure qu'une relation est une action collaborative si les buts des partenaires sont complémentaires et qu'il y a un engagement sur le long terme des parties à s'assister mutuellement

Le type de relation client-fournisseur dépend de l'échelle utilisée pour regrouper les parties en réseau. Grandori et Soda (1995) distinguent trois catégories de réseaux inter organisationnels : le réseau bureaucratique, le réseau propriétaire et le réseau social, le premier correspond à un contrôle administratif et bureaucratique, le deuxième à un contrôle marchand, le troisième étant régulé par un contrôle social et culturel (Grandori & Soda, 1995)

Cette relation connaît, depuis une vingtaine d'années, une évolution importante. Pendant longtemps, elle a été basée sur la compétition, et elle prenait fin une fois la transaction terminée. Cette situation engendrait des blocages importants, notamment le "coup de fouet" (Bullwhip Effect) (Forrester, 1958). Il fallait donc passer à un autre mode de fonctionnement dans la *Supply Chain*. Les théoriciens ont toujours eu tendance à privilégier les relations collaboratives et coopératives entre tous les partenaires, et ce, quelle que soit la nature des contrats les reliant.

Dans les sous-sections suivantes, nous allons détailler les principales stratégies liées à ces trois types de réseaux, ainsi que le degré de coopération client-fournisseur dans chacun d'entre eux.

1.2.1. La collaboration dans la relation de partenariat

L'apparition du premier type de relation coopérative client-fournisseur dans le partenariat vertical coïncide avec le passage, dans le cadre du travail industriel, d'un mode de "production de masse" à un mode de "production au plus juste". La définition du partenariat coopératif trouve son origine dans un concept japonais : le Keiretsu. La structure de cette relation est représentée par une pyramide (Guilhon & Gianfaldoni, 1990). Le principe du Keiretsu repose sur quatre principaux points.

Premièrement, les fournisseurs sont classés selon deux rangs. Le premier rang est constitué des fournisseurs associés au fabricant dès la phase de conception du produit. Le deuxième rang est celui des fournisseurs des fournisseurs du premier rang. Les fournisseurs de même rang, puisqu'ils travaillent avec le même client, ont tout intérêt à collaborer afin de remporter le marché (Guilhon & Gianfaldoni, 1990).

Deuxièmement, il y a le fabricant qui contribue modérément à l'investissement des fournisseurs de premier rang. L'objectif est d'éviter l'intégration du fournisseur et donc tout comportement opportuniste, que ce soit de la part du fabricant ou de la part de fournisseur.

Troisièmement, les fournisseurs du même fabricant sont organisés en groupes d'entreprises. Ils échangent les informations et les technologies et éventuellement leurs employés, tout en restant indépendants les uns des autres (McMillan et al., 1990).

Quatrièmement, les prix des produits finis sont fixés par le marché économique et non pas par le coût fournisseur. Selon ce principe, c'est le prix cible qui est déterminé en premier. Puis, le fabricant cherche, avec son fournisseur de premier rang, comment atteindre ce prix tout en laissant une marge pour le dernier. La méthode utilisée ici est le "Kaizen" (Imai, 1988).

Ce que l'on peut déduire de ce type d'organisation, c'est que le donneur d'ordre endosse le rôle de client qui s'adresse à un fournisseur spécialisé et autonome. Ce n'est pas un simple subordonné, car une relation coopérative lie les deux parties. Celle-ci repose sur la notion de confiance, de dépendance mutuelle et de partage des profits et des risques. L'intégration des fournisseurs est relativement importante ; ainsi, certains d'entre eux participent à la rédaction du cahier des charges et au choix de la méthode pour réaliser l'opération d'achat (McMillan, 1990).

Ces liens de partenariat visent à construire des relations plus solidaires entre les clients et les fournisseurs afin de faire face, ensemble, à une compétition globale de plus en plus accrue et aux exigences des clients finaux (Lyons et al., 1990). Afin d'atteindre ces objectifs, le partenariat doit être basé sur la confiance, la collaboration et la dépendance mutuelle (Spekman, 1988).

Ellram (1991), lui, définit le partenariat client-fournisseur comme « un accord entre une entreprise et un fournisseur qui implique un engagement pendant une période prolongée, et inclut le partage d'information avec un partage des risques et des récompenses de la relation ». Le partenariat offre alors une certaine flexibilité dans l'échange client-fournisseur. Ellram (1991) généralise la définition du partenariat client-fournisseur en soulignant que ce type de relation peut s'appliquer à toute forme de rapport fondé sur un programme de codéveloppement (Ellram, 1991).

La mise en œuvre de partenariats avec certains fournisseurs est aujourd'hui considérée comme un moyen de développer des chaînes logistiques plus agiles qui permettent de répondre de manière plus fiable aux attentes des clients finaux. Les politiques achats ont permis d'atteindre ces objectifs en réduisant de manière drastique les portefeuilles fournisseurs et en sélectionnant uniquement les fournisseurs les plus à même de s'intégrer dans les processus de production en augmentant leur flexibilité.

Le tableau 7 récapitule les principaux travaux de recherche ayant mis en évidence les avantages du partenariat.

Tableau 7. Les avantages du partenariat

Avantages du partenariat	Références
Réduction des coûts de transaction	Monteverde et Teece (1982), Walker et Weber (1984), Baudry (1991)
Gain en temps et en qualité au moment du développement du produit	Clark (1991), Womack et al. (1992)
Gestion de la dépendance envers les fournisseurs	(Frazier & Rody, 1991), Buchanan (1992)
Concentration des ressources sur les compétences fondamentales	Doz et Shuen (1988)

Source : élaboré par nos soins

1.2.2. La coopération dans la relation de sous-traitance

La sous-traitance apparaissait, au départ, comme une relation strictement contractuelle. Le preneur d'ordre (appelé aussi le sous-traitant) était contraint de répondre exactement à la demande du donneur d'ordre. Autrement dit, lorsque le contrat était signé, le sous-traitant se devait de suivre rigoureusement le cahier des charges défini par le client. Le sous-traitant était donc obligé d'assumer les résultats négatifs en cas de non-conformité entre son offre et les exigences de son client. Cette situation est typique d'une relation de subordination (Donada et Nogatchewsky, 2006). Puis, le principe de la sous-traitance a évolué. Désormais, il s'agit d'une relation fondée sur la confiance mutuelle et la coopération en vue d'atteindre des objectifs communs (Gorgeu & Mathieu, 2005). Trois formes de sous-traitance peuvent être distinguées (Capet, 1978) :

1. La relation de représailles : elle se traduit par un système de sanction et par le principe du « bâton et de la carotte » ;
1. La relation de *tutoring* : elle est fondée sur le contrôle et le suivi de la sous-traitance par le donneur d'ordre ;
2. La relation de confiance : elle permet d'intégrer le fournisseur dans les divers travaux de planification, des ateliers, de conception, etc.

Aujourd'hui, c'est cette dernière relation qui est la plus utilisée. Elle est même devenue incontournable face à la concurrence de plus en plus féroce, notamment dans le secteur de l'automobile et de l'aéronautique. Ses caractéristiques tendent à ressembler à celles du partenariat dans le contexte industriel (Calvi et le Dain, 2000). La coopération durable caractérise cette forme moderne de sous-traitance qui est de plus en plus appliquée dans les relations interentreprises. Trégan (2004) fait remarquer que ce type de relation est essentiel pour le monde des affaires actuel. En effet, celle-ci offre de nombreux avantages tels que le partage des risques, la création de ressources spécifiques grâce à des combinaisons de savoirs uniques, la création des coûts de production et de transaction.

1.2.3. La coopération dans les Supply Chains intégrées

La *Supply Chain* intégrée est aussi appelée « entreprise étendue », en référence aux travaux de Busby et Fan (1993). D'autres auteurs la qualifient d'« entreprise virtuelle » (Fréry, 1996) ou d'« entreprise transactionnelle » (Fréry, 1993). Ce concept fait allusion à une coopération diagonale, à la fois horizontale et verticale. C'est donc une forme d'organisation qui rassemble tous les partenaires, fournisseurs, donneurs d'ordre, sous-traitants, concurrents, etc.

L'entreprise étendue s'étend au-delà des frontières organisationnelles « physiques » grâce à la numérisation des processus managériaux et de ses processus de coordination intra et interorganisationnels. Elle se caractérise par l'externalisation des activités et par le développement du partenariat. Les TIC fournissent les supports de ces processus et participent à ce titre à la constitution d'avantages compétitifs durables pour l'entreprise (Kefi et Kalika, 2003).

L'entreprise étendue ne doit pas être assimilée à un réseau d'entreprises ou à une entreprise en réseau. Il s'agit d'une organisation à part entière. Pour Gott (1996), l'entreprise étendue est « une sorte d'entreprise représentée par toutes les organisations ou parties d'organisations : clients, fournisseurs, sous-traitants, engagés de façon collaborative à la conception, au développement et à la livraison des produits à l'utilisateur final ». Généralement, ce type de structure naît de la décision, par l'entreprise initiatrice, d'abandonner certaines parties d'un projet qu'elle ne peut réaliser elle-même, par manque d'intérêt ou parce qu'elle n'en a pas la possibilité. Egalement, sa mise en place peut avoir pour cadre des stratégies de développement durable (Alcouff et al., 2003). Le principe de l'entreprise étendue est de conserver un équilibre entre la dépendance et l'autonomie de toutes les parties. Dans ce sens, elle représente une vision étendue de la *Supply Chain*.

Pour favoriser l'atteinte des objectifs communs, le partage de l'information se fait via des systèmes d'information collaboratifs. Par ailleurs, dans ce type d'entreprise, il existe un seul décideur stratégique ; traditionnellement, ce rôle incombe à l'entreprise qui est à l'initiative du projet. Selon Ritchie et Brindley (2007), cette entreprise doit exercer quatre activités principales : la conception, la planification, le contrôle et l'exécution. Le contrôle, selon la recommandation de Goullet et Meyssonier (2011), doit être triple : contrôle des résultats, des procédés de travail et enfin des comportements.

La stratégie adoptée dans ce type de relation au sein de la *Supply Chain* est le SCM. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, l'objectif principal de cette relation est de conserver un maximum de flexibilité et d'optimiser la gestion des risques liés aux échanges relationnels et traditionnels. Pour Jarillo (1988), le SCM est un accord à long terme entre des organisations, ce qui leur permet de maintenir un avantage compétitif commun et durable. Cette stratégie nécessite le partage des objectifs et des compétences ainsi qu'une formation mutuelle, avec également un contrôle renforcé par la confiance réciproque. Ainsi, la *Supply Chain* repose sur un lien spécifique défini et développé par tous les membres de l'organisation (Jarillo, 1988).

Dans la *Supply Chain*, la collaboration passe aussi par la mise en place de systèmes d'information communs. Leur rôle est très important, car ils permettent d'intégrer les données de traçabilité

collectées par les parties, et d'échanger en temps réel les informations liées aux produits ou services. Aujourd'hui, les organisations peuvent disposer de systèmes d'information robustes. Il faut bien entendu un degré de confiance élevé entre les entités, eu égard à la confidentialité des informations échangées.

Dans la Supply Chain, divers principes de déploiement des processus collaboratifs d'approvisionnement ont été proposés, depuis la saisie des données relatives à la demande aux points de vente jusqu'à leur transfert aux partenaires amont, de façon à mieux planifier et synchroniser les activités de réapprovisionnement avec les besoins exprimés par les consommateurs. Dans cette logique d'intégration et synchronisation des activités, (Botta-Genoulaz, 2005) s'est intéressée aux différents principes et méthodes pour l'optimisation du pilotage des chaînes logistiques. Selon que les activités de réapprovisionnement sont gérées par le fabricant seul ou de façon bilatérale, on parle de VMI – Vendor Managed Inventory ou de CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. Cette visibilité accrue à travers la chaîne, permet de réduire les erreurs de prévisions qui ont tendance à s'amplifier de l'aval vers l'amont (effet Bullwhip). On notera également que le champ de la collaboration n'est pas le même selon le produit considéré, ni selon le partenaire avec lequel l'entreprise souhaite coopérer. Ainsi, au fur et à mesure que la relation se développe, que la confiance s'instaure et qu'une collaboration s'impose, les partenaires deviennent enclins à échanger de plus en plus d'informations. Parmi les approches collaboratives, on cite :

- ECR (*Efficient Consumer Response* ou *Efficacité et réactivité au service du consommateur*) qui est une stratégie consistant à faire collaborer les fournisseurs et entreprises intermédiaires dans le but de produire le meilleur résultat pour le client final. Les pratiques de l'ECR concernent le développement de « stratégies de collaboration » plutôt que l'émergence d'un nouveau concept de management (Soret et al., 2008). Une récente enquête a montré que les fournisseurs ayant adopté des pratiques ECR profitent d'économies de coûts mais ces mêmes entreprises affirment que la répartition des bénéfices n'est qu'à l'avantage des distributeurs (Corsten et Kumar, 2005).
- GPA (*Gestion Partagée des Approvisionnements - Echange d'informations opérationnelles*). La GPA est l'une des formes de collaboration les plus répandues. Un fournisseur et son client s'occupent conjointement de la gestion des approvisionnements du client. Le client accepte de céder partiellement ou totalement la gestion du réapprovisionnement de ses entrepôts à son fournisseur. Le fournisseur reçoit des informations sur les données de consommation des stocks, grâce à des échanges EDI ou par d'autres formes de communication convenues avec le client. Le

fournisseur a accès en temps réel aux quantités disponibles chez son client. En cas de nécessité, et en fonction des engagements liant les partenaires, le fournisseur prend l'initiative de réapprovisionner les stocks ayant atteint le seuil minimum. Les livraisons ne sont pas effectuées périodiquement mais lorsque les linéaires sont sur le point d'être en rupture. Le client passe ainsi d'une logique de flux poussés à une logique de flux tirés. En adoptant cette démarche collaborative, le fournisseur devient co-responsable de l'approvisionnement des entrepôts de son client. A partir des informations concernant les stocks et/ou les ventes transmises par le distributeur, l'industriel peut lui-même calculer ses prévisions de besoins et adapter sa production et ses ressources logistiques. L'objectif de la GPA est en définitive de diminuer, à la fois, les niveaux de stocks, les temps de réapprovisionnement et le coût total de la chaîne logistique.

- VMI (*Vendor Managed Inventory - Pilotage des niveaux de stock par les consommations*). Le VMI est une forme de GPA dans laquelle le client cède totalement la gestion des approvisionnements de ses entrepôts au fabricant du produit. Le client est propriétaire des installations fixes et s'occupe de la vente des produits alors que le fabricant assure seul la responsabilité du réapprovisionnement en fonction des données de ventes qui lui sont transmises. Le fabricant décide des échéances et des quantités de livraisons sans avoir besoin d'un accord préalable du client distributeur.
- CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Le CPFR est une méthode de collaboration ouverte entre les distributeurs et les fournisseurs. Dans ce processus collaboratif, la collaboration se fait à un niveau stratégique car les partenaires acceptent de mettre en commun leurs plans commerciaux. Il s'agit d'établir des prévisions uniques et partagées entre les membres d'une filière. Le CPFR est une démarche de gestion collaborative et globale de la chaîne d'approvisionnement, plus ambitieuse que la gestion partagée des approvisionnements (GPA), car il inclut les forces du marketing et du commercial tout en proposant une réponse à la gestion des promotions (Le Run, 2003a). Le CPFR n'est pas limité à l'échange de politiques de réapprovisionnement mais est étendu à d'autres tâches (gestion collaborative des transactions, gestion de la demande et des approvisionnements, planification des ventes et opérations promotionnelles collaboratives) dans l'optique d'établir des prévisions uniques. Ainsi, le CPFR planifie les plans d'approvisionnement, la GPA les gère (Le Run, 2003a) cité par Amrani-Zouggar (2009).

SECTION 2. La Gestion Des Risques Achats Par La Collaboration Client-Fournisseur

Dans un environnement dynamique et compétitif, la collaboration est l'une des stratégies les plus employées par les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité. Quatre approches théoriques peuvent être mobilisées pour dégager les éléments d'influence des risques liés à la relation client-fournisseur : l'approche transactionnelle, le SCM, l'approche relationnelle et l'approche interactive.

2.1. Les théories des contrats et le principe d'allocation des risques

L'allocation des risques correspond à la répartition des risques entre les parties afin d'optimiser la performance. Deux théories des contrats s'intéressent à l'allocation des risques : la théorie des coûts de transaction, qui étudie ce sujet à travers le principe de l'équilibre des aléas (Williamson, 1985) et la théorie de l'agence, qui l'examine d'une manière élargie (Jensen et al., 1976, Stiglitz, 1974, (Allen, 1999), Olsen et Osmundsen, 2005; (Aggarwal, 2007).

2.1.1. Les apports de la théorie de l'agence

2.1.1.1. Définition de la relation principal-agent et coût d'agence

Initiée par Jensen et Meckling (1976), la théorie de l'agence considère la firme comme un nœud de contrats entre les acteurs. « *Une relation d'agence se crée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme principal dans un domaine décisionnel particulier* » (Jensen et al., 1976). Dans cette relation, deux parties sont identifiées : l'agent et le principal. L'agent (dit aussi le mandataire) effectue certaines tâches au nom et pour le compte du principal (le mandant). La situation de l'agent dépend de l'action du principal. La théorie de l'agence analyse le comportement des deux parties et propose un modèle qui permet d'intégrer dans cette relation les différents mécanismes relationnels et transactionnels.

La maximisation de l'utilité est bien évidemment l'objectif visé par les parties impliquées dans la relation d'agence. Ainsi, il arrive parfois que l'agent n'agisse pas toujours dans l'intérêt du principal. Ce dernier va donc développer des incitations et procéder à des contrôles pour préserver le plus possible ses intérêts et limiter le comportement opportuniste de l'agent (Jensen et al., 1976). D'autres procédures sont également mises en œuvre par rapport à la gestion de la relation d'agence. Il s'agit notamment d'établir des liens de confiance et de valoriser l'image et la culture de l'entreprise afin de favoriser cette relation (Charreaux, 1996, 1997). Pour Charreaux (1997), les mécanismes de

gouvernance de la relation d'agence s'articulent autour de deux axes : la spécificité (ou « internalité ») et l'intentionnalité des mécanismes. La spécificité renvoie aux mécanismes propres à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de l'entreprise (Charreaux, 1997). L'intentionnalité des mécanismes, quant à elle, se traduit par la répartition et la coordination des tâches en respectant des règles et des procédures formelles.

Le maintien de ce type de relation engendre des coûts spécifiques, appelés coûts d'agence. Ils correspondent aux arrangements contractuels et à la vérification des résultats découlant des choix faits dans l'intérêt du principal. On peut citer les coûts liés à un audit, au reporting, aux incitations diverses-primés, avantages... Il y a également les pertes de valeur, générées par la divergence d'intérêts entre l'agent et le principal ainsi que les conséquences de l'asymétrie d'information.

2.1.1.2. Lien entre opportunisme et risques

L'asymétrie de l'information désigne une situation de comportement opportuniste d'une partie qui cherche à satisfaire ses propres intérêts au détriment de ceux de l'autre partie. De cette attitude naît une incertitude sur l'avenir, ce qui ne permet pas de prévenir les événements risqués au moment où se forme la relation contractuelle.

Une relation d'agence impliquant une forte incertitude est une question considérée comme cruciale par les théoriciens de l'agence. Baudry (1995) distingue deux types d'incertitude dans ce type de relation : l'incertitude interne et l'incertitude externe (B. Bernard, 1995).

L'incertitude interne se caractérise par deux principes : l'anti-sélection et l'aléa moral.

L'anti-sélection (ou sélection adverse) correspond à un déséquilibre de connaissance entre les deux parties sur les spécificités de l'objet du contrat. Lors de la conclusion du contrat, l'asymétrie d'information fait que l'acheteur ne peut apprécier totalement la qualité du produit. Le vendeur a intérêt à ne pas révéler les défauts du produit, ce qui pourrait inciter l'acheteur à négocier son prix. Dans ce cas, le prix ne représente plus une information sûre concernant la qualité du produit. Ces conditions posent un problème de fonctionnement au sein du marché de la concurrence. En effet, elles engendrent un double risque : d'une part, celui de proposer des produits ne correspondant pas aux prix affichés ; d'autre part, celui de négocier des prix tellement bas que les produits de bonne qualité seront retirés du marché. Cette hypothèse est confirmée par l'étude d'Akerlog (1970), qui démontre que le prix n'est pas nécessairement synonyme de qualité.

Quant à l'aléa moral, c'est un facteur lié au comportement de l'acheteur après l'acte d'achat. Personne ne peut anticiper ce comportement, raison pour laquelle le marché ne peut être traité de manière globale. La théorie de l'agence distingue deux sortes de situations pouvant entraîner l'aléa moral. Premièrement, le mandant ne possède pas l'information lui permettant de juger l'action du mandataire, qui en profite pour agir selon ses propres intérêts. Deuxièmement, le mandant n'est pas en mesure d'apprécier les circonstances dans lesquelles le mandataire a pris telle ou telle décision. Il ne peut qu'observer l'action du mandataire, sans être capable de vérifier si celle-ci est appropriée. L'existence de l'aléa moral soulève la question de l'incitation d'un agent, disposant d'une information privée, à prendre des décisions optimales pour un principal non informé (Arrow, 1984).

L'incertitude externe concerne la survenance d'événements économiques et conjecturels sans lien avec le comportement des acteurs. Elle représente la principale source de conflit et de différend entre les acteurs pendant la réalisation des tâches (B. Bernard, 1995). Elle se manifeste notamment par la volatilité des prix et/ou de la demande, par l'évolution des caractéristiques du marché et/ou de la concurrence (Rangan et Lawrence, 1993). L'incertitude externe est inévitable et la contractualisation ne suffit pas pour la maîtriser. Elle peut également résulter du comportement opportuniste de l'agent qui a intérêt à garder ou déformer des informations pour son propre profit. Dans ce sens, l'incertitude interne et l'incertitude externe contribuent à l'augmentation des coûts d'agence et donc à la diminution des bénéfices. En effet, le principal est obligé de verser des bénéfices à l'agent, et celui-ci les reçoit par une transaction alternative. Pour calculer les bénéfices, on détermine la différence entre revenus et coûts. Puisque le revenu est fixé par le marché, il apparaît évident que pour maximiser les bénéfices, il faut minimiser les coûts. On parle ici des coûts de création de l'objet du contrat, mais aussi des coûts d'agence découlant du support du risque possible (Holmström et Milgrom, 1991). Le coût de support du risque est positivement corrélé à la position de l'agent face au risque. Le degré d'aversion au risque représente alors la variable centrale dans l'allocation des risques (Holmström et Milgrom, 1991). Ainsi, pour maximiser les bénéfices, les relations principal-agent doivent refléter une organisation efficace de l'information et du coût du support du risque (Eisenhardt, 1989).

2.1.1.3. La gestion de la relation d'agence et des risques liés

La théorie de l'agence analyse la question de l'allocation des risques à travers le choix d'une forme de contrat comme mode de gestion des risques. Ce choix doit être fondé sur un arbitrage incitation/assurance (Cheung, 1969, Lyons, 1996). Deux cas extrêmes peuvent être envisagés dans ce type d'arbitrage : le choix d'un contrat à prix fixe, si le titulaire dudit contrat est amateur de risque (c'est le cas de l'incitation) et le choix d'une assurance, si le titulaire du contrat est averse au risque.

Entre ces deux situations, il existe un continuum de contrats. La liberté de choix du contrat est certes limitée par l'existence d'un ensemble de facteurs institutionnels.

Si c'est un système d'assurance qualité qui est choisi, le principal incite ses fournisseurs à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit (B. Bernard, 1995). Cette méthode garantit le respect, par l'agent, du niveau de qualité exigé. Elle favorise la confiance entre les acteurs. En effet, si l'agent est capable de démontrer que son système d'assurance qualité est fiable, sa relation avec le principal n'en sera que meilleure. Le système qualité inclut, selon la norme ISO 8402, « la structure organisationnelle, les procédures, les processus et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité » (B. Bernard, 1995).

Dans une situation de forte incertitude, l'incitation permet de faire face aux rapports d'autorité entre les deux parties. Ménard (1993) définit l'incitation comme l'« ensemble des événements qui peuvent être manipulés par un décideur, ou une classe de décideurs, de manière à modifier les actes ou les conséquences des actes choisis par les autres agents ». L'incitation permet une allocation des surcroûts. Dans ce cadre, deux hypothèses sont énoncées. La première est la suivante : « Si les sources d'un risque sont sous le contrôle exclusif d'un partenaire, alors nous nous attendons à ce que le partenaire supporte les conséquences financières de ce risque ». L'agent est rémunéré en fonction de son niveau de performance. Il est puni pour un résultat qui entraîne une réservation des attentes à la baisse d'un travail difficile et est récompensé pour un résultat conduisant à une révision à la hausse de ses attentes (Hart & Holmstrom, 1987). Concernant la seconde hypothèse, elle s'exprime ainsi : « Si les sources d'un risque ne sont pas sous le contrôle des parties de l'échange, alors nous nous attendons à ce que le principal supporte les conséquences financières de ce risque ». Puisque l'agent participe à l'activité du principal, il en retire des bénéfices équivalents à ceux que ce dernier peut recevoir dans une transaction alternative.

2.1.2. Les apports de la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources

La théorie des coûts de transaction (TCT) offre un cadre analytique complémentaire pour les relations inter organisationnelles (Williamson, 1985). La TCT interroge trois formes de relations inter organisationnelles : le marché, la hiérarchie et la formule hybride (Williamson, 1985).

Son raisonnement se fonde sur le niveau de spécificité des actifs et de l'incertitude des comportements. Son principal objectif concerne la mise en œuvre du mécanisme de résolution des conflits entre les parties, avec une prise en compte de l'instabilité constante de l'environnement

externe. Cette théorie envisage la possibilité d'avoir des comportements opportunistes dans les relations contractuelles (Williamson, 1993), et souligne l'importance de la rationalité parfaite grâce à une information complète et asymétrique. Contrairement à la première théorie, elle examine la question de l'allocation des risques en postulant que la rationalité est toujours limitée et que l'information est toujours incomplète.

Selon la théorie des coûts de transaction, les transactions inter organisationnelles sont strictement économiques. Chaque transaction peut être encadrée par le contrat tout en prenant en compte les coûts liés à l'opportunisme et ceux relatifs à la spécificité des actifs (Williamson, 1985). En outre, deux facteurs humains influencent les transactions : la rationalité limitée et l'opportunisme des acteurs. De même, cette théorie reconnaît l'influence des facteurs d'incertitude de l'environnement et du nombre d'acteurs présents sur le marché. Dans le cadre de la TCT, la théorie de l'agence propose des méthodes d'incitation et de contrôle des parties (Jensen et al., 1976).

En dépit de ses limites, cette théorie a apporté une contribution majeure à la recherche, en mettant en œuvre une stratégie de couverture des risques en amont et en aval des faits (Bajari et al., 2006). Pour Williamson, les aléas contractuels sont des événements non anticipés qui peuvent survenir pendant la rédaction du contrat. Dans ce sens, ils peuvent entraîner des effets adverses sur les gains de l'échange tirés par les parties. Le choix contractuel doit donc être en adéquation avec les spécificités de la transaction (Klein, 2005).

En matière de risque, Williamson (1985) souligne que si la source du risque provient sans conteste d'une des parties, nonobstant les conditions de réalisation du contrat, cette responsabilité doit être clairement mentionnée dans le contrat original. Selon la TCT, les responsabilités de chacune des parties doivent être clarifiées dès le début de la relation contractuelle. Elle postule également que si la responsabilité des événements adverses ne peut être clairement établie ex ante, les règles d'allocation des risques qui seront appliquées ex post doivent être précisées dans le contrat original.

Par rapport à nos précédents développements, deux conclusions s'imposent. Tout d'abord, la première hypothèse émise par les théoriciens de l'agence (incitation) va dans le sens d'une diminution de l'occurrence du risque. Ensuite, et a contrario, la deuxième hypothèse des théoriciens de l'agence (participation) et celle de la théorie des coûts de transaction (équilibre des aléas) prônent une diminution du degré d'impact du risque (Oudot, 2007).

2.2. Le SCM et le principe d'intégration des flux

Nous ne sommes pas sans savoir que le niveau de performance des fournisseurs joue un rôle majeur dans le degré d'efficacité de l'entreprise (Paché et Colin, 2000). Cette corrélation est due au phénomène croissant de l'externalisation des activités industrielles et des services, et à celui du centrage sur le cœur de métier. Le SCM est la pratique de management la plus adaptée à ce type de réseau, puisqu'il se concentre sur la fluctuation des échanges physiques et informationnels et aussi sur la coopération entre les acteurs (Paché, 2006).

C'est dès les années 1990 que le SCM a commencé à être largement exploité dans le monde des affaires. Il est devenu un moyen des plus efficaces pour faire face à la concurrence accrue et aux perturbations internes et externes. Entre autres avantages, il permet de prendre en compte les risques pouvant survenir au sein des échanges interorganisationnels. Le principal compromis du SCM est la coopération interorganisationnelle à travers l'intégration globale de la *Supply Chain* et la fluidité des échanges. La coopération des acteurs de la *Supply Chain* se traduit par des actions communes afin de comprendre les problèmes et rechercher des solutions (Calvi et al., 2005). L'arrivée du SCM a entraîné des évolutions dans la *Supply Chain*, se manifestant notamment par la mondialisation des canaux de distribution, ou la réduction des stocks pour permettre une circulation plus fluide des produits afin de les livrer plus rapidement aux clients finaux (Fabbe-Costes, 2005).

Le SCM est souvent défini comme une "philosophie d'intégration" (Cooper et al., 1997). En effet, l'intégration des acteurs dans la *Supply Chain* est la condition *sine qua non* pour optimiser la fluidité dans la chaîne de valeur, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final. Une autre définition du SCM est l'« orientation de gestion » (Mentzer et al., 2001), qui est assurée à travers le partage de visions entre les différents acteurs de la *Supply Chain*.

Le SCM s'intéresse aussi à la conception des produits et des services (Fabbe-Costes, 2005). Il valorise les recherches sur l'intégration du fournisseur dans la création des produits.

Il privilégie également l'alignement des stratégies internes des acteurs au sein de la même *Supply Chain* et donc la construction d'une stratégie intra et interorganisationnelle globale permettant d'optimiser les coûts, les délais et de manière plus générale la valeur pour le client.

Certains auteurs le décrivent comme une "philosophie managériale" fondée sur une gestion intégrée des flux (Cooper et al., 1997; Chopra et Meindl, 2004) et sur une création collective de valeur relationnelle, avec un équilibre des profits (Sauvage et Doriol, 2010). Sur le plan interne, cette philosophie réoriente les activités intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires

commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité tourné vers le client final (Tan et al., 1998).

Pour Christopher (1997), si le SCM est désormais nécessaire, c'est parce qu'il repose sur la coopération interentreprises qui permet de limiter les risques liés aux échanges et de réunir les partenaires autour d'un objectif commun : la satisfaction du client final. Mais il y a une autre raison : dans un environnement ultra-concurrentiel comme celui d'aujourd'hui, il est impossible de réussir en restant isolé.

Il convient de distinguer trois objectifs de base concernant le SCM :

1. Une gestion globale des flux physiques et informationnels, allant du fournisseur des matières premières au client final ;
2. Une relation coopérative entre les acteurs de la *Supply Chain*, afin de synchroniser leurs activités, optimiser leurs compétences et mutualiser leurs savoirs. Le but étant de créer une compétence unique englobant toute la *Supply Chain* ;
3. Une stratégie orientée vers le client final afin de développer et favoriser une image commune vis-à-vis de ce dernier.

2.3.L'approche relationnelle

A partir des années 1990, les sociologues ont commencé à soutenir l'idée selon laquelle le concept de risque est une construction sociale et culturelle (Douglas, 1992) débouchant sur la négociation politique (Beck, 2003). Le risque mobilise les approches sociales et culturelles (Oliver-Smith et Hoffman, 1999; Caplan, 2000). Ces approches portent un intérêt marqué envers la *Supply Chain* pour une meilleure gestion des intérêts conflictuels.

La collaboration a un effet positif sur la performance de l'entreprise (Inkpen & Tsang, 2005; Moran, 2005) et sur l'ensemble de la *Supply Chain* (Cousins & Menguc, 2006; Krause et al. 2007; Lawson et al., 2008). Selon la théorie du capital social, le partage des visions et des objectifs est ce qui caractérise la coopération (Cannon et Perreault, 1999; Johnson et al., 2006; Cai & Yang, 2008; cai et al., 2011).

Trois dimensions du capital social ont été mises en évidence : le capital relationnel, le capital structurel et le capital cognitif (Granovetter, 1992 ; Krause et al., 2007). Les « normes » de la coopération interentreprises pourraient être considérées comme des composantes majeures du capital relationnel (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'approche relationnelle identifie quatre sources d'avantages concurrentiels acquis en matière de relations interentreprises : 1) les actifs relationnels spécifiques ;

2) les routines de partage de connaissances ; 3) la complémentarité des ressources et des capacités ; 4) la gouvernance effective (Dyer & Singh, 1998). Cette approche, qui se fonde essentiellement sur l'échange social (Blau, 1964 ; Thibaut et Kelley, 1959), analyse les transactions dans leur environnement relationnel et social. Ces propos sont relayés dans les travaux de Granovetter (1985), qui affirme que « les actions économiques des individus sont encadrées dans des systèmes de relations sociales concrètes analysables en termes de réseaux ».

On peut citer aussi les travaux de Maxauly (1963), relatifs aux relations non contractuelles et ceux de Larson (1992) qui a étudié les mécanismes de contrôle sociaux et les modes de gouvernance. Par ailleurs, Macneil (1980), s'inspirant des études de Thibault et Kelley (1959) sur la modélisation psychologique et sociologique des relations, opère une distinction entre l'échange discret transactionnel et l'échange relationnel nommé aussi parfois, dans la littérature, « contrat relationnel ».

2.3.1. La socialisation de l'échange

Les sociologues ont largement analysé le développement de la relation inter organisationnelle. Leurs travaux permettent de pallier l'insuffisance des approches économiques et financières pour étudier les relations entre les firmes. Ainsi, l'impact de la socialisation a été examiné, en premier lieu, dans la relation intra-organisationnelle, notamment à travers la motivation des employés et des acteurs internes à l'entreprise. Parmi les travaux les plus connus dans ce domaine, on peut mentionner ceux de Van Maanen et Schein (1979) ainsi que de Feldman et Bolino (1999). Quant à Sparks et Hunt (1998), ils ont observé le lien entre la socialisation et la sensibilité éthique à l'intérieur d'une entreprise. Par la suite, ce concept a été analysé dans un contexte plus large : rapports inter-firmes ou relations entre les différentes filiales d'une entreprise multinationale (Chung et al., 2000; Gupta & Govindarajan, 2000). Sur le plan inter organisationnel, la socialisation de l'échange concerne le volet social de la relation transactionnelle. Il s'agit d'un échange informel qui permet aux acteurs d'avoir une connaissance plus approfondie de leur personnalité, leurs préférences et même leur manière de réfléchir et d'interpréter les événements. Cet échange relationnel est fondamental dans les engagements d'affaires interentreprises. Il peut se voir comme une stratégie d'évitement des ruptures et de développement du lien de fidélité entre les parties au fil du temps. Cet échange s'appuie sur la flexibilité, la confiance, la continuité et justement la fidélité (Macneil, 1980).

Le concept de socialisation renvoie ainsi à l'interaction, qui favorise la création d'un rapport de familiarité entre les acteurs et, par conséquent, la communication et la résolution des problèmes (Gupta & Govindarajan, 2000).

Cousins & Menguc, 2006, quant à eux, ont proposé un modèle qui place la relation sociale au centre de la relation client-fournisseur. Les auteurs montrent la manière dont les acheteurs peuvent utiliser les concepts de socialisation afin d'améliorer la performance opérationnelle du fournisseur, leur conclusion est que la socialisation est un facteur contributif de l'amélioration de la relation client-fournisseur et de la réussite de l'intégration dans la chaîne d'approvisionnement. Pourtant, rares sont les études portant sur cette notion dans le domaine de la gestion de la *Supply Chain* (Cousins & Menguc, 2006), bien qu'elle soit considérée comme bénéfique pour la relation client-fournisseur puisqu'elle bonifie la performance des acteurs. Dans la pratique, la socialisation se traduit dans la formation de groupes de travail impliquant l'entreprise et ses principaux fournisseurs (Bartlett et Ghoshal, 1990), mais aussi par la composition d'équipes interfonctionnelles.

Toute forme de relation inter organisationnelle implique pour chaque partie un investissement en temps et en argent, afin de créer et préserver la relation (Hallén et al., 1991). Cependant, Lohtia et Krapfel, (1994) relèvent qu'un tel investissement n'est pas sans engendrer un certain risque. Le concept d'investissement relationnel amène alors à la notion classique de risque/rendement.

2.4.L'approche interactive

Notion apparue à la fin des années 1980, l'approche interactive s'applique particulièrement au secteur industriel. Elle a pour objet de décrire et de comprendre les relations fournisseur/client en milieu industriel. Elle présente la relation fournisseur/client comme une interaction entre deux parties actives où s'instaurent des relations de pouvoir et de dépendance qui varient selon la nature des échanges et des adaptations mutuelles par rapport à l'offre de base du fournisseur (Arnaud, 1989).

L'approche interactive, comme son nom l'évoque, s'appuie sur le modèle de l'interaction. Celui-ci illustre la relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs issus d'un même marché industriel et ne pouvant être représentés isolément, eu égard à la forte interaction qui les lie. La relation client-fournisseur ici est d'ordre dyadique. Dans ce cas, on doit étudier simultanément le fournisseur et le client impliqués dans une véritable interaction. Les relations fournisseur-client doivent être envisagées dans une perspective de long terme et non comme une succession de transactions localisées dans le temps et dans l'espace (...). Dans les relations, il existe en fait un effet de mémoire qui contribue à les stabiliser, les renforcer, voire les rendre vulnérables (Cova et Salle, 2000).

De la littérature, il se dégage plusieurs types de modèles d'interaction dont nous citons ci-après les plus connus.

Le modèle de Ford (1980), tout d'abord, insiste sur la nécessité d'analyser la relation client-fournisseur dans son contexte global et selon des processus scindés en plusieurs épisodes à court terme, au vu de la complexité des relations. Pour Ford (1980), le succès de la relation client-fournisseur dépend de l'environnement dans lequel elle a lieu, englobant les dimensions de coopération et de confidentialité. L'utilité d'un tel modèle est qu'il permet de mettre en lumière un ensemble de facteurs clés favorisant le maintien et la continuité de la relation client-fournisseur. Ces facteurs sont les suivants :

- Les développements continus de la connaissance mutuelle des acteurs, à travers l'augmentation du niveau d'expérience qu'ils obtiennent durant leur relation.
- La réduction des risques et des incertitudes autour de la relation.
- L'augmentation des risques et des incertitudes autour de la relation.
- L'augmentation du degré d'engagement des partenaires.
- Les adaptations formelles et informelles acquises.

Le modèle de Håkansson (1982), quant à lui, permet l'analyse de l'évolution du processus d'interaction client-fournisseur dans son contexte global, en intégrant l'ensemble des facteurs caractérisant leur relation. Ce modèle interactif s'appuie sur quatre éléments de base : le processus d'interaction, les participants au processus d'interaction, l'atmosphère de l'interaction et l'environnement général dans lequel elle se déroule. Il a été adapté par Calla (1987) et Cova et Salle (2000).

Le modèle de Metcalf et al. (1992), avec les travaux de Håkansson (1982) et ceux qui ont été développés par le groupe européen IMP, mettent en lumière trois processus fondamentaux permettant d'établir des relations solides entre le client et le fournisseur. Il s'agit de l'échange (de produits, de services, d'informations et d'éléments sociaux), de l'adaptation (technologique, culturelle) et de la coopération. Les auteurs ont constaté, à partir d'une étude empirique, que ces trois processus sont significativement corrélés les uns aux autres et qu'ils constituent des facteurs déterminants pour la pérennité de la relation client-fournisseur.

Toute relation client-fournisseur implique un certain nombre de perturbations qui peuvent entraver son développement (Bansard et al., 1990). Celles-ci peuvent avoir plusieurs sources :

Des problèmes survenant au cours de l'échange, des dysfonctionnements internes de l'un des acteurs (dus à des changements organisationnels ou technologiques), l'apparition d'un partenaire potentiel plus attractif (client ou fournisseur), etc. Quoi qu'il en soit, la relation client-fournisseur passe toujours par une période transitoire de vulnérabilité. Pendant ce laps de temps, si la coopération client-fournisseur n'est pas solide, et selon la nature et l'intensité de la perturbation, une rupture de la relation est toujours possible.

Bansard et al., (1990) insistent sur l'importance d'une relation client-fournisseur durable. En effet, la rupture du lien est plus fréquente lorsque cette relation s'établit à court terme. Une relation de long terme est donc préférable car elle améliore les conditions des échanges client-fournisseur et minimise les risques qui y sont associés. Selon le modèle de l'interaction, ce sont les caractéristiques et les motivations des partenaires qui permettent d'inscrire la coopération client-fournisseur dans la durée. En effet, la perception de l'attitude des dirigeants, la taille, la stratégie, la technologie utilisée par chaque partenaire sont des éléments conditionnant le déroulement de la relation. Un autre critère déterminant de la coopération client-fournisseur est la proximité géographique, qui facilite le partage des informations et qui, conséquemment, offre une meilleure visibilité quant à l'évolution de la relation. En effet, selon Julien et al. (1999), les échanges réguliers, par systèmes de communication mais aussi par déplacements du personnel des différents partenaires, favorisent la compréhension des objectifs et des intérêts de chacun, permettent le développement d'idées nouvelles plus ou moins connues à base d'information tacite et d'échange hors marché.

Enfin, le modèle de l'interaction accorde à l'environnement un rôle de premier plan dans le processus relationnel entre le client et le fournisseur. Les changements économiques, politiques et sociaux peuvent se répercuter sur la relation elle-même. Par exemple, l'apparition d'un fournisseur potentiel peut engendrer une concurrence avec le fournisseur habituel, voire son remplacement (Cova et Salle, 2000).

En conclusion, l'approche interactive met en avant l'importance d'une analyse réciproque des risques inhérents à la relation coopérative (Mitchell et al., 1997). Dans ce cadre, le fournisseur et le client doivent collaborer afin d'identifier et gérer, ensemble, les risques qui peuvent peser significativement sur leur relation et affecter leurs échanges.

SECTION 3. Les Dispositifs D'une Gestion Collaborative Des Risques Achats : Modèle Théorique Et Hypothèses De Recherche

Certains facteurs de la relation collaborative client-fournisseur présentent un impact positif sur la gestion des risques achats. Nous nous sommes référés aux différentes théories et approches présentées dans la section précédente afin de les identifier. Ont été mis en exergue un ensemble de mécanismes formels et relationnels. Les enseignements que l'on peut en dégager sont que nombre de ces facteurs s'avèrent primordiaux en matière de gestion collaborative des risques achats. Il s'agit de la confiance entre les parties, du contrôle du fournisseur en termes de respect du contrat, de la communication et de l'engagement.

Sur la base de ce que nous avons tenté de démontrer dans les précédentes sections, nous pouvons d'ores et déjà émettre notre hypothèse principale :

La collaboration client-fournisseur influence significativement le niveau d'efficacité de la gestion des risques achats.

Dans les prochains paragraphes, nous reprendrons les caractéristiques de la collaboration une par une, nous analyserons leurs effets sur la gestion des risques achats puis nous formulerons nos hypothèses de recherche.

3.1. Le contrôle

Das et Teng (1998) définissent le contrôle comme un processus de standardisation par lequel les éléments d'un système deviennent plus prévisibles suite à l'établissement de standards. Quand une partie exerce un contrôle sur une autre partie, influence ou définit ses actions afin de réaliser les résultats estimés, elle exerce son pouvoir (Frazier, 1983).

En théorie des organisations, l'approche transactionnelle fonde le contrôle sur le contrat et les mécanismes incitation/sanction, et définit un contrôle orienté vers la diminution de l'opportunisme et de l'incertitude alors que l'approche relationnelle axe le contrôle sur la confiance, les normes relationnelles et l'échange d'informations entre les partenaires, qui permettant « à chacun de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation, plutôt que de vérifier au jour le jour l'engagement du partenaire » (Nogatchewsky, 2004). Les normes relationnelles, sont alors des mécanismes informels de gouvernance qui font office de contrat social et créent un contexte favorable à la coopération (Donada et *al.*, 2015).

L'approche par le pouvoir et la dépendance, selon laquelle le pouvoir de négociation des partenaires modifie la mise en œuvre du contrôle, suggère que le contrôle s'exerce par des stratégies d'influence, formalisées par Frazier et ses collègues (1986, 1989, 1991), de la plus coercitive à la moins coercitive : la menace, l'argument juridique, la promesse, la requête, la recommandation et l'échange d'information.

En matière d'échange client-fournisseur, le contrôle des activités et des comportements des fournisseurs est un facteur clé de succès (Donada, 2012). L'importance du contrôle a été mise en lumière à partir des travaux d'Ouchi (1979, 1980), qui avance que chaque type d'organisation (marché, hiérarchie ou forme hybride) nécessite un mode de contrôle précis. L'auteur s'est particulièrement intéressé au contrôle des comportements des acteurs au sein de l'entreprise. Le contrôle, affirme-t-il, peut être mis en œuvre, par un seul acteur de la *Supply Chain*.

Le concept de contrôle est plus large que celui de vérification, il comporte l'idée de maîtrise (Bouquin, 2001) et de coordination (Follett, 1932). Contrôler, pour le client, consiste en fait, à s'assurer que son fournisseur se comporte conformément à ses attentes afin de coordonner les activités intervenant dans la chaîne de valeur (Nogatchewsky, 2002). Concernant les échanges client-fournisseur, le contrôle s'applique au déroulement du processus d'achat, au comportement des acteurs et à la fiabilité des informations. Des chercheurs ont démontré aussi l'importance du contrôle dans l'amélioration de la qualité de service des fournisseurs (Johnston et al., 2004; Rinchart et al., 2004).

Hopwood (1996) souligne l'intérêt des processus de contrôle à l'origine de la prise de conscience renforcée de l'interdépendance des actions et du rôle que l'action conjointe peut jouer dans le succès des entreprises.

Une relation client-fournisseur, quelle qu'elle soit, nécessite la mise en œuvre de différents types de contrôle selon sa nature. Les chercheurs ont identifié divers types de contrôle qui, parfois, se recoupent. Ainsi, pour Williamson (1981a, 1985), il existe trois grands types de mécanismes de contrôle :

- Le contrôle bureaucratique, reposant sur un pilotage direct ou mécanique et le développement de routines et procédures en amont comme, par exemple, les audits.
- Le contrôle marchand, reprenant la notion de régulation par la loi de l'offre et de la demande, ainsi que l'utilisation de procédures d'incitations et de sanctions ;
- Et le contrôle social, de nature plus informelle, reposant sur les relations interpersonnelles entre acteurs.

Ouchi (1977, 1980) distingue également trois modes de contrôle (le marché, la bureaucratie ou la culture) généralement exercés par les partenaires des relations inter organisationnelles. Le contrôle

par le marché se base sur la libre concurrence. Il implique une transaction, entre deux entités, régulée par un mécanisme de prix comme une source d'information dont dispose le client pour sélectionner son fournisseur ; aucun mécanisme de contrôle spécifique n'est nécessaire puisque le client a la possibilité de changer de fournisseur à tout moment.

Le contrôle bureaucratique se base sur des mécanismes de contrôle formels et hiérarchiques, basés sur les règles, la surveillance, l'évaluation, la direction et le pouvoir formel. Ce mode de contrôle se révèle par un accompagnement quotidien du client qui peut s'étendre à toute l'organisation du fournisseur, soit un contrôle par l'« input » (les mécanismes bureaucratiques, par la procédure ou sur le comportement direct) soit un contrôle par l'« output » (le contrôle par les résultats permettant de comparer les résultats atteints par rapport à ceux attendus).

Le contrôle par la confiance ou contrôle social et culturel repose sur des mécanismes de surveillance informelle comme la confiance, la coopération et les bonnes relations comportementales. Ouchi (1979) stipule que le contrôle social est adapté aux situations où il y a confiance, et permet de la nourrir. Les fournisseurs sont retenus sur la base de leur réputation, et sur la base des expériences passées dans lesquelles ils se sont révélés dignes de confiance. Ce type de contrôle demande du temps en raison de la difficulté à développer rapidement une relation.

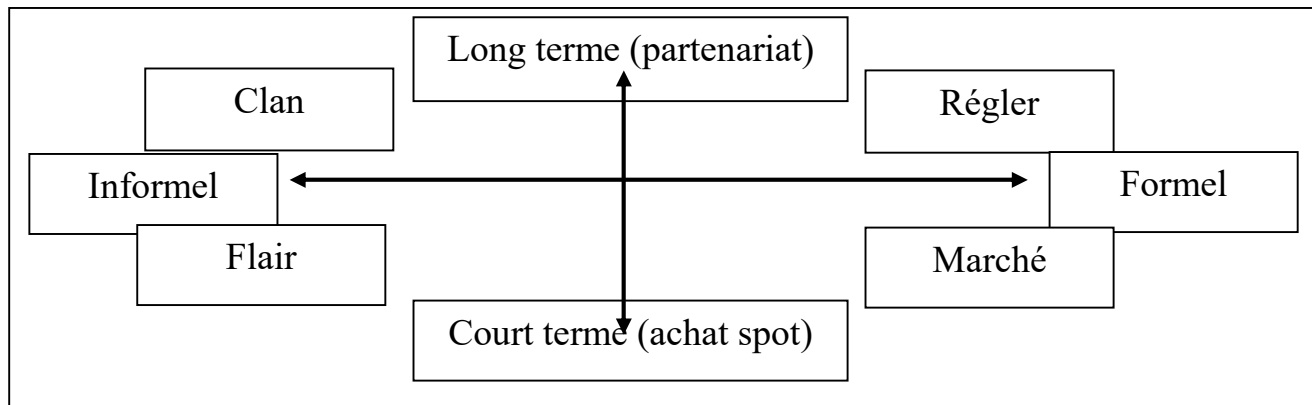
Heide (2003) admet l'existence de deux types de contrôle : le contrôle formel et informel. Si la relation est plutôt bureaucratique, le contrôle passe par les objectifs et les facteurs institutionnels. Si elle est plutôt mue par des comportements subjectifs, et en cas de forte interdépendance, le contrôle informel sera privilégié.

Le contrôle formel vise le partage des responsabilités, la mise en place de pénalités et de garanties associées à l'exécution du contrat (Fiol, 1991). Il permet donc une réduction des incertitudes et des risques liés à la technologie utilisée et aux échanges physiques et informationnels. Par ailleurs, les principes du comportement collaboratif sont précisés en amont par le contrat, qui devient alors le document de référence auquel se reportent les parties en cas de conflit. Il permet ainsi de légitimer le cadre des échanges et de préserver les droits et les obligations du client et du fournisseur.

Quant au contrôle informel, il s'appuie sur les interactions directes entre les acteurs du réseau, via l'organisation régulière d'événements entre les entreprises, tels des réunions et séminaires (Petitjean, 2001). L'objectif est, comme l'expliquent Goullet et Meyssonier (2011), « d'entretenir l'esprit réseau, d'expliquer la stratégie de l'enseigne, de motiver ou remotiver les adhérents, de présenter les nouveaux produits ou services, et de commenter les résultats ».

(Dupuy & Guibert, 1995) ont défendu le principe de complémentarité dans la relation entre le contrôle formel et informel. Dans le même sens, Poissonnier (2005) a tracé un cadre d'analyse fondé sur la notion de chaîne de contrôle interorganisationnel. La figure 5, ci-après, conçue par cet auteur, illustre le processus de contrôle exercé les uns sur les autres par les maillons de la chaîne.

Figure 5. Configuration du contrôle



Source : Poissonnier (2005)

Pour Nogatchewsky (2002), le client utilise, en phase de pilotage, conjointement ou séparément trois types de contrôle sur les résultats, les procédés de travail et les comportements en fonction du rapport de pouvoir et de dépendance des parties (Nogatchewsky, 2002). Plus le client et le fournisseur sont interdépendants, plus le contrôle est complet combinant à la fois des aspects formels liés aux dispositifs mis en place et informels liés aux relations personnelles qu'entretiennent les partenaires commerciaux. Enfin, la post-évaluation consiste en la mise en œuvre des sanctions et des récompenses du client vers son fournisseur

Nogatchewsky (2002) a soulevé la nécessité d'une réflexion préalable sur les formes de relations interorganisationnelles pour l'étude des relations de contrôle entre clients et fournisseurs du fait qu'il n'existe pas une relation client-fournisseur type mais plutôt des types de relation, et l'on peut penser que le contrôle est très différent d'un type de relation à l'autre (Nogatchewsky, 2002). La littérature offre plusieurs référents théoriques pour classer les formes de relation et leur mode de gouvernance en fonction des caractéristiques des transactions (Williamson, 1979), du contexte relationnel dans lequel elles se déroulent (Macneil, 1980 ; Dwyer et *al.*, 1987) ou du rapport de force entre les parties (Salancik & Pfeffer, 1978).

En s'appuyant sur les enjeux transactionnels, relationnels et de pouvoir, de nombreux travaux ont adopté une approche contingente du contrôle inter-organisationnel. Ils ont caractérisé les structures, les dispositifs et les pratiques de contrôle mis en œuvre, en définissant des configurations de contrôle

des relations client-fournisseur (Sebti, 2016). Sebti (2016) a récapitulé ces travaux dans le tableau suivant :

Tableau 8. Travaux sur les typologies des modes de contrôle client-fournisseur

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Déterminants des modes de contrôle
Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) et Vosselman (2002)	- Modèle basé sur le marché - Modèle basé sur la bureaucratie - Modèle basé sur la confiance	- Caractéristiques des transactions de l'environnement - Caractéristiques des parties
Speklé (2001)	- Contrôle de marché - Contrôle arm's length - Contrôle « machine » - Contrôle frontière - Contrôle exploratoire	- Caractéristiques des transactions de l'environnement
Langfield-Smith et Smith (2003)	- Modèle basé sur le marché - Modèle basé sur la bureaucratie - Modèle basé sur la confiance	- Caractéristiques des transactions de l'environnement
Dekker (2004)	- Contrôle sur les résultats - Contrôle sur les comportements - Contrôle social	- Interdépendance - Incertitude des tâches - Spécificité des actifs - Fréquence - Incertitude de l'environnement
Donada et Nogatchewsky (2006)	- Contrôle par le marché - Contrôle bureaucratique - Contrôle social	- Les objectifs du contrôle - La réaction du contrôlé
Kamminga et Van der Meer-Kooistra (2007)	- Content-based control - Consultation-based control - Context-based control	- Caractéristiques de la transaction - Caractéristiques relationnelles - Caractéristiques des institutions - Caractéristiques du contrôle

Source : (Sebti, 2016)

Pesqueux (2002) invite à voir le contrôle comme un élément essentiel du « bon gouvernement » et comme un ensemble d'instruments relevant de la logique des reportings, plans et tableaux de bord. D'autres auteurs (Kaplan et Norton, 2007) estiment, dans ce sens, que le tableau de bord constitue un contrat explicite au regard duquel la performance peut être mesurée.

L'existence du système contractuel suppose un degré d'opportunisme qui impose la recherche de clauses de sauvegarde garantissant les intérêts des acteurs impliqués dans la relation (Williamson, 1985). Ainsi, le contrôle se fait par le biais du contrat qui fixe l'ensemble des règles de fonctionnement de l'échange et planifie les corrections nécessaires lors de la survenance éventuelle d'un problème (Salviac et al. 2011). La détection des problèmes se fait plus rapidement, ce qui facilite leur gestion. Le contrôle contribue ainsi à l'amélioration des résultats de la gestion des risques achats.

La première hypothèse générique de cette recherche et ses sous-hypothèses peuvent ainsi être énoncées :

H 1 : le contrôle influence significativement l'évaluation et le traitement des risques achats

S.H 1.1-le contrôle influence significativement l'évaluation des risques achats

S.H 1.2-le contrôle influence significativement le traitement des risques achats

3.2.La confiance

Le concept de confiance, très abstrait et multidimensionnel, a été abordé par de nombreuses disciplines scientifiques : la psychologie (Rousseau, 1995), la sociologie (Fukuyama, 1996), la psychologie sociale (Lewicki et Bunker, 1996), l'économie (Dasgupta, 1988, Williamson, 1993), le marketing (Castaldo, 2003), la gestion stratégique (Barney et Hansen, 1994), et le comportement organisationnel (Zaheer et *al.*, 1998). C'est une notion qui présente un statut théorique ambigu (Ingham et Mothe, 2003).

La notion de confiance est au cœur des travaux académiques sur les relations inter-entreprises et sur leurs dynamiques. Elle est considérée comme une des conditions du succès des alliances (Parkhe 1998). Elle a un rôle central, positif et évolutif dans les relations client-fournisseur (Donada & Nogatchewsky, 2007). Selon Morgan et Hunt (1994), la confiance existe quand une partie est certaine de la fiabilité et de l'intégrité de son partenaire d'échange (Hunt & morgan, 1994).

Avoir confiance dans son partenaire, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive chaque fois qu'il en a l'occasion. Cette croyance concerne aussi bien des aspects techniques (confiance dans les compétences du partenaire à réaliser la tâche prévue) que des aspects moraux (confiance dans la bonne volonté de l'autre à agir dans l'intérêt du partenaire) (nogatchewsky et nogatchewsky 2009).

Dans des contextes d'incertitude et d'interdépendance inter-entreprises, la confiance donne l'agilité nécessaire aux partenaires pour faire face aux événements imprévus, pour saisir les opportunités, développer des innovations, etc (nogatchewsky et nogatchewsky 2009). Les vertus de la confiance ont été démontrées dans de nombreuses recherches.

En outre, la bonne conduite des échanges permet de renforcer au jour le jour ce sentiment de confiance initial. Ainsi, les interactions répétées entre les individus, les succès communs permettent de faire émerger des règles explicites (procédures de communication, partage d'informations) et implicites (honnêteté, transparence, réciprocité, solidarité) qui consolident la confiance (Larson, 1992). Dès lors, les individus sont la clé du développement de la confiance. Le rassemblement des équipes de R&D sur des plateaux-projets ou la présence réciproque des *frontline agents* sur les sites sont autant d'actions qui permettent de tisser et d'approfondir les liens favorables. Toutefois, la confiance qui

émerge de ces interactions est avant tout inter-individuelle. Dans un contexte où la mobilité professionnelle des personnes est forte (un acheteur reste à son poste environ 3 ans), la question est de savoir comment pérenniser la relation de confiance inter-personnelle et de la transformer en relation de confiance inter-entreprises. L'une des réponses réside dans la formalisation des échanges et la communication sur les bonnes pratiques entre entreprises afin de développer une orientation collective positive sur le partenaire qui est à la base de la confiance inter-entreprises.

Dans les définitions de la confiance, nous avons relevé la présence récurrente des notions d'attente et de vulnérabilité. Elle est « un ensemble d'attentes logiques partagées par tous les agents impliqués dans un échange économique » (Zucker, 1986) ou encore « la confiance est la volonté d'accepter la vulnérabilité fondée sur les jugements positifs sur des intentions ou des comportements » (McEvily et al. 2003). (Antit, 2008) reste sur la même pensée et affirme que « la confiance est l'acceptation d'une vulnérabilité par rapport au partenaire ». Rousseau et al. (1998) et (Sitkin & Roth, 1993) réunissent les deux notions et définissent la confiance comme étant « un état psychologique intégrant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur l'attente d'intentions et de comportements positifs ».

Certaines définitions ajoutent aux deux concepts de vulnérabilité et d'attente celui de bienveillance. Ainsi elle a été définie par Zaheer et al. (1998), Gulati, 1995a et (Gulati et al., 2008), cités par Donada (2012), comme « une attente que le partenaire remplisse ses obligations, se comporte de façon bienveillante, et agisse et négocie équitablement lorsque la possibilité d'opportunisme est présente », et par plusieurs autres chercheurs comme « la confiance dans l'attente du comportement d'autrui et de sa bienveillance » (Sako, 1991 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Barney et Hansen, 1994 ; Zaheer et al., 1998 ; Dyer et Chu, 2003 ; Faems et al., 2008).

Une revue de la littérature sur le rôle de la confiance dans les échanges permet de mettre en évidence que la confiance améliore l'engagement dans la relation (Hunt & morgan, 1994; Chu et Fang, 2006), la coopération (Anderson et Narus, 1990 ; Hunt & morgan, 1994; Siguaw et al., 2003), la satisfaction (Anderson et Narus, 1990 ; Andaleeb, 1995), la performance (Dahlstrom et Nygaard, 1995), la performance des échanges (Gulati et Nickerson, 2008 ; Palmatier et al., 2007), la propension à rester dans la relation (Anderson et Weitz, 1989) et le partage d'informations (Dyer et Chu, 2003). La confiance diminue également les coûts de transaction (Dyer et Chu, 2003), les coûts de négociation et le niveau de conflit (Zaheer et al., 1998).

Toutes les études quantitatives sur les relations inter-entreprises valident l'influence positive de la confiance sur la performance des partenaires (Donada & Nogatchewsky, 2007).

Selon une perspective relationnelle, la confiance peut être utilisée comme un mécanisme de gouvernance (Faems et al., 2008 ; (Gulati et al., 2008). L'idée majeure développée par ces auteurs est que la confiance constitue un mécanisme efficace de contrôle social, qui permet d'éviter le contrôle hiérarchique face au risque potentiel d'opportunisme (Ring et Van de Ven, 1992 ; Gulati, 1995a ; Dyer et Singh, 1998). En effet, la confiance procure aux partenaires l'assurance que le savoir et l'information seront utilisés dans leur intérêt (Jones et George, 1998). La perception d'un risque opportuniste est ainsi susceptible d'être limitée, réduisant le besoin d'utiliser des mécanismes formels coûteux et inflexibles tels que des contrats complexes (Dyer & Singh, 1998).

D'autre part, en situation de confiance, les membres de chaque organisation sont enclins à développer la communication et le partage d'informations de façon informelle (Ring et Van de Ven, 1994 ; Uzzi, 1997) qui permet une coordination non seulement fondée sur des procédures ou des systèmes contractuels mais également par ajustement mutuel (Faems et al., 2008). Bidault (1988) considère la confiance comme présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles de comportement.

Il faut « un lien de confiance solide justifié et entretenu par des pratiques et des interactions plus informelles que formelles » (Dupuy & Guibert, 1995). Selon le modèle engagement-confiance de Morgan et Hunt (1994), la notion de confiance est le socle de toute relation de coopération interorganisationnelle. En effet, la confiance répond à la question "sur les conditions de la coordination entre individus autonomes et les fondements de l'analyse économique des institutions et des organisations" (Brousseau et al., 1997). Elle permet aux organisations de coopérer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base des valeurs partagées, informelles plutôt que sous l'empire des règles édictées par des institutions (CHARREAUX, 1998). Il s'agit d'une croyance en un certain degré de bonne volonté du partenaire, d'une conviction que ses actes prendront en compte aussi les intérêts de l'autre partie (Brousseau et al., 1997).

La relation de confiance entre les acteurs de l'échange permet de diminuer les risques y afférents (Baudry, 1995). Faire confiance à quelqu'un, c'est « supposer ex ante que la probabilité du risque associée à l'échange est très faible » (B. Bernard, 1995). La confiance d'une partie dans les capacités et la motivation de l'autre est nécessaire à son investissement dans la relation coopérative et permet de mieux gérer les échanges et les risques qui y sont rattachés (Handfield et Nichols, 1999). Ce qui ressort aussi de la littérature, c'est que la confiance est un élément favorisant la réduction des coûts de transaction, en diminuant l'incertitude liés au comportement entre les agents. En effet, en s'inscrivant dans une démarche de confiance, l'entreprise met à la disposition de son fournisseur des

informations qui vont l'aider à s'adapter au mieux à ses besoins. Par exemple, les informations sur le stock de l'entreprise cliente permettent au fournisseur de minimiser l'incertitude associée à la prévision de la demande finale et donc de réduire son propre stock de sécurité (El Ouardighi, 2008).

Par ailleurs, la relation de confiance renforce les liens sociaux entre les individus et les pousse à tenir leurs engagements. Selon Fukuyama (1995), la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté.

Sacko (1998) opère une distinction entre la confiance contractuelle et la confiance de bonne volonté. Selon cet auteur, la première renvoie à l'engagement, pris par le contractant, d'exploiter toutes les opportunités pour tenir sa promesse. Quant à la seconde, elle suppose que la promesse donnée sera effectivement remplie. La gestion du comportement dans l'entreprise vise ce dernier objectif : une promesse tenue, c'est la garantie d'un engagement total et certain de chaque partenaire.

Ainsi, les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur sont celles qui permettent de susciter et de développer la confiance entre les partenaires. Il s'agit aussi bien de la confiance dans les compétences de l'autre que dans sa bonne volonté. La confiance n'exclut par le contrôle. Au contraire, elle se développe au fur et à mesure de la mise en place des dispositifs de contrôle formels qui, eux-mêmes, évoluent dans le temps. La réussite de ce mode de management suppose de ne pas sacrifier aujourd'hui les relations durables sur l'autel des difficultés économiques. A long terme, la stratégie est payante. Des études montrent que les entreprises qui ont fait de la relation avec leurs fournisseurs un axe d'amélioration à long terme (ex. Toyota) créent davantage de valeur, et ce, même en période de crise. La stratégie de la confiance, qui n'est pas celle de l'angélisme, ne peut être appliquée qu'à partir d'une réflexion sur la complexité des structures inter-organisationnelles. Ces structures doivent permettre d'allier coopération et compétition aux différents niveaux hiérarchiques.

Pour Zaheer et al. (1998), la confiance bénéficie à la relation car les acteurs de l'échange seront plus enclins à demander au partenaire de s'adapter face aux aléas aussi bien internes qu'externes, n'ayant plus crainte que ces demandes soient considérées comme illégitimes. Les parties seront plus flexibles en faisant des concessions, espérant une attitude réciproque à l'avenir. Selon Chow et Holden (1997), elle est un élément important au vu de sa capacité à modérer le risque dans le processus d'achat. Elle représente un cadre où la confiance et la connaissance mutuelles permettent de maîtriser les problèmes lorsqu'ils surviennent (Hallén et al., 1991).

La confiance est définie également par une volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie et traduit la possibilité d'anticiper de façon raisonnable le fait que le partenaire agira de manière

honnête et qu'il ne se comportera pas de façon opportuniste. Elle reflète la croyance en la volonté d'un partenaire de ne pas agir en faveur de son propre intérêt au détriment des autres. Cette croyance et cette vulnérabilité volontaire offrent un cadre favorable au partage de connaissances créatrices d'avantages stratégiques (Koubaa, 2014).

Par ailleurs, considérée comme l'un des facteurs clés de succès des relations de coopération, son absence détériore le niveau de partage des connaissances et réduit les possibilités de résolution des problèmes (Mohr et Speakman, 1994).

Nous formulons donc la seconde hypothèse et ses sous-hypothèses comme suit :

H 2 : la confiance impacte significativement l'identification et le traitement des risques achats

S H 2.1-la confiance impacte significativement l'identification des risques achats

S H 2.2-la confiance impacte significativement le traitement des risques achats

3.3.La communication

La littérature en marketing industriel a largement reconnu l'importance capitale de la communication dans le développement de la relation de coopération interentreprises (Hunt & Morgan, 1994 et Moor 1998).

En nous basant sur la définition de Aguilera et Lethiais (2008) pour qui la relation de coopération est « une relation privilégiée avec un partenaire impliquant un partage d'information ou de compétences », il ne saurait y avoir de collaboration sans communication.

Dans toute relation bilatérale notamment dans un contexte de coopération inter organisationnel, quand deux partenaires désirent communiquer entre eux, ils cherchent, entre autres, à échanger des informations, des idées et des connaissances ou des attitudes en commun. Cet échange d'informations et de connaissances, nécessaire pour un fonctionnement efficace de la coopération ne peut en effet se réaliser qu'à travers la communication (Powel, 1991 ; cité par Julien et *al.*, 2003).

La communication se définit comme le partage formel et informel d'informations pertinentes et actualisées entre les entreprises partenaires (Brulhart, 2002). Lorsqu'elle est complète, « elle permet de rectifier le comportement opportuniste des membres de la coopération en réduisant l'asymétrie et/ou l'absence d'information » (Williamson, 1983 ; cité par Raymond L. et *al.*, 1998). Elle permet en outre de prévenir les éventuels malentendus et de réduire

les risques de conflits et de dysfonctionnement entre les différents acteurs économiques impliqués dans l'échange (Anderson & Weitz, 1992), d'aligner les perceptions et les attentes (Etgar, 1979) et de faciliter la création d'un climat propice au développement de relations de confiance (Josserand et al., 2006; Smith et Barclay, 1997). C'est une motivation à l'engagement (Anderson & Weitz, 1992) qui favorise, en conséquence, le maintien et la continuité de la relation de coopération industrielle (El-Fidha C. et Charki H. M., 2005). Pour l'atteinte de ces objectifs, la communication doit être ouverte, réactive, fiable et continue à travers le temps et l'espace. Il convient en outre d'éviter toute ambiguïté dans l'information afin de favoriser des interprétations pertinentes relevant des faits ou des événements.

La collaboration repose sur un partage d'information afin de fluidifier et synchroniser les flux (Amrani-Zouggar, 2015). Les technologies afférentes au partage d'informations et à la communication sont apparues en ayant comme but d'accélérer le flux d'information (et même son traitement), d'abord dans l'entreprise, puis sur l'ensemble de la chaîne logistique, pour la rendre plus réactive.

La gestion des relations de coopération peut prendre schématiquement deux grandes formes : une gestion à distance, par l'usage des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), et une gestion par la co-présence (face à face), c'est-à-dire par le déplacement physique d'au moins un des interlocuteurs (les entreprises en coopération étant rarement localisées au même endroit). Ces deux formes de communication sont évidemment non exclusives et se combinent le plus souvent (Rallet & Torre, 2004). Les logiciels qui servent de cadre à la collaboration ont un rôle important dans l'amélioration de la coordination. Ils permettent en effet aux partenaires d'échanger et d'intégrer différentes informations, et même de négocier afin d'améliorer les décisions locales concernant la planification de la production, la gestion des stocks, les approvisionnements, etc. Ils sont venus compléter les logiciels classiques de gestion de production, d'ordonnancement et de suivi, afin de mettre plus facilement à disposition de chaque partenaire les informations nécessaires à ses prises de décision mais dans le cas où l'ambiguïté domine la perception des partenaires, « le processus informationnel doit se faire sur un mode synchrone favorisant la co-conception des solutions (face à face, etc.) » Calvi et al., (2003). L'établissement des mécanismes fournissant des informations en temps réel et des feedback actualisés devrait en principe minimiser les mauvaises perceptions, améliorer la transparence comportementale et améliorer la qualité et le déroulement de la relation de coopération (Batt, 2004). Dans le cas où c'est l'incertitude qui domine la perception des partenaires, le processus informationnel doit permettre de diminuer cette incertitude par un apport large et rapide

d'informations échangées sur un mode de communication asynchrone (e-mail, échange de fichier, etc.).

Pour Cornu (2004), la qualité de la communication est l'une des clés du succès dans la mise en place d'un projet coopératif.

Selon Bernard et Salviac (2009) « Pour communiquer efficacement sur les risques, il faut déterminer le périmètre concerné, recueillir des données fiables, présenter son analyse de la situation, expliquer les raisons et les conséquences de la situation et faire des parties prenantes des alliés » (F. Bernard & Salviac, 2009).

L'incertitude pour les entreprises présente de multiples facettes. Elle génère des questionnements au quotidien et remet perpétuellement en cause la manière de gérer, de diriger l'entreprise afin de garantir sa pérennité dans un contexte de compétition globalisée. L'incertitude affecte les entreprises en touchant à leurs résultats (Chenhall & Morris, 1986), à leurs processus de prise de décision (Duncan, 1972) ou à leur structure (Lawrence & Lorsch, 1967). Le manque d'information est générateur d'incertitude (Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1973), la non fiabilité des informations est également un facteur d'incertitude (Atkinson et al., 2006).

Il y a une notion très importante, lorsqu'on communique avec ses partenaires d'affaires et qui concerne la qualité et de la pertinence de l'information à partager, d'où l'intérêt d'aborder ici le concept de l'intelligence économique.

L'intelligence économique est définie comme « le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques » (Lesca, 1994)

En utilisant tous les moyens d'information disponibles, l'intelligence économique permet à l'entreprise d'appréhender son environnement : les stratégies de ses concurrents, les tendances des marchés à venir, les dynamiques territoriales, les pratiques locales et internationales ... Au-delà des décisions stratégiques, elle concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise à qui elle permet d'identifier et de minimiser les risques commerciaux, financiers, juridiques... .

La communication et le partage de l'information renforcent le lien de solidarité et de confiance entre les acteurs. Après la confiance et le contrôle, la communication est le troisième facteur nécessaire à la cohésion inter organisationnelle (Dupuy & Guibert, 1995). Appliquée à la gestion des risques

achats, la communication permet aux parties d'obtenir quasiment en temps réel de l'information sur toute nouvelle donnée liée au comportement des individus et au déroulement de l'échange.

La communication est considérée comme la clé d'une bonne collaboration, et concerne à la fois les moyens, la quantité et la qualité des informations échangées (Blanc et al., 2014). Elle prend la forme de contacts fréquents, d'une ouverture réciproque, d'une multiplicité de canaux pour se joindre (Cao et al., 2010). Les membres de la dyade se tiennent informés à l'avance de changements qui pourraient avoir un impact sur la relation et fournissent les informations utiles à l'autre partie (Whipple et al., 2009).

Ainsi Lehoux et al., (2007) précisent que « pour que la collaboration dans un réseau d'entreprises soit synonyme de réussite, il faut d'abord qu'elle repose sur un échange régulier d'informations. En effet plus les parties possèdent de l'information sur ce qui est demandé, ce qui est gardé en stock, ce qui a été consommé dans les semaines précédentes, etc., plus ils sont en mesure de prendre des décisions de planification qui auront un impact global positif. En fait, sans un partage soutenu d'informations dans le réseau, les parties s'exposent à de possibles surplus ou pénuries de stock, une mauvaise utilisation de la capacité, un faible niveau de service, etc. »

Ainsi, l'échange d'information favorise le contrôle et le suivi, et si un problème apparaît, l'intervention peut s'opérer plus rapidement. Il y a une réactivité plus sensible. De même la communication améliore la visibilité dans la supply chain amont et permet ainsi de pallier les dysfonctionnements de la supply chain (Thun et Hoenig, 2011). La détection et la gestion des risques achats en sont ainsi facilitées. L'entreprise peut alors mettre en place les procédures nécessaires à leur planification et leur gestion.

Sur cette base, nous émettons la troisième hypothèse de cette recherche :

H 3 -la communication influence significativement l'identification des risques achats

3.4.L'engagement

L'engagement est une notion qui a d'abord été un objet d'études en ressources humaines avant que des chercheurs sur les coopérations inter organisationnelles ne s'y intéressent.

Depuis, de plus en plus de chercheurs, en se basant sur les travaux de Meyer et Allen dans les années 90, étudient le phénomène en entreprise dans les relations dyadiques au sein des coopérations inter organisationnelles, à travers des études empiriques qui confortent la théorie, initialement étudiée en ressources humaines.

L'engagement est une caractéristique relationnelle de la coopération qui forme, à côté de la confiance, le capital relationnel de l'entreprise. Il s'explique par la bonne volonté envers les partenaires et l'obligation morale qui rendent possible la pérennité de la relation. Une telle volonté est une condition essentielle de la réussite de la coopération car comme le souligne Koubaa (2014) l'engagement ne peut pas être traduit uniquement par la signature d'un contrat. Le contrat n'apercevant qu'une partie des interactions sociales, les interactions informelles hors contrat ne peuvent pas être prises en compte. La relation de coopération ne peut alors être limitée au contrat formel. Elle inclut les relations sociales entre dirigeants dans le cadre d'un « contrat relationnel ».

Moormann et al (1992) définissent l'engagement comme « un désir continu de maintenir une relation de valeur » (Moorman et al., 1992). L'engagement reflète le désir des membres de la communauté de maintenir la relation pendant longtemps. Il est la volonté de fournir des efforts pour le compte de la relation (Monczka et al., 1998).

Pour Dwyer et al (1987), l'engagement représente le stade le plus avancé de la liaison relationnelle. L'engagement représente donc l'implication d'un partenaire d'échange qui croit qu'une relation durable avec un autre est assez importante de façon à fournir un maximum d'effort pour la maintenir » (Hunt & Morgan, 1994).

En nous appuyant sur les travaux de Meyer et Allen, (1990 ; 1991) et de Gandlacher al. (1995), on considère que l'engagement est un construit tridimensionnel composé des dimensions affective, calculée et normative. Ce modèle d'engagement à trois composantes a reçu un écho favorable dans la communauté scientifique probablement du fait de ses fondements théoriques explicites, son caractère intégrateur et consensuel, mais aussi et surtout du fait des nombreuses validations empiriques qu'il a reçues (Alaoui et Makaoui 2011).

Les dimensions les plus utilisées dans cette approche sont les dimensions affective et calculée. Ces dimensions reflètent des composantes distinctes de l'engagement et caractérisent chacune un état d'esprit et une motivation particulière liés à la nature de la relation entre l'acheteur et son fournisseur. (Alaoui et Makaoui, 2011)

D'un point de vue organisationnel, l'engagement affectif a été décrit en termes d'« engagement attitudinal », « attachement psychologique », « identification », « affiliation », « congruence de valeur », « implication » et « fidélité » (Staw, 1977; Iii & Chatman, 1986); Allen et Meyer, 1990; Achrol, 1997). Ce type d'engagement représente « un attachement partisan et affectif aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, indépendamment de son intérêt personnel » (Buchanan, 1974). Il prouve ainsi un sens de fidélité et d'appartenance (Porter et al., 1974; Jaros et al., 1993).

Après avoir été longtemps ignorées par les chercheurs en marketing industriel, les recherches sur l'engagement ont porté beaucoup d'intérêt à la dimension « calculée » (McGee & Ford, 1987; Mathieu & Zajac, 1990). L'engagement instrumental ou calculé est la perception d'un partenaire de maintenir la relation, en raison de l'importance des coûts de transfert qu'engendrerait une rupture (Allen et Meyer, 1991). Il est souvent considéré comme un acte « calculateur » (S. Becker, 1960) et qualifié ainsi de « calculé » car il met en œuvre un processus complet de traitement de l'information. Ainsi durant la première phase de la relation, ce sont essentiellement des actes calculés où on adopte un comportement fondé sur une décision économique rationnelle qui prend en considération les coûts et les risques. L'engagement instrumental est le résultat d'une estimation subjective des coûts, des risques et des bénéfices associés à un changement du partenaire.

La troisième dimension se réfère à la dynamique temporelle de l'engagement, à son uniformité et à sa stabilité dans le temps (S. Becker, 1960; Scanzoni, 1979). En effet, elle est considérée par plusieurs auteurs comme la plus importante. (Moorman et al., 1992) considèrent que « l'engagement n'a de sens que sur le long terme ». L'engagement temporel est le désir de continuer une relation auquel s'ajoute l'intention de faire des efforts pour la maintenir dans le temps (Anderson & Weitz, 1992, Kumar et al., 1995b, Mohr et al., 1996, Morgan et Hunt 1994; Macintosh et Lockshin 1997, Tax et al., 1998). Cette intention de rester dans la relation fournit une base pour le développement des normes sociales. Elles sont considérées comme des mécanismes importants pour régler des échanges à long terme (Macneil 1980 ; Gundlach et al., 1995 (Hunt & Morgan, 1994). Les trois éléments importants de l'engagement temporel sont, d'après Dwyer et al. (1987), la constance, la stabilité et l'uniformité des comportements dans le temps.

Dans le domaine des relations interentreprises, l'engagement a été défini comme l'intention d'un membre de continuer la relation avec un partenaire (Dwyer et al., 1987; Anderson et Weitz, 1989; (Geyskens et al., 1996). Cette intention pouvant être motivée soit par un attachement psychologique, soit par une contrainte économique (Geyskens et al., 1998; (Geyskens et al., 1996); Mathieu & Zajac, 1990; Strandvik et Liljander, 1994; Wetzels, 1998; Young et Denize, 1995), on distingue par conséquent deux approches de l'engagement : l'approche de « la relation imposée » et l'approche de « la relation préférée ».

- L'approche de la « relation imposée » : certains chercheurs ont tout d'abord vu dans l'engagement une contrainte économique ou psychologique qui enferme le partenaire dans la relation (Frisou, 2000). Dans ce cas, l'engagement n'est plus attribué à une simple promesse de continuité relationnelle, mais se traduit plutôt dans des investissements en temps, argent

ou ressources, difficiles ou parfois impossibles à redéployer dans une nouvelle relation (Anderson & Weitz, 1992). Selon N'goala (2000) la réalisation de ces investissements offre de nouvelles garanties de continuité aux partenaires et favorise la confiance dans la mesure où elle crée des coûts de changements, des liens structurels et des barrières de sortie considérables. Dans cette première approche, l'engagement est donc la conséquence de barrières économiques se dressant dans le cadre d'une relation et dont la dimension calculée constitue le reflet de l'approche. (Alaoui et Makaoui 2011).

- L'approche de la « relation préférée » considère l'engagement comme volontaire et intentionnel, basé sur l'attrait qu'exerce la relation. Il permet de créer une sorte d'attachement du client envers son partenaire (Moorman et al., 1992; (Hunt & morgan, 1994) et a comme objectif d'assurer la stabilité de la relation commerciale, même si cela doit conduire à faire des efforts et des sacrifices sur le court terme (Dwyer et al., 1987; Anderson & Weitz, 1992). Les deux dimensions de l'engagement - affective et normative - reflètent cette orientation de l'engagement.

Cook et Emerson (1978) considèrent l'engagement comme « la variable qui distingue les échanges transactionnels des relationnels ». Nogatchewsky, (2004) ajoute dans cette définition du partenariat « une relation entre des entreprises interdépendantes mutuellement engagées dans le temps, gagnante pour les deux parties et fondée sur la stricte réciprocité des comportements » cette notion de temps qui s'oppose à la simple transaction.

L'engagement est devenu pour certains chercheurs l'ingrédient essentiel pour une relation réussie et son importance provient du fait qu'il favorise la coopération et renvoie à la notion de fidélité (Andaleeb, 1996 ; Anderson & Weitz, 1992; Hunt & morgan, 1994)).

L'engagement offre aux partenaires un contexte favorable pour atteindre les objectifs individuels et collectifs sans l'émergence du spectre des comportements opportunistes (koubaa 2014), mais Selon Baudry (2005), l'allongement de la durée de l'engagement détermine la politique d'investissement des fournisseurs et garantit la valeur des actifs spécifiques, notamment physiques, en octroyant au fournisseur une durée du contrat calquée sur la durée de ses actifs et permet au fournisseur d'amortir l'ensemble des coûts liés à la fabrication d'un modèle. Ainsi, compte tenu de la lourdeur des investissements à réaliser, le client ne peut s'appuyer sur un réseau stable de fournisseurs qu'à la condition d'octroyer un certain niveau d'activité et de rentabilité (B. Bernard, 1995).

Inkpen (1996) a analysé la coopération entre entreprises et a démontré au travers d'études empiriques que l'engagement des parties assure la stabilité des relations de coopération et développe chez le

partenaire le sentiment d'appartenance à une communauté d'acteurs. La notion de communauté fait référence à un groupe d'individus qui partage un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet en interagissant de manière continue (E. Cappe 2005), les communautés de pratique pouvant s'étendre aux coopérations interentreprises (Koubaa 2014).

Nous émettons notre quatrième hypothèse ainsi :

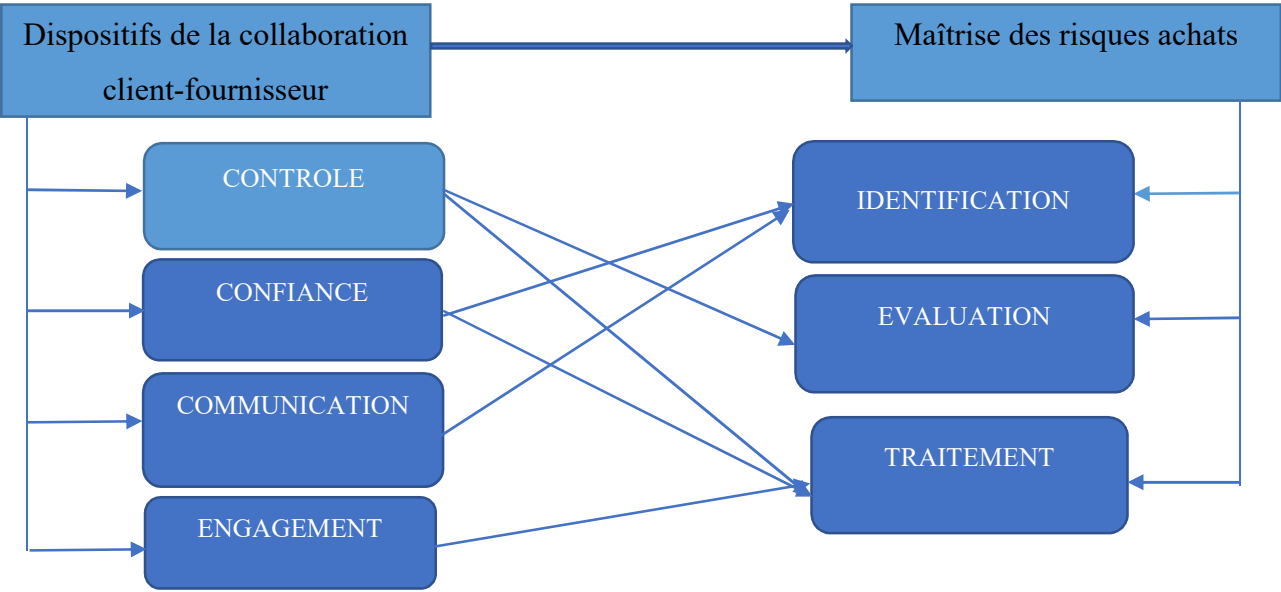
H 4 - l'engagement influence significativement le traitement des risques achats

La revue de la littérature sur le rôle de la confiance dans les échanges permet de mettre en évidence que la confiance améliore l'engagement dans la relation (Hunt & Morgan, 1994; Chu et Fang, 2006). Pour ce qui est de la relation client-fournisseur, on considère que la communication est un facteur essentiel de compréhension entre le client et le fournisseur (Hult et al. 2003). Le sentiment de confiance envers les autres partenaires se développe lorsque chacun déploie des efforts de communication et d'échange d'informations (Hunt & Morgan, 1994). Il est important, en effet, qu'ils puissent échanger leur expérience, ce qui leur permet de progresser et de trouver des solutions aux problèmes et aux risques éventuels (Modi et Mabert, 2007 ; Prahinski et Benton, 2004). A la base de quoi nous formulons l'hypothèse suivante :

H 5 : la communication et la confiance sont les facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques achats.

Notre modèle de recherche graphique, ci-dessous, est celui à travers lequel nous tentons de répondre à notre problématique de recherche sur l'effet des dispositifs de collaboration client-fournisseur sur la maîtrise des risques achats.

Figure 6. Le modèle conceptuel de la recherche



CONCLUSION DU CHAPITRE II

A travers ce chapitre, nous avons conduit une analyse des travaux qui ont porté sur les risques achats et les dispositifs de la collaboration client fournisseur dans l'objectif d'élaborer des hypothèses de recherche qui nous permettent de cadrer et de répondre à notre question de recherche.

Nous avons procédé à une revue de la littérature des domaines de la gestion des risques achats et de la coopération client-fournisseur. Après avoir clarifié l'étymologie du concept de collaboration d'une manière générale, nous avons présenté la définition et les différentes formes de collaboration client-fournisseur. Nous avons ensuite mobilisé quatre courants de recherche pour identifier les différents aspects de la collaboration client-fournisseur pouvant influencer la gestion des risques achats.

Le premier courant se fonde sur deux théories : la théorie des contrats (TCT), qui s'appuie sur le principe de l'équilibre des aléas pour étudier la gestion des risques (Williamson, 1985; Masten, 1988) et la théorie de l'agence, qui examine la gestion des risques sous l'angle de la gestion des opportunités et des déséquilibres entre les agents (Stiglitz, 1974; Allen, 1999, Olsen et Osmundsen, 2005; Aggarwal, 2007). Le deuxième courant correspond au SCM, qui se base sur la coordination interentreprises afin de permettre la flexibilité et la gestion des flux, facteurs d'évitement de certains risques liés aux achats (Christopher et Peck, 2004; Chopra et Sodhi, 2004). Le troisième courant de recherche a pour socle principal la socialisation de l'échange, qui est décrite par la théorie du capital social comme un élément clé de la gouvernance relationnelle (Cai & Yang, 2008; Claro et al., 2003) qui permet d'éviter les ruptures et de fidéliser les parties au fil du temps. Enfin, le quatrième courant est interactif, s'intéressant à la relation coopérative entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs du secteur industriel. Cette relation est appréhendée à travers des modèles d'interaction qui analysent la nature de la relation entre l'interaction client-fournisseur et les caractéristiques des intervenants et de l'environnement extérieur (Cova & Salle, 1992).

Notre analyse de ces quatre approches a permis de dégager quatre facteurs clés de coopération client-fournisseur qui sont considérés, dans les recherches antérieures, comme des éléments amplificateurs de la performance de la gestion des risques internes et externes à la *Supply Chain*. Ces quatre facteurs permettent à l'entreprise de réduire l'exposition aux risques internes et externes à la *Supply Chain*, et dans ce sens, on peut dire qu'ils représentent des méthodes d'optimisation de la relation collaborative. Il s'agit de la relation de confiance, du contrôle du fournisseur, de la communication, et de l'engagement.

La relation entre ces facteurs de collaboration client-fournisseur et la gestion des risques achats sera vérifiée et testée dans le troisième chapitre.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Notre époque dite moderne est décrite, notamment depuis Beck (1986), comme celle d'une société où peur et danger se cristallisent pour accorder au risque une place prépondérante. Certains parlent d'ère de la vulnérabilité, de société du risque, voire de société assurantielle (Kessler, 2006). Est-ce que cela veut dire qu'il faut subir sans réagir les menaces externes et les défaillances internes ? Nous pensons, au contraire, que plus les acheteurs sont conscients qu'il y a un risque et plus tôt ils le détectent et le traitent avec les moyens adéquats, plus ils le maîtrisent afin de continuer à créer de la valeur et à être performants.

Dans cette partie, nous avons, entre autres, traité le concept de vulnérabilité dans la recherche en SCM. La vulnérabilité d'une fonction correspond à l'écart entre son exposition aux risques et l'investissement consacré à la gestion de ces risques. L'objectif central était d'aider le lecteur à mieux comprendre que c'est parce que la fonction achats est vulnérable qu'il est important de penser à la maîtrise des risques et de mettre en place un management des risques.

La finalité du premier chapitre de ce travail doctoral consistait à faire une présentation des travaux concernant les risques liés à la fonction achats et leur gestion. Ainsi, nous avons tenté d'analyser et de justifier le cadre théorique de la typologie des risques achats et leurs méthodes de gestion.

Nous avons repris la classification des risques élaborée par Miller (1992), en opérant une distinction entre les risques internes à l'entreprise, les risques liés à la *Supply Chain* et les risques relatifs à l'environnement général.

De nombreux cadres d'analyse ont été développés dans la littérature dédiée à la gestion des risques. Pour notre part, nous avons mis en lumière trois grands cadres théoriques de la gestion des risques : la gestion de projets, la gestion de la décision et le SCM.

L'objectif du deuxième chapitre était de démontrer que, selon notre recherche, la collaboration constitue le meilleur cadre relationnel entre l'entreprise et le fournisseur pour lutter contre les risques achats. Notre analyse nous a amenés à évoquer le rôle crucial du fournisseur. Nous en avons conclu que pour une entreprise, le fait de nouer une relation coopérative avec ses fournisseurs lui permet de diminuer les incertitudes de son environnement et de bénéficier d'une vision plus claire sur leur fonctionnement (Rice et Caniato, 2003a).

Nous nous sommes efforcés de clarifier le concept de collaboration à travers sa définition puis avons présenté le cadre théorique de la relation coopérative client-fournisseur par rapport à la gestion des risques achats. La conclusion que nous en retirons est que cette relation est positive. La coopération

est une dimension de la performance de la relation client-fournisseur, en plus de la satisfaction, de l'évolution de la relation et de la performance économique (Donada & Nogatchewsky, 2005). En effet, la coopération impacte positivement la satisfaction et l'engagement des partenaires (Claro et al., 2003). A ce titre, elle représente un bassin de solutions efficaces où les acteurs peuvent puiser afin de gérer au mieux les risques, ce qui favorise la relation client-fournisseur (Claro et al., 2003).

Sur la base du SCM et des approches contractuelle, relationnelle et interactive, nous avons mis en évidence un certain nombre d'éléments pouvant jouer un rôle significatif dans la pertinence des efforts de gestion des risques achats. La relation entre ces facteurs et la gestion des risques a été appréhendée par le prisme de ces diverses approches. Pour chaque aspect de la collaboration, nous avons présenté les arguments qui justifient la tendance des chercheurs à le considérer comme une méthode de gestion des risques achats.

Quatre caractéristiques ont été retenues et approfondies : la confiance, le contrôle, la communication, et l'engagement. Ce sont celles qui, à notre sens, influencent significativement la gestion du risque achats dans le contexte étudié, ce qui a servi à la construction de notre modèle de recherche ainsi qu'à la formulation des hypothèses.

**PARTIE 2. OPERATIONNALISATION ET VALIDATION
EMPIRIQUE DES EFFETS DE LA COLLABORATION
CLIENT-FOURNISSEUR SUR LA MAITRISE DES
RISQUES ACHATS**

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE

« Toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » (Bachelard, 1938).

Les questionnements prennent source à la fois dans le monde académique et dans le monde des praticiens.

Ainsi, c'est à partir de notre revue de la littérature que nous avons posé notre question de recherche qui nous mène, à présent à la nécessité d'élaborer une démarche afin de dégager des pistes de réflexion et des réponses à notre question.

La littérature académique nous a permis d'identifier l'ensemble des points à aborder dans notre recherche empirique. L'intérêt pratique et scientifique de la question de recherche semble avéré.

Dans cette seconde partie, nous décrivons le type de données nécessaires pour répondre à notre question de recherche et la manière dont nous les avons collectées, traitées puis présentées. Nous décrivons la méthodologie adoptée pour la démarche empirique.

Cette deuxième partie est subdivisée en deux chapitres : dans le chapitre III (le premier de la partie), nous définirons, en premier lieu, notre posture épistémologique et notre choix méthodologique avant de présenter la phase préparatoire au traitement des données.

Nous illustrons les descriptions statistiques des données collectées puis les traitons en utilisant des méthodes statistiques appropriées. Cette phase nous permettra de purifier les variables qui composent notre modèle de recherche.

Le quatrième chapitre portera sur la présentation et l'interprétation des résultats. Ces résultats feront l'objet d'une discussion débouchant sur la mise en évidence des contributions théoriques, méthodologiques et managériales de notre recherche.

CHAPITRE 1. La mise en œuvre de la recherche quantitative

Toute recherche reflète une position épistémologique puisque le chercheur est amené à s'interroger sur un certain nombre de points pouvant porter aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus.

L'objectif de ce chapitre est de présenter notre posture épistémologique et notre choix méthodologique et de présenter les procédures mises en œuvre en vue de l'opérationnalisation du modèle conceptuel proposé précédemment. Nous avons opté pour une démarche empirique basée sur une étude quantitative, ce qui nous permettra d'atteindre l'objectif fixé pour cette recherche doctorale. Pour rappel, nous tentons d'expliquer comment nous pouvons tirer parti de la collaboration client-fournisseur pour maîtriser les risques achats grâce à une gestion efficace de ceux-ci.

Pour cela, nous avons construit un questionnaire en nous basant sur un ensemble d'échelles de mesure psychométriques issues de la littérature.

Pour une meilleure clarté analytique, nous avons scindé ce chapitre en trois sections. La première est consacrée à la précision de la position épistémologique et au choix méthodologique de notre recherche, ainsi qu'à la construction de notre instrument de mesure. En deuxième lieu, nous présenterons le déroulement de l'enquête et notre processus d'échantillonnage, puis nous présenterons l'analyse descriptive de notre étude.

Pour la validation de notre construit théorique, nous adoptons le paradigme positiviste en nous appuyant sur l'approche hypothético-déductive, et les méthodes quantitatives, dans la mesure où notre objectif de recherche est de tenter d'analyser et d'expliquer comment les variables de la collaboration client-fournisseur peuvent impacter la gestion des risques achats et de déterminer les variables de la collaboration qui aident le plus à maîtriser ces risques. En nous basant sur l'apport de Fortin, une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélacionnelle/explicative, en ce sens qu'elle « *porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables* » (Fortin, 1996). Aussi une telle étude peut également être qualifiée d'hypothético-déductive en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997).

C'est l'approche qui sera utilisée pour tester les hypothèses qui découlent de notre modèle de recherche selon une démarche confirmatoire, en employant les méthodes d'équations structurelles, qui permettent d'analyser les relations causales hypothétiques et de s'assurer de la bonne adéquation

entre les données empiriques obtenues au cours de l'enquête et le modèle de mesure de recherche envisagé (Fortin, 1996).

SECTION 1. Méthodologie Et Construction De L'instrument De Mesure

1.1.Positionnement épistémologique et méthodologique

Le positionnement épistémologique et méthodologique fait l'objet de plusieurs débats. Ces débats ne cherchent pas à distinguer le vrai du faux et d'assigner ceux qui ont raison contre ceux qui ont tort, mais d'explicitier les postulats qui sous-tendent la démarche utilisée. La cohérence du paradigme, de la méthode et de l'objet de l'analyse détermine la validité des savoirs scientifiques.

1.1.1. Choix d'une posture épistémologique

L'épistémologie est une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. C'est un terme qui est devenu synonyme de philosophie des sciences. Piaget la définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». (Gavard, 2012) précisent que la recherche scientifique, à des fins de constitution de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique, qualifiées de « paradigmes épistémologiques ». Un paradigme désigne donc « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée » (Kuhn 1962).

Les possibilités épistémologiques, qui permettent d'appréhender le réel, font l'objet de débats entre les tenants du positivisme, de l'interprétativisme et du constructivisme, qui sont les principaux paradigmes épistémologiques auxquels les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent.

1.1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste

Selon ce paradigme, la nature des organisations est objective : il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée. Le positivisme a pour but de partir de cette réalité en identifiant essentiellement des liens de cause à effet (linéaires, multiples ou circulaires).

C'est un paradigme qui adhère aux principes d'universalisme pour accéder à la réalité. Pour les tenants du positivisme :

- Les organisations peuvent être vues comme des structures formées de composantes observables et mesurables, ayant des relations déterminées et prévisibles entre elles.

- Les êtres humains ne sont qu'un produit des forces externes de l'environnement auxquelles ils sont exposés, c'est-à-dire que leurs actions sont dictées par des lois générales de cet environnement. Le défi consiste, donc, à découvrir ces lois générales et ces relations prévisibles.

La démarche « hypothético-déductive » est l'approche privilégiée par les tenants de ce paradigme. Cette démarche va du général vers le particulier, elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997). C'est-à-dire que le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, émet des hypothèses concernant une situation particulière et teste ces hypothèses afin de les infirmer ou les confirmer.

Cette approche est favorable aux tests probabilistes dès lors que la taille de l'échantillon et sa constitution assurent sa représentativité. Mais le succès d'une telle démarche dépend de la justesse de la théorie qui est à la base des hypothèses, de la précision des instruments de mesure et de la sensibilité des analyses statistiques.

1.1.1.2. Les paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste

Le constructivisme est un paradigme qui vise un objectif de construction de la réalité (Le Moigne, 2002 ; Girod-Séville et Perret, 2003). Alors que l'interprétativisme s'assigne plutôt un but de compréhension de cette réalité.

Dans les deux paradigmes, on se pose la question du comment et du pourquoi. En recherchant les motivations comme le fait l'approche interprétativiste, on introduit la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de recherche. Cela implique de rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser (Marand-Valet, 2010).

De son côté, la démarche interprétativiste consiste plus précisément à donner du sens au discours fourni par les acteurs. La connaissance produite se base plus précisément sur l'interprétation des données, à partir des significations des objets et des situations.

Pour la démarche constructiviste, les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure. Il n'y a donc pas une seule réalité, mais plusieurs réalités fondamentalement subjectives, en ce sens que la réalité dépend de la manière dont un individu interprète une situation ou un phénomène donné (Dumez, 2010).

Pour les deux paradigmes, la compréhension des phénomènes est traduite le plus souvent par l'analyse du discours des acteurs, champ d'investigation favorable aux méthodes qualitatives. Le défi du chercheur dans ce cas, est de réussir à percevoir un phénomène selon le point de vue des sujets observés et d'essayer d'y découvrir des formes communes de compréhension. Pour ce faire, l'approche holistico-inductive est favorisée. À l'opposé de l'approche déductive, l'approche inductive va du particulier vers le général. Selon cette approche, le chercheur tente initialement de faire complètement abstraction de la théorie existante pour aborder le phénomène particulier qu'il a choisi d'étudier avec le moins d'idées préconçues possible.

Pour conclure, nous citons Perret et Séville (2003) pour dire que le choix entre ces trois paradigmes dépend de trois facteurs :

- La nature de la connaissance à produire : réalité objective, construction subjective, interprétation... ;
- Le processus envisagé pour produire cette connaissance : explicatif, descriptif, constructif ... ;
- La valeur et le statut de la connaissance à produire : scientifique ou non scientifique, idiographique, empathique, intelligible, adéquate, etc.

1.1.1.3. Notre positionnement épistémologique

Pour accéder au réel dans notre travail de recherche, nous adoptons le paradigme positiviste en nous appuyant sur l'approche hypothético-déductive car, en nous basant sur l'apport de Fortin (1996), une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle explicative, en ce sens qu'elle « porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables ». Une telle étude peut également être qualifiée d'hypothético-déductive en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991 ; Gauthier, 1997).

1.1.2. Le choix méthodologique

1.1.2.1. Le choix de la méthode quantitative

Une méthodologie doit tout d'abord être appropriée et pertinente par rapport à l'objet de recherche. Dans la recherche en science de gestion, le choix méthodologique du chercheur n'est jamais neutre. Il est guidé par le référent et le paradigme dans lesquels il s'inscrit.

Hlady-Rispal (2002) définit une méthodologie comme « un ensemble de démarches générales structurées qui permettent d'étudier une thèse de recherche. Ainsi, les méthodologies établissent

la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène ». La méthodologie est alors dictée par l'objet étudié. Après une présentation des éléments qui différencient la méthodologie quantitative et qualitative, nous allons expliquer notre choix pour la méthode quantitative. Le tableau 9 présente la distinction, proposée par (Hlady-Rispal, 2015), entre les deux approches.

Tableau 9: Distinction entre les approches quantitatives et qualitatives

	Approche quantitative	Approche qualitative
L'explication	- Visée explicative ; - Se concentre sur les objets.	- L'objectif est la compréhension ; - Se concentre sur les sujets.
L'examen de la théorie	- Tests de théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer ; - Logique de vérification.	- Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; - Logique de découverte.
L'universalité/ L'idiosyncrasie	- Préexistence de lois universelles ; - Objectifs de généralisation des phénomènes observés.	- Description de l'individualité d'un certain phénomène ; - La connaissance est un phénomène construit socialement.
La cause/ L'interprétation	- Identification des explications causales, des corrélations et des lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés.	- Le monde est un construit social. Il est subjectif ; - L'observateur est partie prenante de l'objet observé.
La Réduction/l'analyse Interprétative	- Les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques uni, bi ou multivariées) ; - Le contrôle des variables est effectué a priori ; - Le contexte est posé ; - Les données sont considérées comme étant discrètes.	- L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur ; - Le contrôle des variables est effectué a posteriori ; - Le contexte est appréhendé ; - Les données sont considérées comme étant riches.

Source : (Hlady-Rispal, 2015)

A partir de ce tableau, il nous apparaît clairement que notre objectif d'explication des effets des dispositifs de la collaboration client-fournisseur sur la maîtrise des risques achats est en adéquation avec l'approche quantitative, car pour expliquer les effets, nous allons chercher à confirmer ou à infirmer un ensemble d'hypothèses issues de la théorie.

1.1.2.2. Le raisonnement hypothético-déductif

L'approche hypothético-déductive est l'approche la plus fréquemment utilisée dans les recherches en gestion. Un certain nombre d'hypothèses est formulé à propos de liens de causalité entre des variables dites explicatives et des variables expliquées. Ces liens entre variables sont ensuite testés et interprétés pour établir l'existence d'une causalité (Grenier et Josserand, 2007). Le raisonnement hypothético-déductif procède par dérivation de connaissances acquises, dont il s'agit de déduire un certain nombre de propositions que les faits peuvent infirmer. L'analyse théorique produit des hypothèses qu'il faut tester empiriquement. La logique est reine en la matière. Elle fait en sorte qu'une prédiction non vérifiée condamne la théorie, mais qu'une prédiction vérifiée ne confirme pas la théorie.

1.2.Construction de l'instrument de mesure

1.2.1. Opérationnalisation des variables

Pour opérationnaliser les variables du modèle conceptuel, il convient de définir les instruments de mesure de chaque variable. Ainsi, les variables du modèle, formulées dans un langage académique purement théorique, sont traduites en langage purement empirique. Nous nous sommes appuyés sur les études académiques antérieures pour opérationnaliser les variables dépendantes, puis indépendantes.

1.2.1.1. Mesure des variables dépendantes

Pour les variables « Identification » et « Evaluation », nous nous sommes basés sur la démarche méthodologique exclusive IDEAL (Darsa, 2016), qui propose un plan d'action de maîtrise des risques, et sur le modèle d'anticipation du risque MEIDAC (F. Bernard & Salviac, 2009), qui répond à la question de la gestion des risques achats dans un angle global, ainsi que sur les mesures inspirées de la gestion des risques internes de Christopher et Peck (2004), Mason et al. (1998), (Tang & Nurmaya Musa, 2011) Christopher et Peck (2004), Ziegenbein et Nienhaus (2004), que nous avons adaptés, pour certains, à notre cas.

- **Mesure de l'identification des risques achats**

Nous avons demandé aux professionnels de notre échantillon d'indiquer, par le biais d'une échelle de Likert à cinq points (de 1 pour « jamais » à 5 pour « toujours »), leur opinion sur les dispositifs d'identification des risques achats (tableau 10).

Tableau 10: Mesure de l'identification des risques achats

Items	Jamais					Toujours				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vous avez la capacité de détecter un risque potentiel										
Vous identifiez, en interne, tous les risques pouvant survenir										
Vos collaborateurs sont sensibilisés pour détecter des risques éventuels										
Vous mettez en place un système de communication autour des risques éventuels										
Vous arrivez à mesurer la probabilité de survenance des risques										
Vous analysez la santé financière de vos fournisseurs										
Pour vos fournisseurs étrangers, vous prenez connaissance du guide annuel « Risque Pays COFACE »										
Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous informez de l'environnement réglementaire et d'accès aux marchés locaux										
Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous tenez informés de la notation de la dette pays										

- **Mesure de l'évaluation des risques achats**

Une échelle de Likert à cinq points (de 1 pour « jamais » à 5 pour « toujours ») a été utilisée pour recueillir l'intensité ressentie par les répondants pour les items proposés (tableau 11).

Tableau 11: Mesure de l'évaluation des risques achats

Items	Jamais					Toujours				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Parmi les risques potentiels, vous déterminez ceux qui sont à gérer en priorité (cartographie des risques)										
Vous évaluez l'impact potentiel de chaque risque sur votre activité										
Vous calculez le coût pour l'entreprise, en cas de survenance du risque										
Vous mesurez la gravité de l'impact, en cas de survenance du risque										
Vous décidez de gérer, en priorité, les risques importants										

- **Mesure du traitement des risques achats**

Nous nous sommes appuyés, pour l'opérationnalisation de cette variable, sur des études consacrées au management des risques de la Supply Chain. Notre principale référence est une enquête par questionnaire menée par Thun et Hoeing (2011) auprès d'entreprises manufacturières du secteur automobile en Allemagne qui a mesuré le traitement des risques liés à la Supply Chain amont, avec l'échelle bidimensionnelle de la théorie de l'utilité pour le management proactif et réactif. Nous avons repris les items proposés pour le management proactif qui sont : 1) choisir des fournisseurs certifiés ; 2) choisir des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps ; 3) éviter les risques géographiques ; 4) aider les fournisseurs à s'améliorer ainsi que pour le traitement réactif des risques, qui sont : 1) multiplier le sourcing ; 2) utiliser un système d'information ; 3) utiliser un double sourcing d'approvisionnement ; 4) maintenir des stocks de sécurité.

Nous avons ajouté un autre item, issu de la littérature sur les risques achats, relatif à l'élaboration des plans d'intervention en cas de réalisation d'un risque achat (Salviac et al. 2011). Pour chacune des dimensions, nous avons demandé aux enquêtés d'indiquer leur degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations par le biais d'une échelle de Likert à 5 points (de 1 pour « pas du tout d'accord » à 5 pour « tout à fait d'accord ») (tableau12).

Tableau 12: Mesure du traitement des risques achats

Items	Pas du tout d'accord					tout à fait d'accord				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Choisir des fournisseurs certifiés										
Choisir des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps										
Eviter de s'investir dans des zones géographiques instables										
Aider les fournisseurs à s'améliorer										
Multiplier le sourcing										
Mettre en place un système d'information										
Maintenir des stocks de sécurité										
Elaborer des plans d'intervention en cas de réalisation d'un risque										

1.2.1.2. Mesure des variables indépendantes

- **Mesure de la variable confiance**

Ici la confiance que nous allons mesurer est celle que le client accorde à ses fournisseurs. Nous prenons en compte deux critères de mesure : la crédibilité et la bienveillance du fournisseur perçu par le client. Dans ce sens, la confiance est un concept bidimensionnel (Ganesan, 1994; (Geyskens et al., 1998); Kumar et al., 1995b). Pourtant, dans certaines disciplines comme le marketing, cette notion est souvent considérée comme tridimensionnelle car à la crédibilité et la bienveillance vient s'ajouter la notion d'intégrité (Gurvies et Korchia, 2002 ; Porter et Linde, 1995). Par souci de simplification, nous adopterons la mesure bidimensionnelle qui a déjà été utilisée et validée par des chercheurs comme (Ganesan, 1994), (Doney & Cannon, 1997) et (Jambulingam et al., 2011). Celle-ci prend en compte six items pour la crédibilité et cinq items pour la bienveillance, et atteint généralement des scores significatifs dans les recherches antérieures. Par exemple, dans une étude menée par (Jambulingam et al., 2011), l'alpha de Cronbach est de 0,94 pour la crédibilité et de 0,87 pour la bienveillance. Pour notre part, nous avons employé une échelle de likert à cinq points, allant du niveau « pas du tout d'accord » au niveau « tout à fait d'accord » (tableau 13).

Tableau 13: Mesure de la confiance

Items	Pas du tout d'accord					tout à fait d'accord				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vos fournisseurs tiennent leurs promesses envers vous										
Vos fournisseurs sont fiables										
Vos fournisseurs sont honnêtes avec les problèmes qui surviennent										
Les politiques de vos fournisseurs sont cohérentes avec les vôtres										
Vous faites confiance aux informations reçues de vos fournisseurs										
A chaque fois que vos fournisseurs vous donnent des conseils, vous savez qu'ils partagent avec vous leurs meilleurs jugements										
Certains fournisseurs contribuent fortement à l'atteinte des objectifs de votre entreprise										
Vos fournisseurs privilégient votre satisfaction à la leur dans leurs décisions										
Vos fournisseurs privilégient vos intérêts quand les problèmes surgissent										
Certains fournisseurs ont changé leurs modes de fonctionnement pour vous aider										
Certains fournisseurs ont déjà fait des sacrifices pour vous										

- **Mesure de la variable contrôle**

Concernant la variable du contrôle, l'instrument de mesure a été construit sur la base notamment des travaux de Li et al. (2010) pour les mécanismes du contrôle formel qui se sont eux-mêmes fondés sur les travaux de Fryxell et al. (2002) et de (Jap & Ganesan, 2000). Deux autres items sont issus des travaux de (Joshi & Roh, 2009) qui s'est intéressé à la sanction.

Ainsi la mesure du contrôle formel se base sur le degré d'intégralité du contrat et sur son degré de pertinence, notamment en termes de légitimité. Les trois premiers items sont : 1) la précision du rôle et des responsabilités de chaque partie ; 2) la précision du comportement des parties pour une meilleure collaboration ; 3) le degré d'importance du contrat comme mode de régulation du comportement du partenaire dans la collaboration. Les deux autres items sont : 4) l'avertissement informel si le client n'est pas satisfait de l'exécution de la commande et 5) l'avertissement formel s'il y a retard ou erreur dans l'exécution de la commande.

L'échelle utilisée est une échelle de Likert à cinq points allant du niveau « pas du tout d'accord » au niveau « tout à fait d'accord » (tableau 14).

Tableau 14: : Mesure du contrôle

Items	Pas du tout d'accord					tout à fait d'accord				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le contrat définit précisément votre rôle et votre responsabilité ainsi que ceux de vos fournisseurs										
Le contrat stipule de manière précise comment vous devez agir pour une meilleure collaboration										
Le contrat est le principal moyen de réguler votre comportement ainsi que celui de votre partenaire										
Vous donnez à votre fournisseur un avertissement informel si vous n'êtes pas satisfait de sa façon d'exécuter votre commande										
Vous donnez un avertissement formel au cas où il y a retard ou erreur dans l'exécution de la commande										

- **Mesure de la variable communication**

L'instrument de mesure de la variable « communication » est issu de la littérature et plus spécifiquement de l'étude de (Paulraj et al., 2008) intitulée « inter-organizational communication as

a relational competency : antecedents ans performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationship ». Ces auteurs utilisent leur échelle de mesure pour une évaluation simultanée de la quantité et de la qualité des informations partagées entre l'entreprise et ses fournisseurs, deux notions que nous tentons également de déterminer. Nous avons donc repris les six items, proposés par ces auteurs, qui permettent de mesurer l'ampleur du partage des informations sensibles et critiques, de l'échange d'informations en temps réel, des visites et rencontres et de la surveillance étroite des événements et des changements qui peuvent affecter les deux parties. L'adéquation de cet outil de mesure a été vérifiée et validée. La valeur de l'alpha de Cronbach trouvée par Paulraj et al. (2008) est de 0,84.

Nous avons demandé aux professionnels de notre échantillon d'indiquer le degré d'intensité par rapport aux affirmations sur le partage de l'information, par le biais d'une échelle de Likert à cinq points (de 1 pour « jamais » à 5 pour « toujours ») (tableau 15).

Tableau 15: Mesure de la communication

Items	Jamais					Toujours				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vous partagez des informations sensibles avec vos fournisseurs										
Vous donnez à vos fournisseurs toutes informations qui pourraient les aider										
L'échange d'information avec vos fournisseurs est fréquent et en temps réel										
Vous vous tenez mutuellement informés des événements qui peuvent affecter vos fournisseurs										
Vous vous tenez mutuellement informés des changements qui peuvent affecter vos fournisseurs										
Vous avez fréquemment des communications en face-à-face										

- **Mesure de la variable engagement**

Six items sont proposés afin de mesurer le construit de l'engagement. Ces items ont un sens d'appartenance. Ils ont été testés par plusieurs auteurs comme (Anderson & Weitz, 1992) ou encore Mael et Ashforth (1992). (Joshi & Roh, 2009) confirme également la validité et la fiabilité de ce construit où il a utilisé les mêmes items dans sa recherche empirique au terme de laquelle la valeur

d'alpha de Cronbach trouvée a dépassé 0.86. Les items de la variable engagement sont illustrés dans le tableau 16.

Tableau 16: Mesure de l'engagement

Items	Pas du tout d'accord					tout à fait d'accord				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vous êtes très impliqués dans votre relation de coopération avec vos fournisseurs.										
Vous faites tout ce qui est possible pour maintenir votre relation de coopération avec vos fournisseurs.										
La coopération avec vos fournisseurs est très importante pour vous.										
Vous vous sentez émotionnellement attaché à votre fournisseur.										
Vous continuez à traiter avec votre fournisseur parce que vous aimez être associé à lui.										
Vous êtes prêts à mettre fin à la coopération avec vos fournisseurs en cas de problème. (Inversé)										

1.2.2. Structure du questionnaire

1.2.2.1. La lettre d'accompagnement

Les questionnaires envoyés par mail ont été systématiquement envoyés avec une lettre d'accompagnement dont le rôle est de donner des informations sur le questionnaire, susciter l'intérêt, rassurer le répondant et accroître le taux de réponse.

Cette lettre (annexe 1) a comporté les éléments suivants :

1. La présentation du laboratoire de recherche et de la faculté ;
2. L'explication succincte des objectifs de l'étude ;
3. Le temps requis pour répondre au questionnaire ;
4. Le caractère anonyme du questionnaire et du traitement des données
5. La proposition de communiquer les résultats de l'enquête

1.2.2.2. Le corps du questionnaire

L'élaboration du questionnaire est l'étape la plus difficile dans la mise en œuvre de la stratégie de collecte de données. Pour l'élaboration de notre questionnaire nous adoptons une démarche qui se décline en quatre étapes proposées par (Evrard et al., 2003):

- **1^{ère} étape** : l'identification des besoins en information : définir les informations pertinentes implique une analyse et une focalisation sur le problème identifié. Pour ce faire, les hypothèses que nous avons déduites nous ont permis de cadrer et d'identifier nos besoins en informations.
- **2^{ème} étape** : la définition du format des questions : cette phase marque le passage des questions, « sujets de recherche », que nous avons posées dans la partie théorique aux questions « instruments de mesure » que nous devons utiliser pour collecter les données. Pour réussir ce passage, un choix devait être effectué entre les questions ouvertes qui donnent aux personnes interrogées plus de liberté de répondre et favorisent la spontanéité, et les questions fermées qui donnent le choix entre un nombre prédéterminé de réponses.
- **3^{ème} étape** : la détermination de la longueur du questionnaire : la longueur du questionnaire dépend du nombre de questions posées, du nombre d'énoncés et des modalités de réponses proposées, et aussi du nombre d'échelons et d'items utilisés. Dans ce cadre, Roussel et Wacheux (2003) recommandent, pour la détermination du nombre optimal d'items à retenir, un questionnaire qui ne dépasse pas 100 items. Au-delà, il devient lourd à administrer et s'expose aux effets de halo, de contamination, de données manquantes.
- **4^{ème} étape** : la rédaction du questionnaire : cette phase consiste à formaliser et rédiger une première version du questionnaire.

Notre questionnaire (annexe 2) est organisé en trois rubriques : la première concerne l'identification de l'entreprise, la deuxième la gestion des risques achats et la troisième la collaboration avec le fournisseur.

SECTION 2. Phase Préparatoire Au Traitement Des Données

2.1.Déroulement de l'enquête et collecte des données

2.1.1. Le pré-test du questionnaire

Nous avons soumis notre questionnaire à un pré-test pour voir si les questions étaient compréhensibles et si les répondants acceptaient son contenu et sa forme. Cette étape est nécessaire afin de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées (Baumard et al., 2007). Pour mettre en place ce pré-test, nous avons suivi les recommandations de Dillman (2000), qui estime pertinent de tester le questionnaire aussi bien auprès des collègues que des utilisateurs des données recueillies (en l'occurrence les professionnels susceptibles de répondre à notre enquête).

2.1.1.1. Le pré-test auprès des chercheurs

Nous avons décidé de soumettre le questionnaire à quelques chercheurs en management afin de nous assurer que les questions étaient correctement rédigées et adaptées aux objectifs de l'étude. Nous nous sommes également adressés à des chercheurs spécialisés en méthodologie de questionnaire et de traitement de données quantitatives. Ces derniers nous ont aidés à vérifier la validité de forme du questionnaire, la formulation des questions posées et les possibilités ultérieures de traitement des données collectées.

Nous avons eu une remarque par rapport à l'échelle de mesure de la variable « confiance ». En effet, nous avons au départ utilisé l'échelle proposée par Cannon et al. (2010) qui est composée de quatre items simples :

- 1) la sincérité du fournisseur ;
- 2) la préoccupation du fournisseur pour la réussite de son client ;
- 3) l'exactitude des informations fournies par le fournisseur ;
- 4) la confiance de l'acheteur envers son fournisseur.

C'est pourquoi nous avons finalement opté pour la mesure bidimensionnelle de la confiance, basée sur la crédibilité et la bienveillance, déjà décrite.

2.1.1.2. Le pré-test auprès des professionnels

Pour la phase du pré-test, nous avons envoyé le questionnaire à huit responsables et directeurs achats et remis en mains propres à deux autres, en leur demandant d'évaluer la compréhension et la

pertinence des questions en essayant d'y répondre eux-mêmes. Ainsi, nous avons pu à la fois tirer parti de leurs remarques et juger de leur capacité à répondre à l'ensemble du questionnaire. Nous avons également pu vérifier l'efficacité du mode d'administration électronique. Le nombre de questions a été jugé acceptable et nous avons suivi leurs conseils et simplifié quelques expressions pour plus de clarté. La structure finale de notre questionnaire est présentée en annexe 2

2.2.Processus d'échantillonnage

Notre population mère est constituée de toutes les entreprises marocaines dont l'effectif dépasse 50 employés. La raison en est que le management du risque ne se fait pas dans la petite entreprise (Lavastre & Spalanzani, 2010).

La procédure d'échantillonnage de notre étude suit la méthode dite par choix raisonné que nous avons privilégiée car elle permet l'atteinte de notre objectif, à savoir analyser des entreprises employant plus de 50 salariés et interroger une certaine catégorie de personnel, en l'occurrence les décideurs dans les services achats. En effet, les méthodes par choix raisonné « permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur » (Royer et Zarlowski, 2003). Elles sont plus fréquemment utilisées que les méthodes probabilistes dans les recherches en sciences de gestion (Royer et Zarlowski, 2003). Celles-ci permettent une meilleure pertinence des données recueillies car le chercheur se concentre sur une cible bien définie en sélectionnant les individus les plus aptes à fournir des informations justes et fondées. Leur utilisation est donc recommandée lorsque le sujet de l'enquête est délicat ou lorsque la collecte des données est complexe. Concernant la présente recherche, les informations relative à la nature des risques rencontrés par la fonction achats d'une part, et aux méthodes de gestion de ces risques d'autre part, ne sont pas du domaine public. Donc leur recueil par l'échantillonnage probabiliste peut donner lieu à un taux élevé de refus. C'est pour ces raisons que la méthode par choix raisonné nous a semblé la plus appropriée.

La construction de notre échantillon s'est faite progressivement, en suivant la démarche « itérative » qui apparaît mieux adaptée à la méthode d'échantillonnage choisie (Royer et Zarlowski, 2003). Ainsi, on définit dans un premier temps l'unité d'analyse avant de cibler, en dernier lieu, la population concernée par l'étude. L'échantillon est constitué au fur et à mesure : une première collecte de données est effectuée, les résultats sont analysés, puis le processus de collecte reprend, et ainsi de suite.

2.2.1. Le profil des répondants

Pour pouvoir répondre à notre questionnaire, les interlocuteurs doivent être capables d'appréhender globalement le Risk Management et être au courant du déroulement de la relation avec les fournisseurs principaux. De ce fait, notre choix s'est porté sur les directeurs achats, les chefs de services achats ou responsables achats.

Nous avons pu accéder au fichier de la Confédération Générale des Entrepreneurs Marocains (CGEM) pour entrer en contact avec un grand nombre d'entreprises et avons pu profiter de la tenue du Salon international de l'industrie agroalimentaire, emballage et procédés de fabrication qui s'est tenu du 06 au 08 décembre 2019 à l'Office des Foires et Expositions de Casablanca (OFEC) pour soumettre des questionnaires.

2.2.2. Le processus d'administration du questionnaire

Plusieurs méthodes existent en matière d'administration d'un questionnaire : voie postale, téléphone, internet ou bien en direct, par le chercheur lui-même. Dans le cas de la présente recherche, nous avons combiné l'administration en face-à-face et par internet. La méthode du face-à-face a été utilisée, pour un petit nombre de répondants à leur demande, et pendant la visite à un Salon. Pour le reste, nous avons favorisé internet qui est un média moderne, performant (Kalika, 2000) et largement utilisé par les entreprises aujourd'hui. Les courriers électroniques sont des canaux de communication particulièrement efficaces pour toucher des publics précis et les inciter à répondre.

L'administration par internet peut se faire aussi de plusieurs façons. Nous avons opté pour un courrier électronique contenant une lettre d'accompagnement (annexe 1), ou avec un lien pour accéder au site internet où le questionnaire est élaboré et publié, avec un message d'invite en introduction. Cette formule nous a semblé efficace dans le sens où la prise de contact se fait par courrier électronique puis le transfert des réponses vers le logiciel d'analyse se fait rapidement et simplement. Lorsque nous nous sommes déplacés pour nous conformer au désir de quelques répondants, nous avons rempli leurs réponses sur le même site.

Avant d'envoyer le questionnaire, le message d'invite et le questionnaire lui-même ont été rédigés et testés auprès de quelques professionnels et chercheurs afin de nous assurer du bon fonctionnement de la méthode choisie. Concernant le message d'invite, son but était de présenter le chercheur, le sujet et l'utilité de la recherche. Il informe de la durée de réponse au questionnaire et l'assure de la confidentialité de sa participation lorsqu'il le souhaite.

181 directeurs et responsables des achats ont été sollicités dans le cadre de notre enquête. Nous précisons qu'une seule personne par entreprise a été contactée pour avoir une grande hétérogénéité de l'échantillon.

31 courriers électroniques nous ont été renvoyés pour cause d'adresses erronées. Le questionnaire a été mis en ligne ou envoyé par courrier électronique entre fin juin et fin décembre 2019. Suivant le principe de construction itérative de notre échantillon, une première collecte de données a été effectuée puis le processus a repris et ainsi de suite. En totalité, 150 questionnaires nous ont été retournés, dont 140 exploitables.

SECTION 3. Présentation De La Méthode De Traitement Retenue

3.1.Méthodes statistiques pour le traitement des données

Pour le traitement des données empiriques, deux méthodes statistiques ont été utilisées dans notre travail de recherche : les méthodes d'analyses factorielles et les méthodes d'équations structurelles.

Méthodes d'analyse factorielle

Selon Evrard (1998), l'objectif de cette analyse consiste à remplacer la matrice de données initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs. C'est une méthode de calcul pour extraire les facteurs à partir d'un ensemble de variables. Les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables (et réciproquement les variables peuvent s'exprimer comme des combinaisons linéaires exactes des facteurs). D'ailleurs, la linéarité et l'indépendance des facteurs sont deux conditions essentielles pour mener une analyse factorielle.

Elles reposent généralement sur deux étapes :

- L'étape exploratoire (Analyse factorielle exploratoire),
- L'étape confirmatoire (Analyse factorielle confirmatoire).

3.1.1.1. Analyse factorielle exploratoire

3.1.1.1 - Analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire permet de révéler la structure factorielle des variables mesurées ; elle a également pour objectif la purification des échelles de mesure, c'est-à-dire la vérification que chaque item de l'échelle contribue à mesurer de manière satisfaisante le construit.

Le terme générique d'analyse factorielle est utilisé pour désigner deux types d'analyses appartenant à une même famille : l'analyse factorielle proprement dite et l'analyse en composantes principales.

Durand (2012) examine les différences entre les deux méthodes en proposant les définitions suivantes :

- L'analyse factorielle cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées. Elle tente d'expliquer seulement la variance qui est commune à au moins deux variables et présume que chaque variable possède aussi une variance unique représentant son apport propre.
- L'analyse en composantes principales cherche une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées. De plus, elle cherche une solution où les composantes sont orthogonales (c'est-à-dire indépendantes entre elles). Quelle que soit la matrice de corrélations, il y a toujours une solution en ACP.

Selon Evrard et al (2003), le choix de l'une des méthodes n'affecte pas les résultats. Ils convergent dans la plupart des cas. Cette convergence a conduit à une large utilisation de l'ACP du fait de la simplicité des calculs et de l'unicité de la solution (Evrard et al., 2003).

En plus, l'ACP est une technique descriptive qui réduit l'information initiale (ou encore les variables observées) en quelques facteurs synthétiques, dans le but de générer des variables latentes (Vedrine, 1991 ; Malhotra et al, 2004). Cette technique produit plusieurs résultats notamment :

- La qualité de représentation des variables initiales : C'est-à-dire les communalités ou les extractions, qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus. Selon Roussel et Wacheux (2005), Une variance des items expliquée par les axes principaux supérieure à 0,80 indique que les énoncés sont très bien représentés ; ils le sont bien quand la variance est comprise entre 0,65 et 0,80 ; Ils le sont moyennement quand elle est située entre 0,40 et 0,65. Enfin, ils le sont médiocrement en deçà de 0,40 et devraient être éliminés ;

- Le test de sphéricité de Bartlett : test statistique de sphéricité, basé sur une transformation des déterminants de la matrice des corrélations sur la base du Khi-deux
- L'indice KMO : L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de l'échelle qui doit tendre vers 1. Cet indice d'adéquation de la solution factorielle indique jusqu'à quel point l'ensemble des paramètres retenus représente un ensemble cohérent. Un KMO élevé indique que la solution factorielle est statistiquement excellente (0,9), méritoire (0,8), moyenne (0,6), ou médiocre (en deçà de 0,6) ;
- Les valeurs propres : qui doivent être supérieures à 1 pour les composantes principales ;
- Le pourcentage de la variance expliquée ainsi que la matrice des composantes (avant et après rotation).

Par ailleurs, le coefficient Alpha de Cronbach (α) qui sert à tester la validité et la fiabilité des échelles de mesure, est souvent utilisé en complément aux analyses factorielles, afin de s'assurer de la fiabilité ou de cohérence interne des échelles de mesure au niveau exploratoire.

Dans ce cadre, nous nous inscrivons dans cette démarche et nous choisissons l'ACP pour mener notre AFE. Cette dernière sera réalisée sous SPSS 20.

3.1.1.2. Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

Cette analyse menée sur la base des résultats obtenus suite à la purification des échelles de mesure à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire permet de tester la validité d'une structure factorielle définie a priori et conçue à partir d'un modèle théorique qui propose une définition précise des caractéristiques d'une variable conceptuelle.

L'analyse a donc pour objectif la vérification de la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure (Najjar, 2013) :

- La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ). Selon Roussel et al (2002), ce coefficient est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Il devrait avoir une valeur importante supérieure ou égale à **0,7** pour justifier sa fiabilité.

Le coefficient rhô (ρ) semble plus adapté aux méthodes d'équations structurelles puisqu'elle intègre de manière explicite les termes de l'erreur.

- Pour la validité interne du construit, il s'agit de vérifier la validité convergente et la validité discriminante :
- La validité convergente : une échelle a une bonne validité convergente lorsque plusieurs mesures d'un même construit sont suffisamment corrélées entre elles. La validité convergente est établie lorsque le coefficient ρ validité convergente (pvc) a une valeur égale ou supérieure à 0,5 (Fornell & Larcker, 1981).

Lorsque cette valeur est inférieure à 0,5, la variance de l'erreur de mesure est plus grande que la variance capturée par le facteur. La validité du choix des indicateurs pour mesurer ce facteur est discutable.

- La validité discriminante : En pratique, un construit présente une validité discriminante satisfaisante lorsque la différence de Khi-deux entre deux modèles est significative au regard de la différence de degrés de liberté observés.

3.2.Méthodes des équations structurelles (MES)

Ces méthodes étaient destinées, à l'origine, aux recherches psychologiques et économétriques pour mesurer des variables non directement observables, appelées variables latentes, à partir de variables manifestes, appelées items. Mais au début des années 80, les MES envahissent d'autres domaines des sciences sociales à travers certaines travaux et publication en marketing, management des ressources humaines et management stratégique (Cortina et al., 2001; MacKinnon et al., 2002).

Ces méthodes répondent aux besoins des chercheurs en sciences de gestion qui s'intéressent à l'analyse des relations linéaires de causalité entre les différents phénomènes sociaux. Les utilisations de MES en sciences de gestion permettent (Roussel et al., 2002) :

- D'analyser de façon simultanée les effets de variables explicatives sur les variables expliquées. En plus, ces dernières peuvent être inter-reliées et produire des effets qui peuvent interférer sur des liens entre les variables explicatives et expliquées en les atténuant ou en les renforçant ;
- D'envisager l'analyse des effets directs et indirects. Dans ce cadre, les variables explicatives peuvent jouer le rôle de médiateurs entre déterminants et variables à expliquer. Autrement dit, elles sont considérées dans un premier stade comme étant des variables à expliquer. Dans un second, elles sont des variables explicatives ;
- D'introduire les erreurs de mesure dans toutes les procédures d'estimation. Ce que les autres techniques d'analyse multivariée ne proposent pas.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

L'objectif principal de ce troisième chapitre était de traduire l'aspect théorique de notre travail de recherche en un support empirique opérationnel et de décrire les différentes étapes de la mise en œuvre de notre recherche quantitative.

Pour déterminer notre positionnement épistémologique, nous devions nous poser des questions par rapport à la nature de la connaissance produite, à son processus de production, à sa valeur et à son statut. Ce positionnement conditionnait nos choix méthodologiques qui, à leur tour, définissaient les méthodes de recherches que nous étions tenus de mobiliser.

Pour rappel, nous tentons d'expliquer comment nous pouvons tirer parti de la collaboration client-fournisseur pour maîtriser les risques achats grâce à une gestion efficace de ceux-ci.

Nous avons justifié notre posture épistémologique par rapport à l'objet de notre étude et avons présenté notre choix méthodologique. Ainsi, pour la validation de notre construit théorique, nous avons adopté le paradigme positiviste en nous appuyant sur l'approche hypothético-déductive, dans la mesure où notre objectif de recherche est de tenter d'analyser et d'expliquer comment les variables de la collaboration client-fournisseur peuvent impacter la gestion des risques achats et de déterminer les variables de la collaboration qui aident le plus à maîtriser ces risques.

Pour tester les hypothèses qui découlent de notre modèle de recherche selon une démarche confirmatoire, nous avons expliqué le choix de la méthode qui sera employée, dans le chapitre suivant, afin d'analyser les relations causales hypothétiques et de nous assurer de la bonne adéquation entre les données empiriques obtenues au cours de l'enquête et le modèle de mesure de recherche envisagé.

Pour opérationnaliser les variables de notre modèle conceptuel, nous nous sommes appuyés sur les études académiques antérieures afin de construire notre instrument de mesure.

Nous avons présenté la procédure d'échantillonnage et de collecte de données ainsi que celle de l'élaboration du questionnaire

Dans ce chapitre, nous avons également décrit les méthodes statistiques de traitement des données retenues.

CHAPITRE 2. Résultats de l'étude empirique

Dans le chapitre précédent, nous avons précisé notre choix épistémologique et méthodologique et avons présenté notre stratégie opératoire de production et d'analyse de données.

Ce chapitre-ci vise le traitement et l'analyse proprement dits des données collectées suite à la confrontation de notre construit théorique (l'instrument d'investigation) avec le champ de validation empirique (l'échantillon d'étude), afin de tester le modèle conceptuel et de vérifier les hypothèses de recherche.

Pour ce faire, nous utiliserons des méthodes statistiques (déjà explicitées dans le chapitre précédent) qui sont les méthodes d'analyses factorielles et les méthodes d'équations structurelles, à l'aide de deux logiciels SPSS 23 et AMOS23.

Ainsi, ce dernier chapitre de notre recherche sera scindé en quatre sections :

Dans la première section, nous commencerons par l'analyse descriptive des données de notre questionnaire, puis dans la seconde section, nous mènerons dans un premier temps une analyse factorielle exploratoire (AFE) sur le logiciel SPSS 23 pour la purification des échelles de mesure de notre questionnaire à travers l'élimination des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle. Dans un deuxième temps, nous effectuerons le test de normalité des items retenus sur la base des résultats de l'AFE.

La troisième section de ce chapitre, sera consacrée à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) à deux niveaux par le logiciel AMOS 23. Pour le premier niveau, l'AFC a pour objectif de tester les modèles de mesure, et pour le deuxième niveau, l'AFC vise le test des modèles structurels et la vérification des hypothèses. Et la quatrième et dernière section sera consacrée à la discussion des résultats obtenus.

SECTION 1. Analyse Des Données

L'examen descriptif des réponses a permis de faire quelques observations sur notre échantillon quant à la perception de la vulnérabilité de la fonction achats, aux risques les plus fréquents dans le contexte marocain, à l'existence ou non d'un service dédié aux risques achats ainsi qu'au profil des répondants. Cela nous a permis, par ailleurs, d'étudier la continuité de la relation client-fournisseur, par secteur et par taille de l'entreprise, à travers l'ancienneté de la relation.

1.1. Perception de la vulnérabilité de la fonction achats

La vulnérabilité de la fonction achats est perçue par 76,4 % des entreprises formant notre échantillon, majoritairement dans les secteurs agricole et industriel, et principalement par les moyennes et grandes entreprises (Tableaux 17 et 18).

Tableau 17: Vulnérabilité de la fonction achat selon le secteur d'activité

Tableau croisé Q3-Secteur d'activité : * Q10-Considérez-vous votre fonction achats comme étant vulnérable aux perturbations ?					
			Q10-Considérez-vous votre fonction achats comme étant vulnérable aux perturbations ?		Total
			NON	OUI	
Q3-Secteur d'activité :	Agriculture et agroalimentaire	Effectif	11	32	43
		% du total	7,9%	22,9%	30,7%
	Industrie	Effectif	9	28	37
		% du total	6,4%	20,0%	26,4%
	Bâtiment et travaux publics	Effectif	1	12	13
		% du total	0,7%	8,6%	9,3%
	TIC	Effectif	1	9	10
		% du total	0,7%	6,4%	7,1%
	Autre	Effectif	11	26	37
		% du total	7,9%	18,6%	26,4%
Total		Effectif	33	107	140
		% du total	23,6%	76,4%	100,0%

Tableau 18: vulnérabilité de la fonction achats selon l'effectif du personnel

Tableau croisé Q4-Effectif de votre entreprise * Q10-Considérez-vous votre fonction achats comme étant vulnérable aux perturbations ?					
			Q10-Considérez-vous votre fonction achats comme étant vulnérable aux perturbations ?		Total
			NON	OUI	
Q4-Effectif de votre entreprise	Entre 50 et 200	Effectif	13	42	55
		% du total	9,3%	30,0%	39,3%
	Moins de 50	Effectif	8	30	38
		% du total	5,7%	21,4%	27,1%
	Plus de 200	Effectif	12	35	47
		% du total	8,6%	25,0%	33,6%
	Total	Effectif	33	107	140
		% du total	23,6%	76,4%	100,0%

1.2. Les risques achats les plus fréquents

Les risques les plus fréquents cités par les entreprises sont la livraison non conforme, la livraison tardive et les problèmes de qualité, suivis de près par les risques de défaillance du fournisseur et les capacités instables du fournisseur, ainsi que les problèmes écologiques (tableau 19).

Tableau 19: Les risques achats les plus fréquents

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité	17	12,1	12,1
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité	16	11,4	23,6
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	15	10,7	34,3
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables	13	9,3	43,6
livraison non conforme, livraison tardive	13	9,3	52,9
livraison tardive, problème de qualité	7	5,0	57,9
défaillance du fournisseur, les capacités du fournisseur ne sont pas stables	6	4,3	62,1
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive	6	4,3	66,4
problème de qualité	5	3,6	70,0
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, problème de qualité	4	2,9	72,9
défaillance du fournisseur, livraison tardive, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables	4	2,9	75,7
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, catastrophe naturelle, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables	3	2,1	77,9
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	3	2,1	80,0
défaillance du fournisseur, livraison tardive	3	2,1	82,1
livraison tardive	3	2,1	84,3
livraison tardive, les capacités du fournisseur ne sont pas stables	3	2,1	86,4
défaillance du fournisseur, problème de qualité	2	1,4	87,9
le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	2	1,4	89,3
livraison non conforme, catastrophe naturelle, problème de qualité	2	1,4	90,7
livraison non conforme, livraison tardive, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	2	1,4	92,1
livraison tardive, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	2	1,4	93,6
Option 1	2	1,4	95,0
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, catastrophe naturelle, instabilité politique	1	,7	95,7
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, catastrophe naturelle, instabilité politique, problème de qualité	1	,7	96,4
défaillance du fournisseur, livraison non conforme, livraison tardive, catastrophe naturelle, instabilité politique, problème de qualité, les capacités du fournisseur ne sont pas stables, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	1	,7	97,1
défaillance du fournisseur, livraison tardive, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	1	,7	97,9
livraison non conforme, livraison tardive, catastrophe naturelle, instabilité politique, problème de qualité	1	,7	98,6
livraison non conforme, problème de qualité	1	,7	99,3
livraison tardive, problème de qualité, le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	1	,7	100,0
Total	140	100,0	

1.3.Département dédié à la gestion des risques

Seulement 7% des moyennes entreprises questionnées et 6% des grandes entreprises ont un département dédié aux risques achats. Par secteur, 4,3 % des entreprises du secteur agriculture et agroalimentaire ont un département de risk management (tableaux 20 et 21). Cela montre que ce n'est pas une fonction prioritaire dans les entreprises de notre échantillon.

Tableau 20: Département dédié à la gestion des risques selon l'effectif

Tableau croisé Q4-Effectif de votre entreprise * Q8-Existe-t-il dans votre entreprise un département dédié à la gestion des risques achats ? (si OUI passer directement à la Q10)					
			Q8-Existe-t-il dans votre entreprise un département dédié à la gestion des risques achats ? (Si OUI passer directement à la Q10)		Total
			NON	OUI	
Q4-Effectif de votre entreprise	Entre 50 et 200	Effectif	45	10	55
		% du total	32,1%	7,1%	39,3%
	Moins de 50	Effectif	38	0	38
		% du total	27,1%	0,0%	27,1%
	Plus de 200	Effectif	41	6	47
		% du total	29,3%	4,3%	33,6%
Total		Effectif	124	16	140
		% du total	88.6%	11.4%	100.0%

Tableau 21: Département dédié à la gestion des risques selon le secteur d'activité

Tableau croisé Q3-Secteur d'activité : * Q8-Existe-t-il dans votre entreprise un département dédié à la gestion des risques achats ? (si OUI passer directement à la Q10)					
			Q8-Existe-t-il dans votre entreprise un département dédié à la gestion des risques achats ? (si OUI passer directement à la Q10)		Total
			NON	OUI	
Q3-Secteur d'activité :	Agriculture et agroalimentaire	Effectif	37	6	43
		% du total	26,4%	4,3%	30,7%
	Industrie	Effectif	35	2	37
		% du total	25,0%	1,4%	26,4%
	Bâtiment et travaux publics	Effectif	13	0	13
		% du total	9,3%	0,0%	9,3%
	TIC	Effectif	9	1	10
		% du total	6,4%	0,7%	7,1%
	Autre	Effectif	30	7	37
		% du total	21,4%	5,0%	26,4%
Total		Effectif	124	16	140
		% du total	88,6%	11,4%	100,0%

1.4.Responsable risques achats dans l'entreprise

Les entreprises qui n'ont pas de SCRM ont une personne ou un service dédié à la gestion des risques achats. C'est donc la direction générale qui en est chargée, principalement, dans tous les secteurs sauf pour les entreprises industrielles où c'est le service approvisionnements qui est chargé de gérer les risques achats (tableau 22).

Tableau 22: Responsable risques achats : analyse par secteur d'activité

Tableau croisé Q3-Secteur d'activité : * Q9-Si la réponse est NON, qui est prioritairement en charge de la gestion des risques achats ?(cocher une seule case)							
			Q9-Si la réponse est NON, qui est prioritairement en charge de la gestion des risques achats ?(cocher une seule case)				Total
			direction générale	direction commerciale	service d'approvisionnement	Autre	
Q3-Secteur d'activité :	Agriculture et agroalimentaire	Effectif	16	4	8	15	43
		% du total	11,4%	2,9%	5,7%	10,7%	30,7%
	Industrie	Effectif	13	8	15	1	37
		% du total	9,3%	5,7%	10,7%	0,7%	26,4%
	Bâtiments et travaux publics	Effectif	7	0	6	0	13
		% du total	5,0%	0,0%	4,3%	0,0%	9,3%
	TIC	Effectif	7	0	3	0	10
		% du total	5,0%	0,0%	2,1%	0,0%	7,1%
	Autre	Effectif	10	10	5	12	37
		% du total	7,1%	7,1%	3,6%	8,6%	26,4%
Total		Effectif	53	22	37	28	140
		% du total	37,9%	15,7%	26,4%	20,0%	100,0%

Selon la taille, c'est le service approvisionnements qui est en charge des risques achats dans les moyennes entreprises, et la direction générale dans les petites et les grandes entreprises (tableau 23).

Tableau 23: Responsable risques achats : analyse par effectif

Tableau croisé Q4-Effectif de votre entreprise * Q9-Si la réponse est NON, qui est prioritairement en charge de la gestion des risques achats (cocher une seule case)							
			Q9-Si la réponse est NON, qui est prioritairement en charge de la gestion des risques achats ?				Total
			direction générale	direction commerciale	service d'approvisionnement	Autre	
Q4-Effectif de votre entreprise	entre 50 et 200	Effectif	15	12	17	11	55
		% du total	10,7%	8,6%	12,1%	7,9%	39,3%
	moins de 50	Effectif	21	2	14	1	38
		% du total	15,0%	1,4%	10,0%	0,7%	27,1%
	plus de 200	Effectif	17	8	6	16	47
		% du total	12,1%	5,7%	4,3%	11,4%	33,6%
Total		Effectif	53	22	37	28	140
		% du total	37,9%	15,7%	26,4%	20,0%	100,0%

1.5.Ancienneté de la relation

En ce qui concerne l'ancienneté de la relation avec les fournisseurs principaux, ce sont les moyennes et grandes entreprises du secteur agricole et industriel qui ont une durée importante de la relation (jusqu'à plus de 20 ans) (tableaux 24 et 25).

Tableau 24: Ancienneté de la relation par secteur d'activité

Tableau croisé Q16- Combien d'années dure généralement votre relation avec vos principaux fournisseurs ? * Q3-Secteur d'activité :								
			Q3-Secteur d'activité :					Total
			Agriculture et agroalimentaire	Industrie	Bâtiment et travaux publics	TIC	Autre	
Q16- Combien d'années dure généralement votre relation avec vos principaux fournisseurs ?	entre 10 et 20 ans	Effectif	15	9	3	4	11	42
		% du total	10,7%	6,4%	2,1%	2,9%	7,9%	30,0%
	entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	4	1	0	0	0	5
		% du total	2,9%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
	entre 5 et 10 ans	Effectif	6	13	9	4	12	44
		% du total	4,3%	9,3%	6,4%	2,9%	8,6%	31,4%
	entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans	Effectif	6	1	0	0	0	7
		% du total	4,3%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	0	2	0	0	0	2
		% du total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	moins de 5 ans	Effectif	3	5	1	2	10	21
		% du total	2,1%	3,6%	0,7%	1,4%	7,1%	15,0%
	moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans	Effectif	0	2	0	0	0	2
		% du total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	1	0	0	0	0	1
		% du total	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	plus de 20 ans	Effectif	8	4	0	0	4	16
		% du total	5,7%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	11,4%
Total		Effectif	43	37	13	10	37	140
		% du total	30,7%	26,4%	9,3%	7,1%	26,4%	100,0%

Tableau 25: Ancienneté de la relation par taille

Tableau croisé Q16- Combien d'années dure généralement votre relation avec vos principaux fournisseurs ? * Q4-Effectif de votre entreprise						
			Q4-Effectif de votre entreprise			Total
			entre 50 et 200	moins de 50	plus de 200	
Q16- Combien d'années dure généralement votre relation avec vos principaux fournisseurs ?	entre 10 et 20 ans	Effectif	19	10	13	42
		% du total	13,6%	7,1%	9,3%	30,0%
	entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	3	0	2	5
		% du total	2,1%	0,0%	1,4%	3,6%
	entre 5 et 10 ans	Effectif	13	10	21	44
		% du total	9,3%	7,1%	15,0%	31,4%
	entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans	Effectif	5	2	0	7
		% du total	3,6%	1,4%	0,0%	5,0%
	entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	2	0	0	2
		% du total	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
	moins de 5 ans	Effectif	9	7	5	21
		% du total	6,4%	5,0%	3,6%	15,0%
	moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans	Effectif	0	2	0	2
		% du total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
	moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans, entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	Effectif	0	1	0	1
		% du total	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
	plus de 20 ans	Effectif	4	6	6	16
		% du total	2,9%	4,3%	4,3%	11,4%
Total		Effectif	55	38	47	140
		% du total	39,3%	27,1%	33,6%	100,0%

1.6.Profil des répondants

Plus de 50 % des répondants à notre questionnaire ont un bac +5 et travaillent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans (annexe 3). Près de 20 % sont diplômés d'écoles de commerce et autant sont des ingénieurs (annexe 4). Cela nous rassure sur la compréhension du sens des questions et sur l'expérience du métier, par rapport aux réponses obtenues.

SECTION 2. Analyse Factorielle Exploratoire : Structure Factorielle, Fiabilité Et Normalité Des Variables

L'analyse factorielle correspond à une démarche purement statistique de préparation et de structuration des données. Elle consiste à résumer et réduire l'information contenue dans une base de données statistiques, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de facteurs, et à purifier la liste d'items pour ne retenir que ceux qui contribuent réellement et de manière significative aux différents facteurs qui constituent le construit. Il s'agit pour chacune des variables latentes de vérifier sa structure et cohérence interne. Les résultats qui seront ainsi obtenus faciliteront la conduite des analyses ultérieures ainsi que leur interprétation.

2.1.Analyse de la structure factorielle et de validité des échelles de mesure des variables

2.1.1. Test des variables indépendantes : Collaboration client-fournisseur

Nous réalisons un ACP, c'est-à-dire une technique descriptive qui réduit l'information initiale (ou encore les variables observées) en quelques facteurs synthétiques, dans le but de générer des variables latentes (Vedrine, 1991 ; Malhotra et al, 2004). L'ACP sera réalisée sur l'ensemble des items de chacune des 4 variables indépendantes : « **Contrôle** » ; « **Confiance** », « **Communication** » et « **Engagement** », afin d'en extraire les facteurs les plus significatifs et d'en apprécier la fiabilité.

2.1.1.1. Test de l'échelle de mesure de la variable « Contrôle »

Le tableau ci-après regroupe les 5 items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « **Contrôle** ».

Tableau 26: Codification des items de la variable « Contrôle »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Contrôle	Le contrat définit précisément votre rôle et votre responsabilité ainsi que ceux de vos fournisseurs	Contr1
	Le contrat stipule de manière précise comment vous devez agir pour une meilleure collaboration	Contr2
	Le contrat est le principal moyen de réguler votre comportement ainsi que celui de votre partenaire	Contr3
	Vous donnez à votre fournisseur un avertissement informel si vous n'êtes pas satisfait de sa façon d'exécuter votre commande	Contr4
	Vous donnez un avertissement formel au cas où il y a retard ou erreur dans l'exécution de la commande	Contr5

Nous avons réalisé un ACP sur les 5 items utilisés pour la variable « **Contrôle** », les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 27: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Contrôle »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Contr1	,791		1,000	,626
Contr2	,832		1,000	,693
Contr3	,638		1,000	,407
Contr4	,542		1,000	,294
Contr5	,580		1,000	,337
Valeur propre	2,357			
% variance expliquée	47,133			
% variance cumulée	47,133			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,694			
Test KMO	,703			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) du construit « **Contrôle** » permet d'identifier une structure factorielle satisfaisante.

L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 (2,357) et elle explique seulement 47,133 de la variance totale.

Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau d'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de 0,694. L'indice KMO est de 0.703 et le test de Bartlett significatif permettent d'accepter les résultats de cette analyse.

Cependant, les items « **Contr4** » et « **Contr5** » représentent une communalité médiocre inférieure à 0.4, nous avons décidé de les supprimer dans le but d'améliorer la qualité de l'échelle de mesure.

Tableau 28: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « contrôle » après élimination des items « Contr4 » et « Contr5 »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Contr1	,781		1,000	,610
Contr2	,891		1,000	,793
Contr3	,746		1,000	,557
Valeur propre	1,960			
% variance expliquée	65,339			
% variance cumulée	65,339			
Alpha de Cronbach de l'échelle (3 items)	,792			
Test KMO	,784			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Après élimination des items « Contr4 » et « Contr5 », on constate :

- Une amélioration de la qualité de l'échelle de mesure, la variance expliquée par la composante principale passe de 47% à 65% ;
- Une amélioration de la fiabilité de cohérence interne : alpha de Cronbach passe de 0.694 à 0.792 ;
- Toutes les communalistes (Extractions), qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.

2.1.1.2. Test de l'échelle de mesure de la variable « Confiance »

Le tableau 29 regroupe les items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « **Confiance** »

Tableau 29: Codification des items de la variable « Confiance »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Confiance	Vos fournisseurs tiennent leurs promesses envers vous	Conf1
	Vos fournisseurs sont fiables	Conf2
	Vos fournisseurs sont honnêtes avec les problèmes qui surviennent	Conf3
	Les politiques de vos fournisseurs sont cohérentes avec les vôtres	Conf4
	Vous vous fiez aux informations reçues de vos fournisseurs	Conf5
	Lorsque vos fournisseurs vous donnent des conseils, ils partagent avec vous leurs meilleurs jugements	Conf6
	Certains fournisseurs contribuent fortement à l'atteinte des objectifs de votre entreprise	Conf7
	Vos fournisseurs privilégient votre contentement dans leur prise de décision	Conf8
	Vos fournisseurs privilégient vos intérêts quand les problèmes surgissent	Conf9
	Certains fournisseurs ont changé leur mode de fonctionnement afin de vous aider	Conf10
	Certains fournisseurs ont déjà fait des sacrifices pour vous	Conf11

Les résultats obtenus suite à la réalisation d'un ACP sur les 11 items utilisés pour mesurer cette variable sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 30: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance »

<i>Items</i>	<i>Composantes</i>			<i>Qualité de représentation</i>	
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>C3</i>	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Conf1	,626	,591	,211	1,000	,786
Conf2	,618	,556	,317	1,000	,792
Conf3	,683	,048	,321	1,000	,573
Conf4	,748	,003	-,362	1,000	,691
Conf5	,663	,050	-,593	1,000	,794
Conf6	,699	,243	-,397	1,000	,705
Conf7	,606	,167	-,034	1,000	,396
Conf8	,562	-,545	-,081	1,000	,619
Conf9	,803	-,340	,041	1,000	,763
Conf10	,778	-,325	,174	1,000	,741
Conf11	,639	-,346	,456	1,000	,735
Valeur propre	5,071	1,388	1,136		

% variance expliquée	46,101	12,617	10,325	
% variance cumulée	69,043			
Alpha de Cronbach de l'échelle (11 items)	.863			
Test KMO	,797			
Test de sphéricité de Bartlett	<i>Signification de Bartlett</i>	,000		

Devant cette structure factorielle peu cohérente, nous allons éliminer les items « Conf3 », « Conf6 », « Conf7 », « Conf8 » et « Conf11 » qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure. Le tableau suivant présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après réduction des items de la variable.

Tableau 31: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance » après élimination des items

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Conf1	,671	,639	1,000	,857
Conf2	,688	,619	1,000	,857
Conf4	,818	-,197	1,000	,708
Conf5	,692	-,317	1,000	,579
Conf9	,789	-,319	1,000	,725
Conf10	,755	-,294	1,000	,656
Valeur propre	3,264	1,119		
% variance expliquée	54,405	18,644		
% variance cumulée	73,049			
Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)	,827			
Test KMO	,719			
Test de sphéricité de Bartlett	<i>Signification de Bartlett</i>	,000		

Suite à l'élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, la variance totale expliquée passe de 69% à 73%.

La représentation factorielle est très satisfaisante dans la mesure où les deux composantes extraites expliquent plus de 73% de la variance totale.

Les items sont suffisamment inter-corrélés et la cohérence interne de l'instrument est satisfaisante lorsque le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à 0.8.

2.1.1.3. Test de l'échelle de mesure de la variable « Communication »

Nous avons défini 6 items pour mesurer la variable « Communication » comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 32: Codification des items de la variable « Communication »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Communication	Vous partagez des informations sensibles avec vos fournisseurs	Com1
	Vous donnez à vos fournisseurs toute information qui pourrait les aider	Com2
	L'échange d'information avec vos fournisseurs est fréquent et en temps réel	Com3
	Vous vous tenez mutuellement informés des événements qui peuvent affecter vos fournisseurs	Com4
	Vous vous tenez mutuellement informés des changements qui peuvent survenir	Com5
	Vous avez fréquemment des communications en face-à-face	Com6

Les résultats obtenus suite à l'ACP réalisée sur les 6 items de la variable « **Communication** » sont présentés dans le tableau 33 :

Tableau 33: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Communication »

<i>Items</i>	<i>Composantes</i>	<i>Qualité de représentation</i>	
	<i>CI</i>	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Com1	,361	1,000	,131
Com2	,791	1,000	,626
Com3	,826	1,000	,682
Com4	,684	1,000	,467
Com5	,633	1,000	,401
Com6	,687	1,000	,473
<i>Valeur propre</i>	2,779		
<i>% variance expliquée</i>	46,315		
<i>% variance cumulée</i>	46,315		
<i>Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)</i>	,733		

Test KMO	,678	
Test de sphéricité de Bartlett	<i>Signification de Bartlett</i>	,000

Devant cette structure factorielle peu cohérente, nous allons éliminer les items « Com1 » et « Com5 » qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure. Le tableau suivant présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après réduction des items de la variable.

Tableau 34: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Communication » après élimination des items

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Com2	,792		1,000	,627
Com3	,875		1,000	,766
Com4	,766		1,000	,587
Com6	,642		1,000	,413
Valeur propre	2,393			
% variance expliquée	59,832			
% variance cumulée	59,832			
Alpha de Cronbach de l'échelle (4 items)	,747			
Test KMO	,751			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Suite à l'élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, la variance totale expliquée passe de 46% à 60%.

LES ITEMS SONT SUFFISAMMENT INTER-CORRELES ET LA COHERENCE INTERNE DE L'INSTRUMENT EST SATISFAISANTE LORSQUE LE COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH EST SUPERIEUR A 0.7.

2.1.1.4. Test de l'échelle de mesure de la variable « Engagement »

Six items sont définis pour mesurer la variable « Engagement » comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 35: Codification des items de la variable « Engagement »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Engagement	Vous ressentez un sentiment de loyauté envers vos fournisseurs principaux	Enga1
	Quand quelqu'un critique vos fournisseurs principaux, vous sentez que vous êtes aussi critiqué	Enga2
	Vous considérez vos fournisseurs principaux comme une partie de votre organisation	Enga3
	Vous avez un sentiment de partenariat avec vos fournisseurs principaux	Enga4
	Vous êtes heureux lorsque vos fournisseurs sont satisfaits de leur travail	Enga5
	Vous êtes fier d'être associé à vos fournisseurs principaux	Enga6

Les résultats de l'ACP des échelles de mesure de la variable « Engagement » sont présentés dans le tableau suivant 36 :

Tableau 36: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Engagement »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Enga1	,596		1,000	,355
Enga2	,760		1,000	,578
Enga3	,828		1,000	,685
Enga4	,786		1,000	,617
Enga5	,785		1,000	,617
Enga6	,841		1,000	,706
Valeur propre	3,558			
% variance expliquée	59,303			
% variance cumulée	59,303			
Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)	,855			
Test KMO	,700			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) du construit « Engagement » permet d'identifier une structure factorielle satisfaisante.

L'examen de la variance expliquée totale montre l'existence d'une seule composante principale avec une valeur propre supérieure à 1 (**3,558**) et elle explique seulement **59,303** de la variance totale.

Pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, le niveau d'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échelle est de **,855**. L'indice KMO est de 0.700 le test de Bartlett significatif permettent d'accepter les résultats de cette analyse.

Cependant, l'item « Enga1 » représente une communalisé médiocre inférieure à 0.4, nous avons décidé de le supprimer dans le but d'améliorer la qualité de l'échelle de mesure.

Tableau 37: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Engagement » après élimination des items « Enga1 »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Enga2	,748		1,000	,559
Enga3	,856		1,000	,733
Enga4	,778		1,000	,606
Enga5	,799		1,000	,639
Enga6	,860		1,000	,740
Valeur propre	3,276			
% variance expliquée	65,516			
% variance cumulée	65,516			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,862			
Test KMO	,720			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Après élimination de l'item « Enga1 », on constate :

- Une amélioration de la qualité de l'échelle de mesure, la variance expliquée par la composante principale passe de 59% à 65% ;
- Une amélioration de la fiabilité de cohérence interne : alpha de Cronbach passe de 0.855 à 0.862 ;
- Toutes les communalisés (extractions), qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées.

2.1.2. Test des variables dépendantes : Maîtrise des risques

Nous réalisons aussi un ACP sur l'ensemble des items de chacune des 3 variables dépendantes : « **Identification des risques** » ; « **Evaluation des risques** » et « **Traitement des risques** », afin d'en extraire les facteurs les plus significatifs et d'en apprécier la fiabilité.

2.1.2.1. Test de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques »

Neuf items sont définis pour mesurer la variable « Identification du risque » comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 38: Codification des items de la variable « Identification des risques »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Identification des risques	Vous avez la capacité de détecter un risque potentiel	Identi1
	Vous identifiez, en interne, tous les risques pouvant survenir	Identi2
	Vos collaborateurs sont sensibilisés pour détecter des risques éventuels	Identi3
	Vous mettez en place un système de communication autour des risques éventuels	Identi4
	Vous arrivez à mesurer la probabilité de survenance des risques	Identi5
	Vous analysez la santé financière de vos fournisseurs	Identi6
	Pour vos fournisseurs étrangers, vous prenez connaissance du guide annuel « Risque Pays COFACE »	Identi7
	Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous informez de l'environnement réglementaire et d'accès aux marchés locaux	Identi8
	Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous tenez informés de la notation de la dette pays	Identi9

Les résultats de l'ACP de la variable « **Identification des risques** » sont présentés dans le tableau 39 :

Tableau 39: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques »

<i>Items</i>	<i>Composantes</i>		<i>Qualité de représentation</i>	
	<i>C1</i>	<i>C2</i>	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Identi1	,701	-,070	1,000	,496
Identi2	,653	-,458	1,000	,637
Identi3	,740	-,148	1,000	,570
Identi4	,653	-,416	1,000	,600
Identi5	,754	-,090	1,000	,577
Identi6	,615	,504	1,000	,633

Identi7	,415	,721	1,000	,692
Identi8	,739	-,043	1,000	,548
Identi9	,304	,722	1,000	,615
<i>Valeur propre</i>	3,651	1,715		
<i>% variance expliquée</i>	40,572	19,057		
<i>% variance cumulée</i>	59,629			
<i>Alpha de Cronbach de l'échelle (9 items)</i>	,789			
<i>Test KMO</i>	,818			
<i>Test de sphéricité de Bartlett</i>	<i>Signification de Bartlett</i>	,000		

Les résultats indiquent la présence de 2 composantes permettant de restituer plus de 59% de la variance. La première composante explique plus que 40% de la variance totale et la deuxième explique plus de 19%.

Devant cette structure factorielle peu cohérente, nous allons éliminer les items « Identi1 », « Identi6 », « Identi7 » et « Identi9 » qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure.

Le tableau suivant présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure.

Tableau 40: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques » après élimination des items

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Identi2	,740		1,000	,548
Identi3	,783		1,000	,613
Identi4	,763		1,000	,582
Identi5	,756		1,000	,572
Identi8	,747		1,000	,558
Valeur propre	2,873			
% variance expliquée	57,450			
% variance cumulée	57,450			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,800			
Test KMO	,821			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Après élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure, on constate :

- Une amélioration de la qualité de l'échelle de mesure, la variance expliquée par la composante principale est de 57% ;
- Toutes les communalités (Extractions), qui mesurent la part de variance de chaque item restitué par l'ensemble des facteurs retenus, sont bien représentées ;
- Une amélioration de la fiabilité de cohérence interne : alpha de Cronbach passe de 0.789 à 0.800 et l'indice KMO passe de 0.818 à 0.821, le test de Bartlett est significatif ce qui montre que la structure factorielle est cohérente

2.1.2.2. Test de l'échelle de mesure de la variable « Evaluation des risques »

Le tableau ci-après regroupe les 5 items utilisés au niveau de notre questionnaire pour mesurer la variable « **Evaluation des risques** ».

Tableau 41: Codification des items de la variable « Evaluation des risques »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Evaluation du risque	Parmi les risques potentiels, vous déterminez ceux qui sont à gérer en priorité (cartographie des risques)	Eval1
	Vous évaluez l'impact potentiel de chaque risque sur votre activité	Eval2
	Vous calculez le coût pour l'entreprise, en cas de survenance du risque	Eval3
	Vous mesurez la gravité de l'impact, en cas de survenance du risque	Eval4
	Vous décidez de gérer, en priorité, les risques importants	Eval5

Nous avons réalisé un ACP sur les 5 items utilisés pour la variable « **Evaluation des risques** », les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 42: Résultats de l’AFE de l’échelle de mesure de la variable « Evaluation des risques »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	CI		Initial	Extraction
Eval1	,832		1,000	,692
Eval2	,821		1,000	,673
Eval3	,765		1,000	,585
Eval4	,841		1,000	,708
Eval5	,883		1,000	,779
Valeur propre	3,437			
% variance expliquée	68,741			
% variance cumulée	68,741			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,875			
Test KMO	,792			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Suite à cette ACP, nous avons obtenu une structure factorielle claire avec une seule composante permettant de restituer plus de 68% de la variance cumulée, le test de fiabilité de la cohérence interne l’Alpha de Cronbach est de 0,875, le KMO est de 0.792 et le Bartlett de 0.000. Donc, pour la mesure de cette variable nous retenons les 5 items.

2.1.2.3. Test de l’échelle de mesure de la variable « Traitement des risques »

Neuf items sont définis pour mesurer la variable « **Traitement des risques** » comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 43: Codification des items de la variable « Traitement des risques »

<i>Variables</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Traitement du risque	Vous choisissez des fournisseurs certifiés	Trait1
	Vous choisissez des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps	Trait2
	Vous évitez de vous investir dans des zones géographiques instables	Trait3
	Vous aidez vos fournisseurs à s’améliorer	Trait4
	Vous multipliez votre sourcing	Trait5
	Vous mettez en place un système d’information	Trait6
	Vous avez deux sources d’approvisionnement pour chaque produit à acheter	Trait7

	Vous maintenez des stocks de sécurité	Trait8
	Vous élaborez des plans d'intervention en cas de réalisation d'un risque lié aux achats	Trait9

Les résultats de l'ACP des échelles de mesure de la variable « **Traitement des risques** » sont présentés dans le tableau 44 suivant :

Tableau 44: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Traitement des risques »

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Trait1	,593	-,522	1,000	,624
Trait2	,653	-,098	1,000	,436
Trait3	,361	,444	1,000	,327
Trait4	,674	-,462	1,000	,668
Trait5	,645	,441	1,000	,611
Trait6	,774	,059	1,000	,602
Trait7	,542	,530	1,000	,575
Trait8	,463	,164	1,000	,241
Trait9	,709	-,238	1,000	,559
Valeur propre	3,389	1,254		
% variance expliquée	37,656	13,937		
% variance cumulée	51,593			
Alpha de Cronbach de l'échelle (9 items)	,779			
Test KMO	,802			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Devant cette structure factorielle peu cohérente, nous allons éliminer les items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure.

Le tableau 45 présente les résultats de cette nouvelle analyse factorielle après élimination des items qui détériorent la qualité de l'instrument de mesure.

Tableau 45 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Traitement des risques »

<i>Items</i>	<i>Composantes</i>		<i>Qualité de représentation</i>	
	<i>CI</i>		<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Trait1	,735		1,000	,540
Trait2	,670		1,000	,448
Trait4	,775		1,000	,600
Trait6	,740		1,000	,548
Trait9	,735		1,000	,540
<i>Valeur propre</i>	2,676			

<i>% variance expliquée</i>	53,522	
<i>% variance cumulée</i>	53,522	
<i>Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)</i>	,782	
<i>Test KMO</i>	,804	
<i>Test de sphéricité de Bartlett</i>	<i>Signification de Bartlett</i>	,000

Suite à cette deuxième ACP, nous avons obtenu une structure factorielle claire avec une seule composante permettant de restituer plus de 63% de la variance cumulée, le test de fiabilité de la cohérence interne l'Alpha de Cronbach est de 0,782, le KMO est de 0.804 et le Bartlett de 0.000. Donc, pour la mesure de cette variable nous retenons seulement les 5 items suivants : « Trait1 », « Trait2 », « Trait4 », « Trait6 » et « Trait9 ».

2.2. Les tests de normalité des variables

Pour tester la normalité des variables de notre modèle, deux indicateurs de dispersion seront retenus : les coefficients de Skewness et de Kurtosis.

Le Skewness : est un coefficient d'asymétrie, il indique si les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne (le coefficient est alors nul) ou si elles sont plutôt concentrées vers les valeurs les plus faibles (coefficient positif) ou vers les valeurs les plus élevées (coefficient négatif). Selon Brown (1977), en règle générale, la **valeur absolue** du Skewness doit être **inférieure à 2**.

Le Kurtosis : est un coefficient d'aplatissement ; il compare la forme de la courbe de distribution des observations à celle de la loi normale :

- Un coefficient positif indique une plus forte concentration des observations ;
- Un coefficient négatif indique une courbe plus « aplatie ».

Selon Brown, les variables dont le coefficient d'aplatissement est **inférieur à 3** sont supposées suivre une loi normale.

2.2.1. Tests de normalité des variables indépendantes : Collaboration client-fournisseur

2.2.1.1. Le Contrôle

Suite à l'analyse factorielle exploratoire de la variable « Contrôle », trois items sont retenus pour mesurer cette variable. Le tableau suivant résume les résultats du test de la normalité pour l'ensemble de ces items.

Tableau 46: Résultats du test de normalité des items de la variable « Contrôle »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Contrôle	Le contrat définit précisément votre rôle et votre responsabilité ainsi que ceux de vos fournisseurs	Contr1	-1,567	2,851
	Le contrat stipule de manière précise comment vous devez agir pour une meilleure collaboration	Contr2	-,864	,090
	Le contrat est le principal moyen de réguler votre comportement ainsi que celui de votre partenaire	Contr3	-,366	-1,098

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des 3 items retenus de la variables « Contrôle ».

2.2.1.2. La confiance

Sur la base de l'AFE, 6 items sont retenus pour mesurer la variable « Confiance ». Le tableau suivant résume les résultats du test de la normalité des items retenus :

Tableau 47: Résultats du test de normalité des items de la variable « Confiance »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Confiance	Vos fournisseurs tiennent leurs promesses envers vous	Conf1	-1,316	4,173
	Vos fournisseurs sont fiables	Conf2	-,695	2,395
	Les politiques de vos fournisseurs sont cohérentes avec les vôtres	Conf4	-,260	-,492
	Vous vous fiez aux informations reçues de vos fournisseurs	Conf5	-,930	,282

	Vos fournisseurs privilégient vos intérêts quand les problèmes surgissent	Conf9	-,147	-1,067
	Certains fournisseurs ont changé leur mode de fonctionnement afin de vous aider	Conf10	-,921	1,099

Le Skewness et Kurtosis sont inférieurs respectivement à 2 et 3 pour les trois items suivants : « Conf2 » ; « Conf4 » ; « Conf5 » ; « Conf9 » et « Conf10 », ce qui confirme la normalité de ces cinq items de cette variable. Par contre, l’item « Conf1 » présente un coefficient de Kurtosis supérieur aux normes.

Donc, les items retenus pour la variable « Confiance » après ce test de normalité sont : « Conf2 » ; « Conf4 » ; « Conf5 » ; « Conf9 » et « Conf10 ».

2.2.1.3. La communication

Sur la base de l’AFE, 4 items sont retenus pour mesurer la variable « Communication ». Le tableau suivant résume les résultats du test de la normalité des items retenus :

Tableau 48: Résultats du test de normalité des items de la variable « Communication »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Communication	Vous donnez à vos fournisseurs toutes informations qui pourraient les aider	Com2	-,936	-,052
	L’échange d’information avec vos fournisseurs est fréquent et en temps réel	Com3	-,566	-,495
	Vous vous tenez mutuellement informés des événements qui peuvent affecter vos fournisseurs	Com4	-1,070	1,091
	Vous avez fréquemment des communications en face-à-face	Com6	-,491	-,464

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des 4 items retenus de la variable « Communication ».

2.2.1.4. L'engagement

Sur la base de l'AFE, 5 items sont retenus pour mesurer la variable « Engagement ». Le tableau suivant résume les résultats du test de la normalité des items retenus :

Tableau 49: Résultats du test de normalité des items de la variable « Engagement »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Engagement	Quand quelqu'un critique vos fournisseurs principaux, vous sentez que vous êtes aussi critiqué	Enga2	-,440	,352
	Vous considérez vos fournisseurs principaux comme une partie de votre organisation	Enga3	-,613	-,182
	Vous avez un sentiment de partenariat avec vos fournisseurs principaux	Enga4	-1,267	2,171
	Vous êtes heureux lorsque vos fournisseurs principaux sont satisfaits de leur travail	Enga5	-,348	,223
	Vous êtes fier d'être associé à ces fournisseurs principaux	Enga6	-,847	1,492

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des 5 items retenus de la variable « Engagement ».

2.2.2. Tests de normalité des variables dépendantes : Maîtrise des risques

2.2.2.1. Identification du risque

Sur la base des résultats obtenus de l'AFE des échelles de mesure de la variable « **Identification des risques** » 5 items sont retenus. Le tableau 50 résume les résultats du test de la normalité des items de cette variable.

Tableau 50: Résultats du test de normalité des items de la variable « Identification des risques »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Identification	Vous identifiez, en interne, tous les risques pouvant survenir	Identi2	-,736	,193
	Vos collaborateurs sont sensibilisés pour détecter des risques éventuels	Identi3	-,371	-,696
	Vous mettez en place un système de communication autour des risques éventuels	Identi4	-,568	-,653
	Vous arrivez à mesurer la probabilité de survenance des risques	Identi5	-,357	-,356
	Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous informez de l'environnement réglementaire et d'accès aux marchés locaux	Identi8	-,016	-1,604

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des 5 items retenus de la variable « **Identification des risques** ».

2.2.2.2. Evaluation du risque

Après l'AFE de la variable « **Evaluation du risque** », 5 items sont retenus. Le tableau suivant résume les résultats du test de la normalité des items de cette variable.

Tableau 51 : Résultats du test de normalité des items de la variable « Evaluation des risques »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (Aplatissement)</i>
Evaluation	Parmi les risques potentiels, vous déterminez ceux qui sont à gérer en priorité (cartographie des risques)	Eval1	-1,072	,467
	Vous évaluez l'impact potentiel de chaque risque sur votre activité	Eval2	-,839	-,295
	Vous calculez le coût pour l'entreprise, en cas de survenance du risque	Eval3	-,054	-1,225
	Vous mesurez la gravité de l'impact, en cas de survenance du risque	Eval4	-,624	-,878

	Vous décidez de gérer, en priorité, les risques importants	Evalu5	-1,768	2,900
--	--	---------------	---------------	--------------

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des **5** items retenus de la variable « **Evaluation des risques** ».

2.2.2.3. Traitement des risques

Pour cette variable, **5** items sont retenus après l’AFE. Le tableau ci-après résume les résultats du test de la normalité :

Tableau 52: Résultats du test de normalité des items de la variable « Traitement des risques »

Variable	Items	Codes	Coefficients	
			<i>Skewness (Asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Traitement	Vous choisissez des fournisseurs certifiés	Trait1	-,495	,028
	Vous choisissez des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps	Trait2	-1,284	1,430
	Vous aidez vos fournisseurs à s’améliorer	Trait4	-1,004	1,259
	Vous mettez en place un système d’information	Trait6	-,880	,600
	Vous élaborez des plans d’intervention en cas de réalisation d’un risque lié aux achats	Trait9	-1,121	1,386

Le Skewness et le Kurtosis ne posent aucun problème pour les items testés (les coefficients sont respectivement inférieurs à 2 et 3), ce qui confirme la normalité des **5** items retenus de la variable « **Traitement des risques** ».

Les items retenus suite aux résultats de l’analyse factorielle exploratoire et des tests de normalité des items des variables de notre modèle de recherche sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 53: Items des variables de recherche après épuration

Variables	Items	Codes
Contrôle	Le contrat définit précisément votre rôle et votre responsabilité ainsi que ceux de vos fournisseurs	Contr1
	Le contrat stipule de manière précise comment vous devez agir pour une meilleure collaboration	Contr2
	Le contrat est le principal moyen de réguler votre comportement ainsi que celui de votre partenaire	Contr3

Confiance	Vos fournisseurs sont fiables	Conf2
	Les politiques de vos fournisseurs sont cohérentes avec les vôtres	Conf4
	Vous vous fiez aux informations reçues de vos fournisseurs	Conf5
	Vos fournisseurs privilégient vos intérêts quand les problèmes surgissent	Conf9
	Certains fournisseurs ont changé leur mode de fonctionnement afin de vous aider	Conf10
Communication	Vous donnez à vos fournisseurs toutes informations qui pourraient les aider	Com2
	L'échange d'information avec vos fournisseurs est fréquent et en temps réel	Com3
	Vous vous tenez mutuellement informés des événements qui peuvent affecter vos fournisseurs	Com4
	Vous avez fréquemment des communications en face-à-face	Com6
Engagement	Quand quelqu'un critique vos fournisseurs principaux, vous sentez que vous êtes aussi critiqué	Enga2
	Vous considérez vos fournisseurs principaux comme une partie de votre organisation	Enga3
	Vous avez un sentiment de partenariat avec vos fournisseurs principaux	Enga4
	Vous êtes heureux lorsque vos fournisseurs principaux sont satisfaits de leur travail	Enga5
	Vous êtes fier d'être associé à ces fournisseurs principaux	Enga6
Identification des risques	Vous identifiez, en interne, tous les risques pouvant survenir	Identi2
	Vos collaborateurs sont sensibilisés pour détecter des risques éventuels	Identi3
	Vous mettez en place un système de communication autour des risques éventuels	Identi4
	Vous arrivez à mesurer la probabilité de survenance des risques	Identi5
	Pour vos fournisseurs étrangers, vous vous informez de l'environnement réglementaire et d'accès aux marchés locaux	Identi8
Evaluation des risques	Parmi les risques potentiels, vous déterminez ceux qui sont à gérer en priorité (cartographie des risques)	Eval1
	Vous évaluez l'impact potentiel de chaque risque sur votre activité	Eval2
	Vous calculez le coût pour l'entreprise, en cas de survenance du risque	Eval3
	Vous mesurez la gravité de l'impact, en cas de survenance du risque	Eval4
	Vous décidez de gérer, en priorité, les risques importants	Eval5
Traitement des risques	Vous choisissez des fournisseurs certifiés	Trait1
	Vous choisissez des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps	Trait2
	Vous aidez vos fournisseurs à s'améliorer	Trait4
	Vous mettez en place un système d'information	Trait6
	Vous élaborez des plans d'intervention en cas de réalisation d'un risque lié aux achats	Trait9

SECTION 3. Analyse Factorielle Confirmatoire Et Test Du Modèle Final

C'est une analyse menée sur la base des résultats obtenus suite à la purification des échelles de mesure à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire. Elle permet de tester la validité d'une structure factorielle définie à priori et conçue à partir d'un modèle théorique qui propose une définition précise des caractéristiques d'une variable conceptuelle.

Cette analyse passe par : la vérification de la fiabilité ; la vérification de la validité interne du construit ; et l'ajustement du modèle de mesure (Najjar).

La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ). Selon Roussel et al (2002), ce coefficient est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Il devrait avoir une valeur importante supérieure ou égale à **0,7** pour justifier sa fiabilité.

Le coefficient rhô (ρ) semble plus adapté aux méthodes d'équations structurelles puisqu'il intègre de manière explicite les termes de l'erreur.

- Pour la validité interne du construit, il s'agit de vérifier la validité convergente et la validité discriminante :
 - La validité convergente : une échelle a une bonne validité convergente lorsque plusieurs mesures d'un même construit sont suffisamment corrélées entre elles. La validité convergente est établie lorsque le coefficient rhô validité convergente (**pvc**) a une valeur égale ou supérieure à 0,5. (Fornell & Larcker, 1981).
Lorsque cette valeur est inférieure à 0,5 la variance de l'erreur de mesure est plus grande que la variance capturée par le facteur. La validité du choix des indicateurs pour mesurer ce facteur est discutable.
 - La validité discriminante : En pratique, un construit présente une validité discriminante satisfaisante lorsque la différence de Khi-deux entre deux modèles est significative au regard de la différence de degré de liberté observé (Roussel et Wacheux, 2005).
- L'ajustement du modèle à travers les trois familles d'indices suivants : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al, 2002) :

Les indices absolus : les indices d'ajustement absolu permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé à priori reproduit correctement les données collectées. Plusieurs indices

sont disponibles dans ce cadre : L'indice de Chi deux (χ^2)¹, le GFI², l'AGFI³, le RMR⁴ et le RMSEA⁵ ;

Les indices incrémentaux : appelés aussi indices de comparaison ou de mesure, les indices incrémentaux permettent de mesurer l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé et un modèle plus restrictif, dit modèle de base appelé souvent le modèle nul. Il s'agit d'un modèle pour lequel toutes les variables observées seraient non corrélées, c'est-à-dire qu'aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée. Les indices utilisés à ce niveau sont : le NFI⁶ et le CFI⁷ ;

- **Les indices de parcimonie** : les indices de parcimonie permettent d'évaluer l'ajustement pour chaque paramètre estimé. Ils déterminent, parmi plusieurs modèles plausibles équivalents, celui qui présente la meilleure parcimonie et qui devrait, par conséquent, être préféré aux autres.

Les valeurs clés des principaux indices d'ajustement de modèle, selon Roussel et al. (2002) sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 54: Valeurs clés des principaux indices d'ajustement de modèle

<i>Indices</i>	<i>Valeurs clés</i>
<i>Les indices absolus</i>	
Chi deux (χ^2)	Plus petit possible
GFI	≥ 0.9
AGFI	≥ 0.8
RMR	≤ 0.05
RMSEA	≤ 0.10
<i>Les indices incrémentaux</i>	
NFI	≥ 0.9

⁵ Le χ^2 est utilisé pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle de structures factorielles s'ajuste bien aux données empiriques. Selon la théorie des tests, le modèle sera accepté si la valeur p est supérieure au niveau de risque d'erreur fixé à priori, généralement de 5%.

² Le GFI (Goodness of Fit) est un indice de la qualité globale d'ajustement. Il varie entre 0 et 1.

³ L'AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*): Est le GFI ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté. Il est analogue au coefficient de régression multiple, peu sensible à la taille de l'échantillon, mais sensible à la complexité du modèle

⁴ Le RMR (*Root Mean Square Residual*) représente l'appréciation moyenne des résidus. Les valeurs du RMR varient entre 0 et 1. Plus l'indice est proche de 0, plus l'ajustement du modèle est meilleur.

⁵ Le RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) représente la différence moyenne par degré de liberté attendu dans la population totale et non dans l'échantillon.

⁶ Le NFI (*Normed Fit Index*) est un indice incrémental basé sur les indices de non centralité de la population. Il représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Sa valeur varie entre 0 et 1. Plus la valeur est proche de 1, plus le modèle est bon (> 0.90).

⁷ Le CFI (*Comparative Fit Index*) est un indice de comparaison dérivé du premier. Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Sa valeur varie entre 0 et 1. Pour être satisfaisant, la valeur de cet indice doit être supérieure à 0,90.

CFI	≥ 0.9
<i>Les indices de parcimonie</i>	
χ^2/ddl	<i>Ce rapport ne devrait pas excéder 2 ou 3 (bien que certains auteurs acceptent jusqu'à 5)</i>

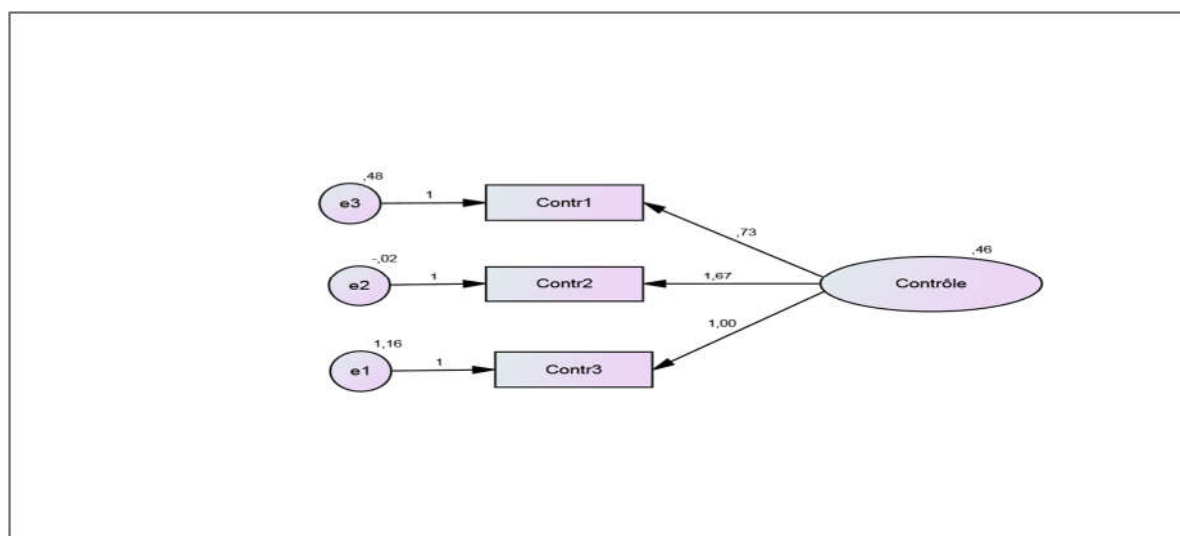
3.1.1. Analyse factorielle confirmatoire (AFC) : Test des modèles de mesure

Notre objectif à ce niveau, est la réalisation de la dernière étape de la purification statistique des échelles de mesure par l'AFC. C'est un examen supplémentaire de la qualité des échelles qui vise la validation de la dimensionnalité établie des échelles.

3.1.1.1. AFC de la variable latente « Contrôle »

Une AFC des échelles de mesure de cette variable latente sur le logiciel AMOS23 nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 7: « Path diagramme » de la variable latente « Contrôle »



Suite à cette figure, on constate que tous les coefficients de représentativité, sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 55: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Contrôle »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Contr1	,730	5,584	0.000	0.86	0.72
Contr2	1,67	4,290	0.000		
Contr3	1,00	5,235	0.000		

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le test t associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est significatif (puisque supérieur à 1,96 pour $p=0,05$) ;
- Le coefficient de Rhô (ρ) est de **0.86**, ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- Le coefficient de Rhô de validité convergence (ρ_{vc}) est de **0.72** (supérieur à 0.5), la validité convergente de notre échelle de mesure est donc confirmée ;

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « **Contrôle** », sont regroupés dans le tableau suivant :

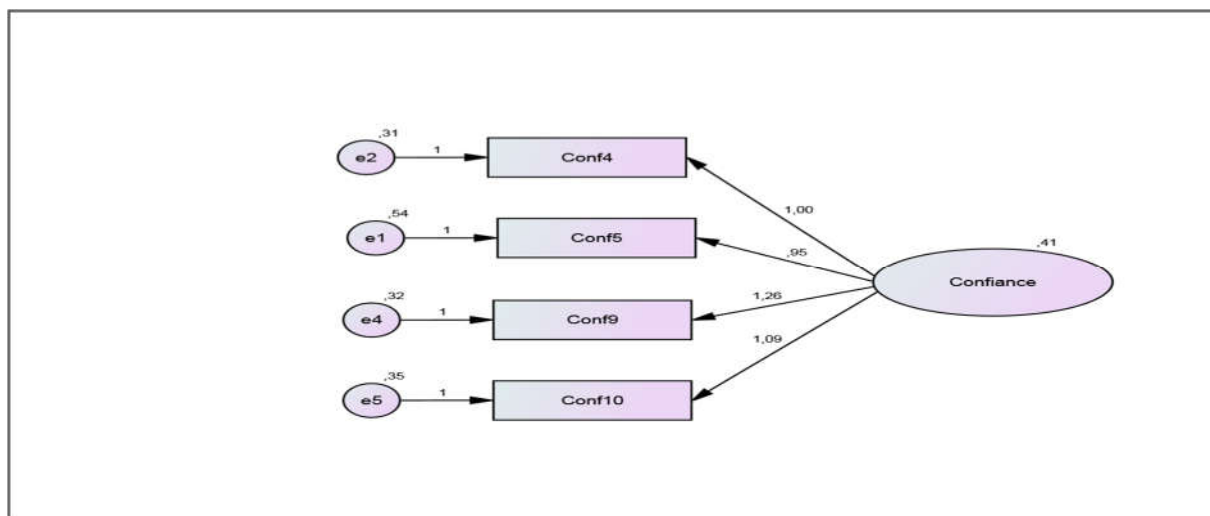
<i>X²</i>	<i>Ddl</i>	<i>X²/ddl</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
2.005	2	1.002	,995	,974	1,00	,016	,003

Tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises, ce qui permet d'appuyer notre construit théorique (modèle de mesure) de cette variable latente.

3.1.1.2. AFC de la variable latente « Confiance »

Une AFC des échelles de mesure de cette variable latente sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 8: « Path diagramme » de la variable latente « Confiance »



SOURCE : AMOS23

D'après cette figure, on constate que tous les coefficients de représentativité sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 56: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Confiance »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Conf5	,949	6,957	0.000	0.84	0.60
Conf4	1,000	8,058	0.000		
Conf9	1,256	8,662	0.000		
Conf10	1,094	8,268	0.000		

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le test t associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est significatif (puisque supérieur à 1,96 pour $p=0,05$) ;
- Le coefficient de Rhô (ρ) est de **0.84**, ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- Le coefficient de Rhô de validité convergente (ρ_{vc}) est de **0.60** (supérieur à 0.5), la validité convergente de notre échelle de mesure est donc confirmée ;

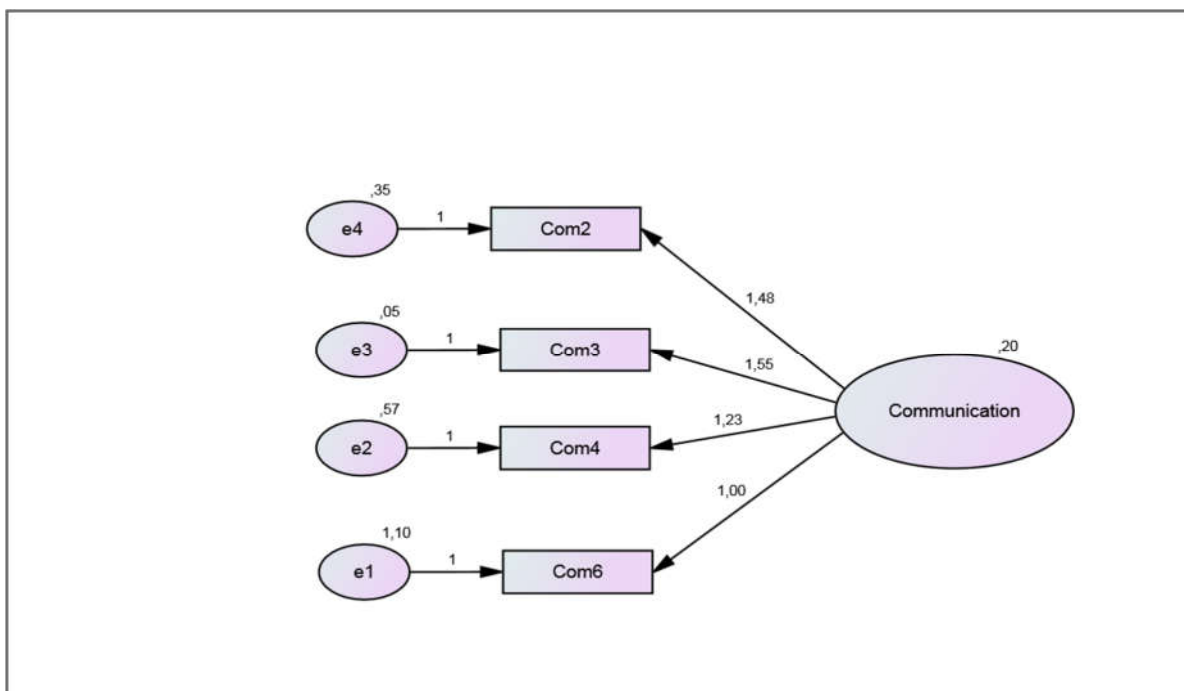
Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « **Confiance** », sont regroupés dans le tableau suivant :

<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/dll</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
18.298	5	3.6596	0.936	0.905	0.925	0.046	0.025

Tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises, ce qui permet d'appuyer notre construit théorique (modèle de mesure) de cette variable latente.

3.1.1.3. AFC de la variable latente « *Communication* »

Figure 9: « Path diagramme » de la variable latente « *Communication* »



SOURCE : AMOS23

Nous constatons que tous les coefficients de représentativité, sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 57: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « *Communication* »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rh� de Joreskog(�)</i>	<i>Rh� validité convergente (�vc)</i>
Com6	1,000	4,002	0.000	0.85	0.66
Com4	1,228	4,136	0.000		

Com3	1,545	4,433	0.000		
Com2	1,477	4,477	0.000		

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le test t associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est significatif (puisque supérieur à 1,96 pour $p=0,05$) ;
- Le coefficient de Rhô (ρ) est de **0.85** (supérieur à 0.7), ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- Le coefficient de Rhô de validité convergence (*pvc*) est de **0.66** (supérieur à 0.5), la validité convergente de notre échelle de mesure est donc confirmée ;

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « Communication », sont regroupés dans le tableau suivant :

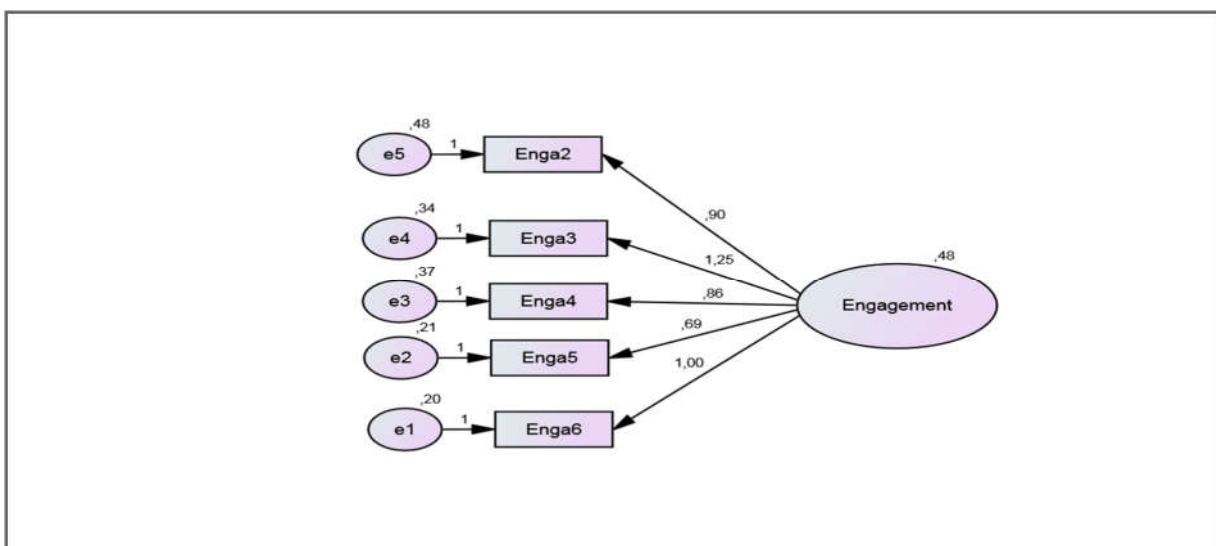
<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/ddl</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
9.315	8	1.164	,947	,837	,918	,077	,029

Tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises, ce qui permet d'appuyer notre construit théorique (modèle de mesure) de cette variable latente.

3.1.1.4. AFC de la variable latente « *Engagement* »

La figure suivante trace l'analyse factorielle confirmatoire de la variable « engagement ».

Figure 10: « Path diagramme » de la variable latente « *Engagement* »



SOURCE : AMOS23

Les coefficients de représentativité sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 58: – Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure de la dimension « Engagement »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Enga6	1,000	8,867	0.000	0.91	0.78
Enga5	,695	9,195	0.000		
Enga4	,858	8,867	0.000		
Enga3	1,248	10,960	0.000		
Enga2	,901	8,382	0.000		

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « *Engagement* », sont regroupés dans le tableau suivant :

<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/ddl</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
13.956	9	1.554	0.955	,895	0.941	0.01	0.00

Tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises, ce qui permet d'appuyer notre construit théorique (modèle de mesure) de cette variable latente.

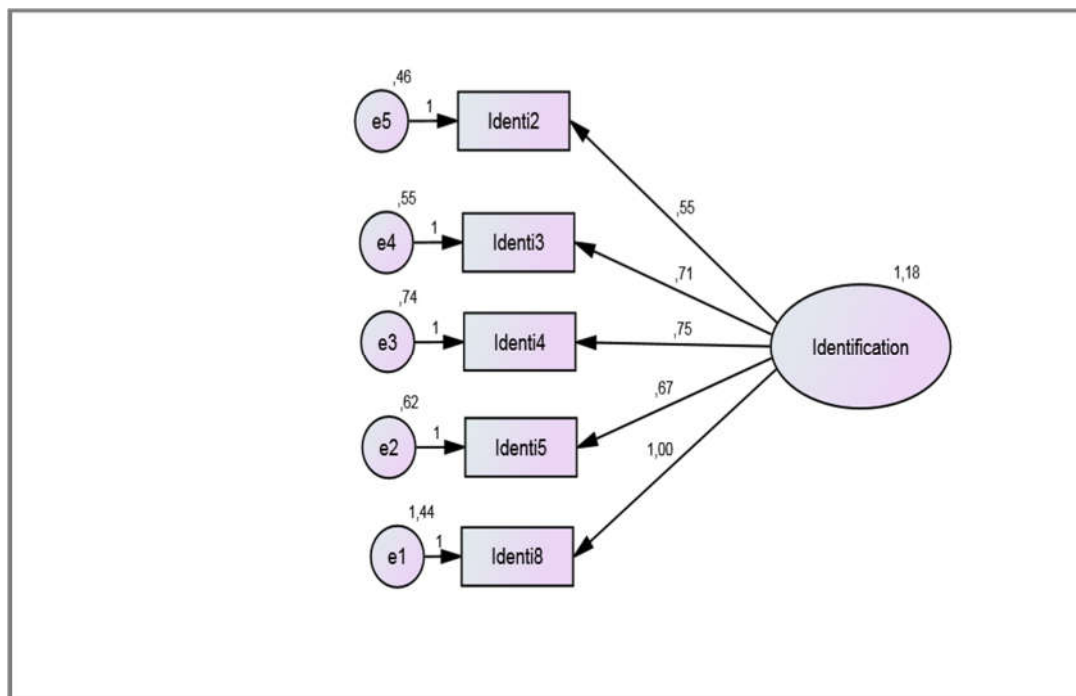
3.1.2. AFC des variables dépendantes : Maîtrise des risques

3.1.2.1. AFC de la variable latente « Identification des risques »

Sur la base des résultats de l'AFE et du test de normalité, 5 items sont retenus pour mesurer cette variable latente.

Une AFC de 5 échelles de mesure de cette variable, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 11: « Path diagramme » de la variable latente « Identification des risques »



Nous constatons que tous les coefficients de représentativité, sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau 59 regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 59: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Identification »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Identi8	1,000	6.136	0.000	0.89	0.68
Identi5	,675	6,552	0.000		
Identi4	,748	6,601	0.000		
Identi3	,712	6,835	0.000		
Identi2	,547	6,384	0.000		

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le test t associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est significatif (puisque supérieur à 1,96 pour $p=0,05$) ;
- Le coefficient de Rhô (ρ) est de **0.89** (supérieur à 0.7), ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- Le coefficient de Rhô de validité convergente (ρ_{vc}) est de **0.68** (supérieur à 0.5) ; la validité convergente de notre échelle de mesure est donc confirmée ;

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « **Identification** », sont regroupés dans le tableau suivant :

<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/dll</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
10,067	5	2,013	,972	,915	,975	,056	,085

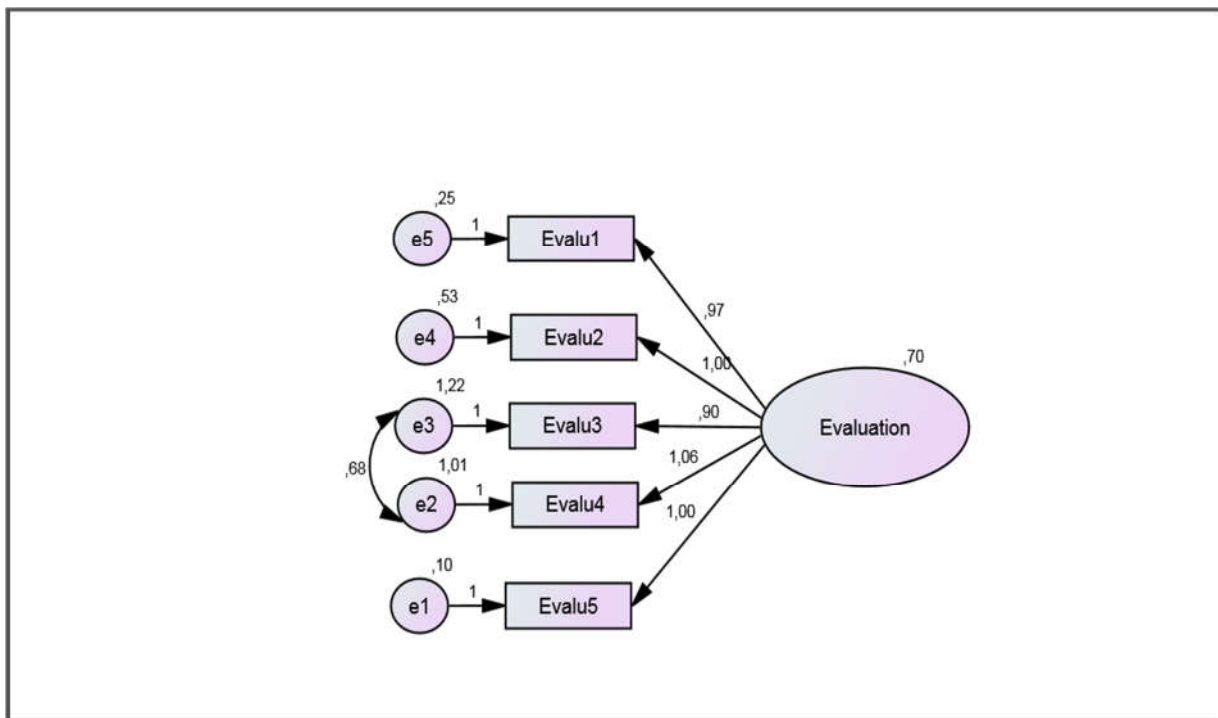
Nous constatons d'après les résultats du tableau ci-dessus que tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises.

3.1.2.2. AFC de la variable latente « *Evaluation des risques* »

Sur la base des résultats de l'AFE et du test de normalité, 5 items sont retenus pour mesurer cette variable latente.

Une AFC de 5 échelles de mesure de cette variable, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 12/ « Path diagramme » de la variable latente « *Evaluation des risques* »



Nous constatons que tous les coefficients de représentativité, sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 60 : Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure «Evaluation»

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Eval5	1,000	10,041	0.000	0.84	0.60
Eval4	1,059	9,077	0.000		
Eval3	,898	7,241	0.000		
Eval2	1,001	11,137	0.000		
Eval1	,967	13,519	0.000		

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « **Evaluation** », sont regroupés dans le tableau suivant :

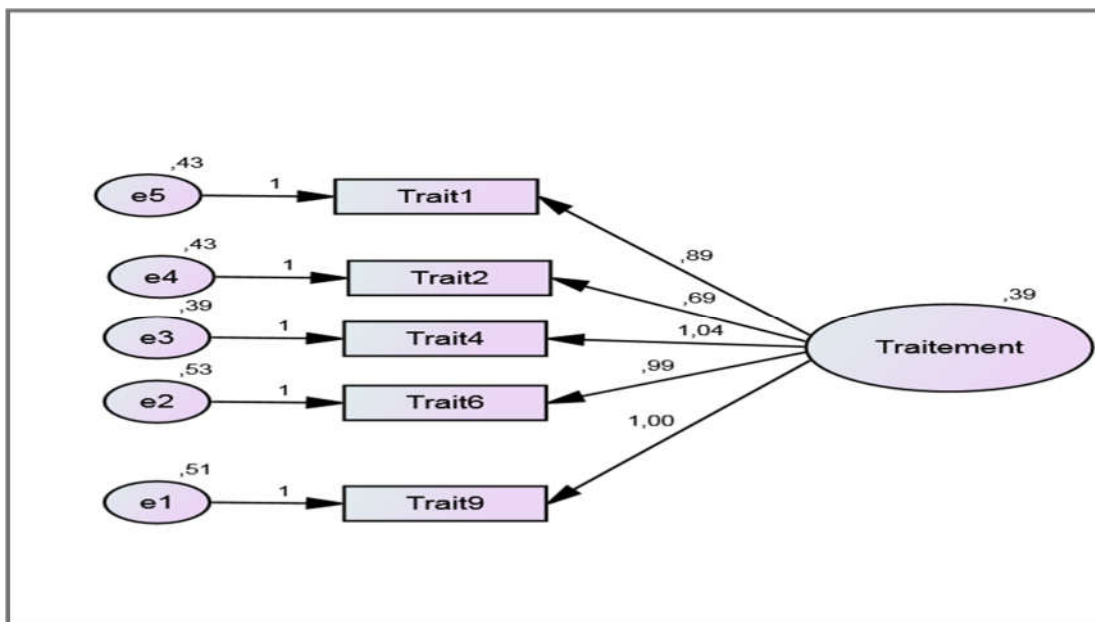
<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/ddl</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
7,286	4	1.821	,980	,923	,992	,043	,077

Nous constatons d'après les résultats du tableau ci-dessus que tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises.

3.1.2.3. AFC de la variable latente « Traitement des risques »

Une AFC de 5 échelles de mesure de cette variable, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 13: « Path diagramme » de la variable latente « Traitement des risques »



Suite à cette figure, on constate que tous les coefficients de représentativité, sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Le tableau ci-dessous, regroupe les résultats des tests d'analyse de fiabilité et de la validité de cette échelle.

Tableau 61: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Traitement des risques »

<i>Echelles de mesure</i>	<i>Coefficient de Représentativité</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	<i>Rhô de Joreskog(ρ)</i>	<i>Rhô validité convergente (ρ_{vc})</i>
Trait9	1,000	6,203	0.000	0.94	0.85
Trait6	,993	6,023	0.000		
Trait4	1,042	6,423	0.000		
Trait2	,694	5,315	0.000		
Trait1	,886	5,986	0.000		

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le test t associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est significatif (puisque supérieur à 1,96 pour $p=0,05$) ;
- Le coefficient de Rhô (ρ) est de **0.94** (supérieur à 0.7) ; ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;

- Le coefficient de Rhô de validité convergence (*ρvc*) est de **0.85** (supérieur à 0.5), la validité convergente de notre échelle de mesure est donc confirmée ;

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure « **Traitement des risques** », sont regroupés dans le tableau suivant :

<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/ddl</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
7.355	5	1.451	,980	,939	,986	,026	,058

Tous les indices d'ajustement sont satisfaisants et conformes aux normes requises, ce qui permet d'appuyer notre construit théorique (modèle de mesure) de cette variable latente.

3.2. Analyse factorielle confirmatoire : test des modèles structurels et des hypothèses

A ce niveau, nous cherchons à vérifier nos hypothèses de recherche à travers des tests de notre modèle structurel qui permet d'estimer les relations causales entre les différentes variables latentes.

Pour ce faire, nous vérifions tout d'abord chacune des hypothèses, puis les hypothèses vérifiées seront regroupées dans le modèle final de notre recherche.

3.2.1. Hypothèse N°1

La première stipule que « *le contrôle influence significativement l'évaluation et le traitement des risques achats* »

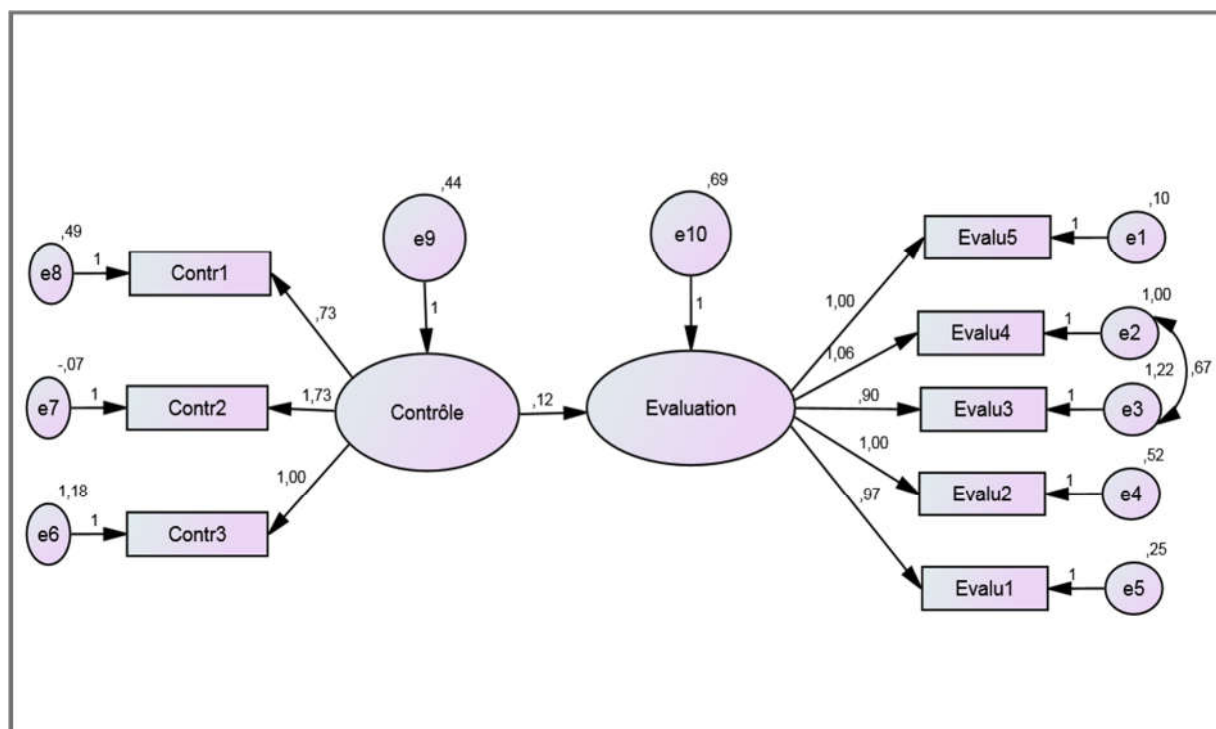
Cette hypothèse stipule un effet significatif du contrôle sur deux variables de maîtrise des risques achats (l'évaluation et le traitement).

La vérification de cette hypothèse nécessite deux tests : un premier test de l'effet du contrôle sur l'évaluation des risques achats et un deuxième test de l'effet du contrôle sur le traitement des risques achats.

3.2.1.1. Test de la relation entre le contrôle et l'évaluation des risques achats

Le test de modèle structurel de cette relation sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 14: Modèle structurel « Relation entre le contrôle et l'évaluation des risques achats »



SOURCE : AMOS23

Tableau 62: Coefficients de l'impact du contrôle sur l'évaluation des risques achats

<i>Relation</i>	<i>Coefficients de régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>
Evaluation<--Contrôle	0,124	1,140	0.254

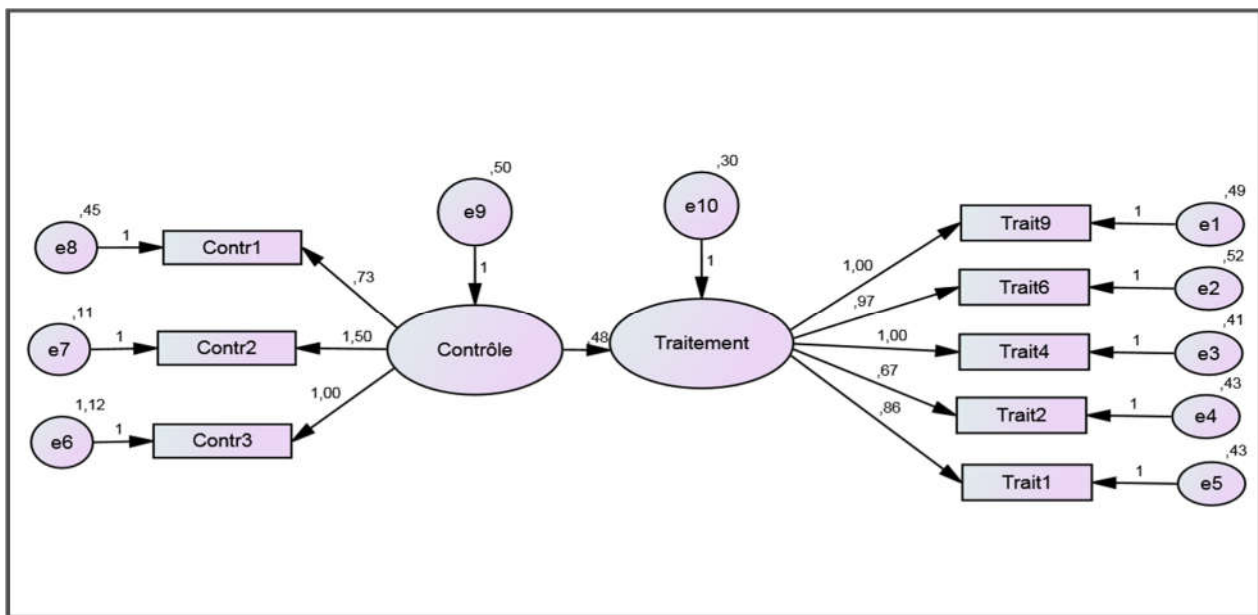
Suite à ces résultats, nous constatons que le coefficient de significativité est supérieur à 0.05 et $t < 1.96$, ce qui signifie l'absence d'une relation significative entre les deux variables.

Donc, la *sous hypothèse 1.1* qui avance que : « *le contrôle influence significativement l'évaluation des risques achats* » est **non validée**.

3.2.1.2. Test de la relation entre le contrôle et le traitement des risques achats

Le test de modèle structurel de cette relation sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 15: Modèle structurel « Relation entre le contrôle et le traitement des risques achats »



SOURCE : AMOS23

Tableau 63 Coefficients de l'impact du contrôle sur le traitement des risques achats :

<i>Relation</i>	<i>Coefficients de régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>
Traitement<--Contrôle	,481	4,303	***

*** $p < 0.05$

Sur la base des résultats de ce tableaux, nous constatons que :

- Le coefficient de significativité est inférieur à 0.05 et $t > 1.96$, ce qui signifie l'existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que la variable « Contrôle » contribue d'une manière significative dans les scores de la variable « *traitement* » ;
- Le coefficient de régression est de 0.481, ce qui signifie que le contrôle a un effet significatif positif sur le traitement (Si « *Contrôle* » augmente de 1. « *Traitement* » augmente aussi de 0,481)

Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les deux variables.

Donc, la *sous hypothèse 1.2* qui avance que : « *le contrôle influence significativement le traitement des risques achats* » est validée.

3.2.2. Hypothèse N°2

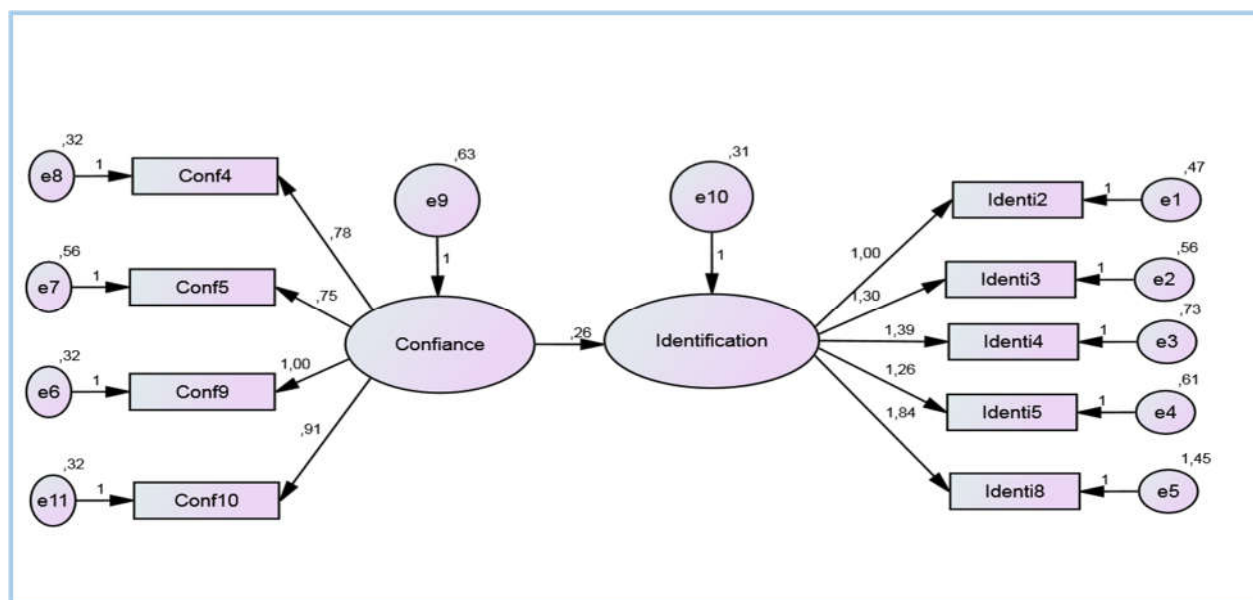
Cette hypothèse avance que « *la confiance impacte significativement l'identification et le traitement des risques achats* »

Elle stipule un effet significatif de la confiance sur les deux variables de la maîtrise des risques achats (*l'identification et le traitement*).

La vérification de cette hypothèse nécessite aussi deux tests : un premier test de l'impact de la confiance sur l'identification des risques achats et un deuxième test de l'effet de la confiance sur le traitement des risques achats

3.2.2.1. Test de la relation entre la confiance et l'identification des risques achats

Figure 16: Modèle structurel « Relation entre la confiance et l'identification des risques achats »



SOURCE : AMOS23

Tableau 64: Coefficients de l'impact de la confiance sur l'identification des risques achats

<i>Relation</i>	<i>Coefficients De régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>
Identification<--Confiance	,257	3,247	0,001

*** $p < 0.05$

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le coefficient de significativité est inférieur à 0.05 et $t > 1.96$; ce qui signifie l'existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que la variable « Confiance » contribue d'une manière significative dans les scores de la variable « Identification » ;
- Le coefficient de régression est de 0.257 ; ce qui signifie que la confiance a un effet significatif positif sur l'identification des risques achats (Si « **Confiance** » augmente de 1. « **Identification** » augmente aussi de **0,257**)

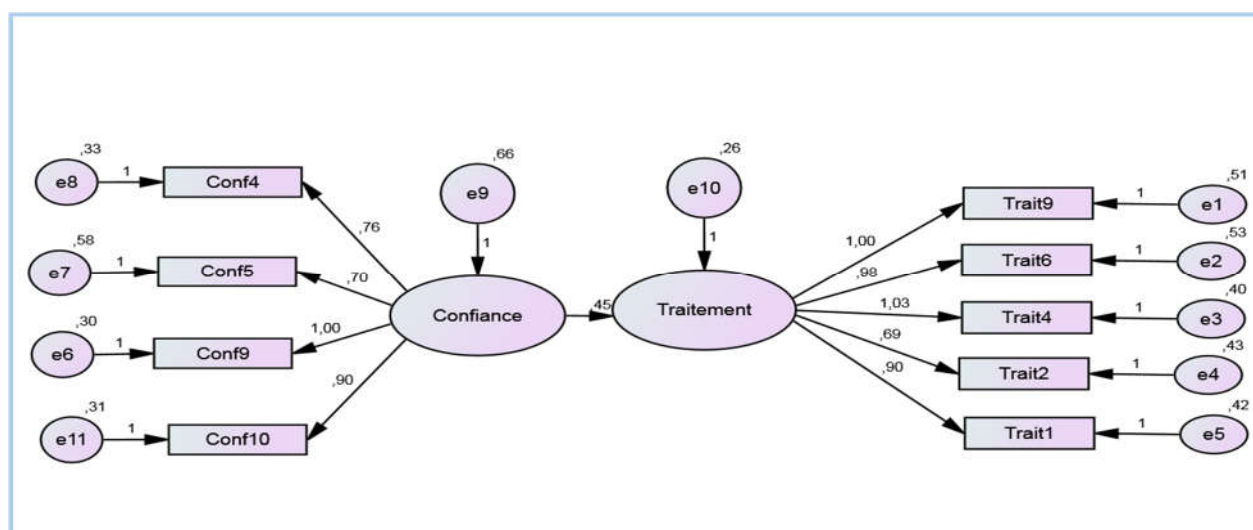
Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les deux variables.

Donc, la *sous-hypothèse 2.1* qui avance que : « **la confiance impacte significativement l'identification des risques achats** » est validée.

3.2.2.2. Test de la relation entre la confiance et le traitement des risques achats

Le test de modèle structurel de cette relation sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 17: Modèle structurel « Relation entre la confiance et le traitement des risques achats»



SOURCE : AMOS23

Tableau 65: Coefficients de l'impact de la confiance sur le traitement des risques achats

<i>Relation</i>	<i>Coefficients de régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>
Traitement<--Confiance	,453	5,100	***

*** $p < 0.05$

Sur la base des résultats de ces tableaux, nous constatons que :

- Le coefficient de significativité est inférieur à 0.05 et $t > 1.96$, ce qui signifie l'existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que la variable « Confiance » contribue d'une manière significative dans les scores de la variable « *Traitement* » ;
- Le coefficient de régression est de 0.45, ce qui signifie que la confiance a un effet significatif positif sur le traitement des risques achats (Si « *Confiance* » augmente de 1, « *Traitement* » augmente aussi de 0,45)

Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les deux variables.

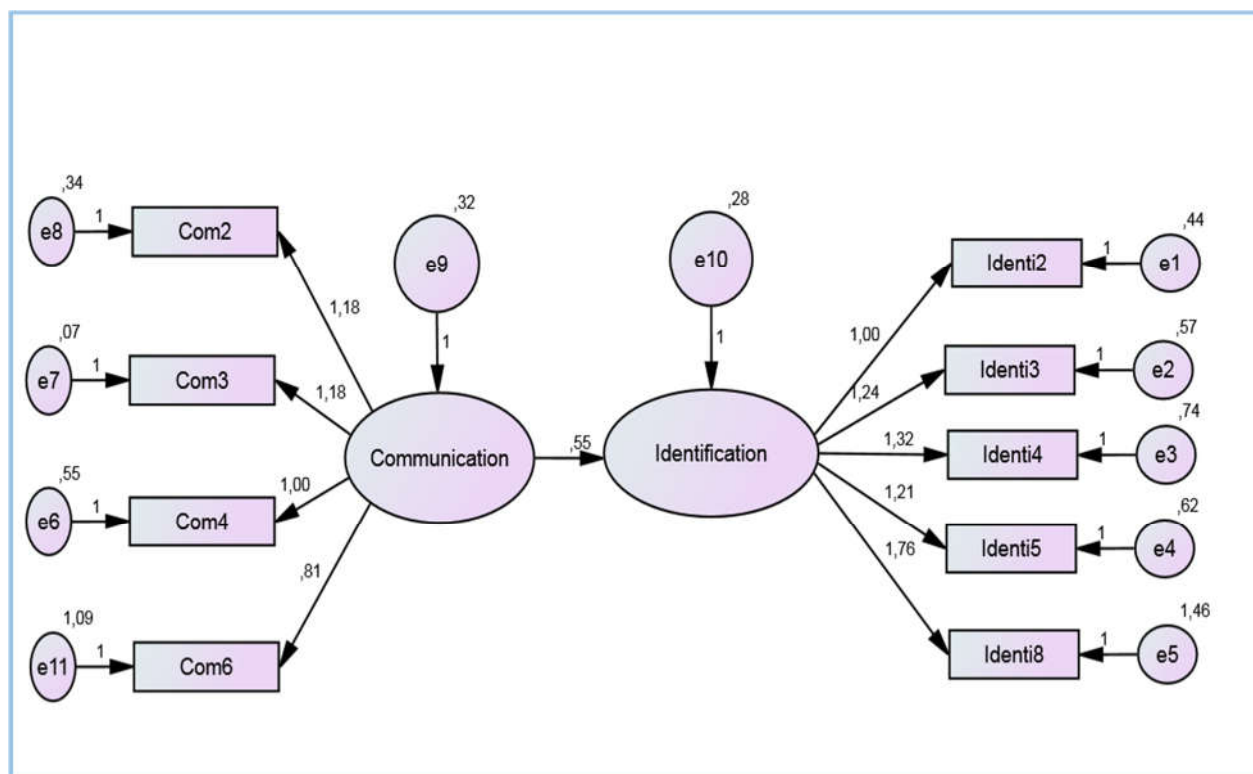
Donc, la *sous-hypothèse 2.2* qui avance que : « *la confiance impacte significativement le traitement des risques achats* » est validée.

3.2.3. Hypothèse N°3

Nous postulons au niveau de cette hypothèse que : « *la communication influence significativement l'identification des risques achats* ».

Le test de modèle structurel de la relation de causalité entre la communication et l'identification des risques sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 18: Modèle structurel « Relation entre la communication et l'identification des risques achats »



SOURCE : AMOS23

Tableau 66: Coefficients de l'impact de la communication sur l'identification des risques achats

<i>Relation</i>	<i>Coefficients De régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>
Identification<-- Communication	,546	4,307	***

*** $p < 0.05$

Sur la base des résultats de ce tableaux, nous constatons que :

- Le coefficient de significativité est inférieur à 0.05 et $t > 1.96$, ce qui signifie l'existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que la variable « Communication » contribue d'une manière significative dans les scores de la variable « Identification » ;
- Le coefficient de régression est de 0.54, ce qui signifie que la communication a un effet significatif positif sur l'identification des risques achats (Si « **Communication** » augmente de **1** « **Identification** » augmente aussi de **0,546**)

Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les deux variables.

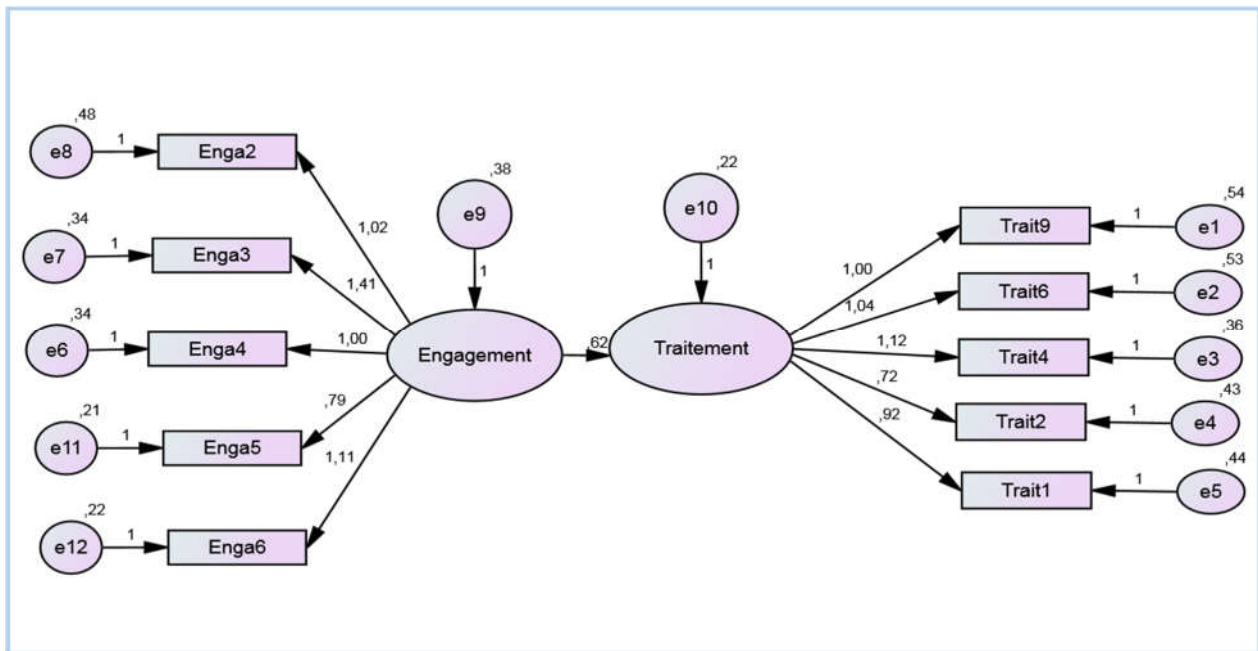
Donc, l'hypothèse N°3 qui avance que : « *la communication influence significativement l'identification des risques achats* » est validée.

3.2.4. Hypothèse N°4

Cette hypothèse avance que « *l'engagement influence significativement le traitement des risques* »

Le test de modèle structurel de la relation de causalité entre l'engagement et le traitement des risques sur le logiciel AMOS23, nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 19: Modèle structurel « Relation entre l'engagement et le traitement des risques achats»



SOURCE : AMOS23

Tableau 67: Coefficients de l'impact de l'engagement sur le traitement des risques achats

<i>Relation</i>	<i>Coefficients de régression</i>	<i>CR (Test t) Critical Ratio</i>	<i>Signification P</i>	
Traitement<-- Engagement	,623	5,200	***	

*** p<0.05

Sur la base des résultats de ce tableau, nous constatons que :

- Le coefficient de significativité est inférieur à 0.05 et $t > 1.96$, ce qui signifie l'existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que la variable « Engagement » contribue d'une manière significative dans les scores de la variable « *Traitement* » ;
- Le coefficient de régression est de 0.623, ce qui signifie que la communication a un effet significatif positif sur l'identification des risques achats (Si « *Engagement* » augmente de 1. « *Traitement* » augmente aussi de **0,546**)

Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les deux variables.

Donc, l'*hypothèse N°4* qui avance que : « *l'engagement influence significativement le traitement des risques* » est validée.

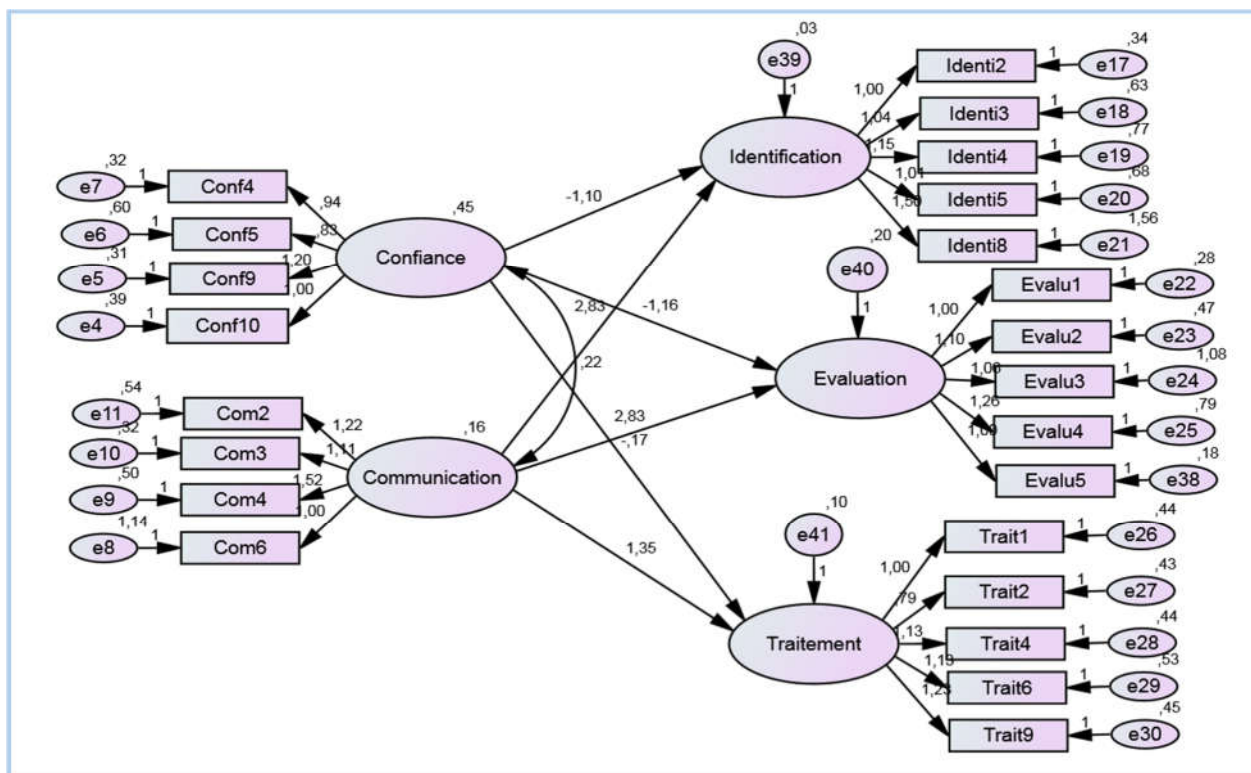
3.2.5. Hypothèse N°5

Cette hypothèse avance que « *La communication et la confiance sont les facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques* »

La vérification de cette hypothèse nécessite aussi deux tests : un premier test de l'impact de la communication et de la confiance sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats et un deuxième test de l'effet de l'engagement et du contrôle sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats.

3.2.5.1. Test d'impact de la communication et de la confiance sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats

Figure 20: Modèle structurel « Impact de la communication et de la confiance sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats »



T-Student

	<i>Identification</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Traitement</i>
<i>Confiance</i>	<i>-3,851***</i>	<i>-3,968***</i>	<i>-1,146*</i>
<i>Communication</i>	<i>3,533***</i>	<i>3,543***</i>	<i>3,241**</i>

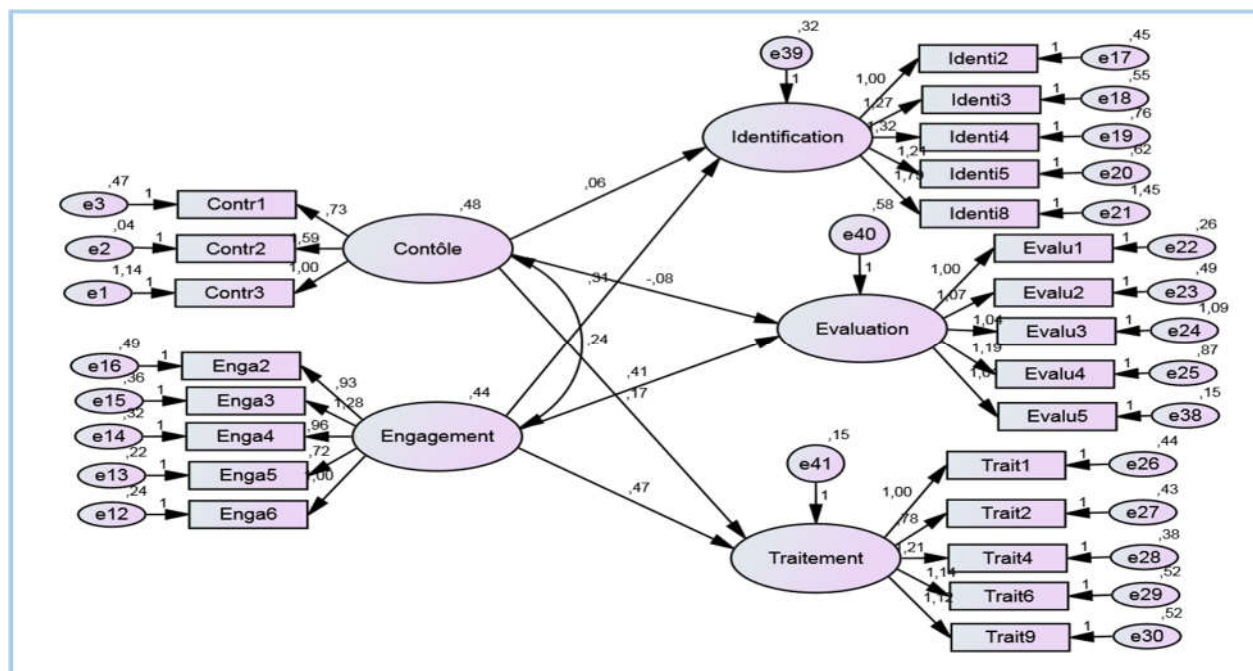
*p>0.05 ; ** p<0.05 ; *** p<0.01

D'après le tableau, les relations entre la plupart des variables sont significatives au seuil de 0,05 ($t > 1,96$).

Sur la base de ces résultats, nous confirmons le lien de causalité entre les variables.

3.2.5.2. Test d'impact de l'engagement et du contrôle sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats

Figure 21: Modèle structurel « Impact de l'engagement et du contrôle sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats »



T-Student

	<i>Identification</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Traitement</i>
<i>Contrôle</i>	,572*	-,673*	2,049**
<i>Engagement</i>	0,811*	2,976**	4,642***

*p>0.05 ; ** p<0.05 ; *** p<0.01

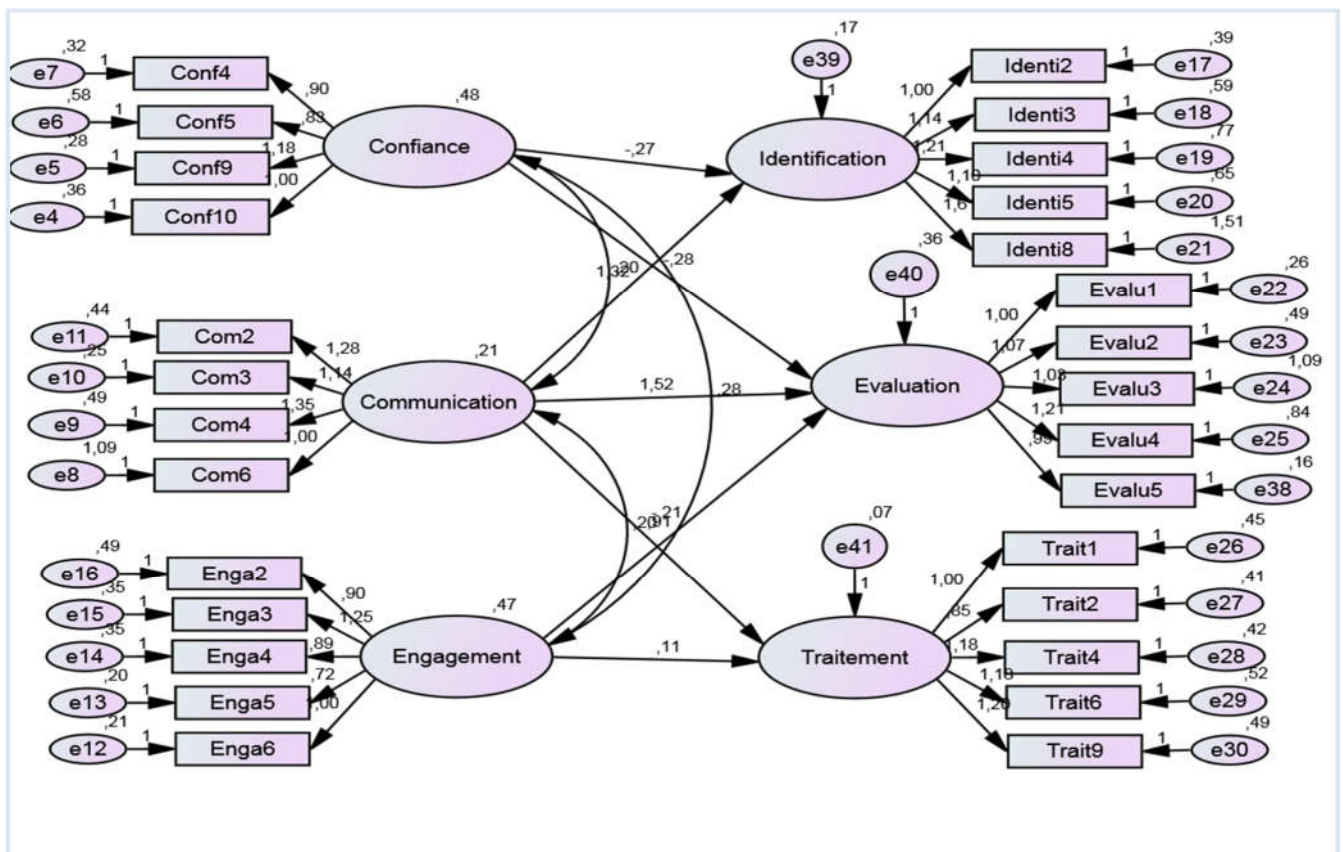
D'après le tableau, 3 relations seulement sont significatives au seuil de 0,05 ($t > 1,96$).

Donc, sur la base de ces résultats des deux tests **a** et **b**, l'hypothèse N°5 qui avance que : « *La communication et la confiance sont les facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques* » est validée.

3.1. Test du modèle général

Après avoir testé les hypothèses de notre recherche, l'étape suivante consiste à évaluer l'ajustement du modèle général, c'est-à-dire le test simultanément des relations entre les variables observées et leurs variables latentes correspondantes (modèle de mesure) ainsi que les relations entre les variables latentes

Figure 22: Test du modèle général



T-Student

	<i>Identification</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Traitement</i>
<i>Confiance</i>	-2,299**	-1,961**	
<i>Communication</i>	3,926***	3,819**	3,777***
<i>Engagement</i>		-,631*	2,34**

*p>0.05 ; ** p<0.05 ; *** p<0.01

D'après le tableau, les relations entre la plupart des variables sont significatives au seuil de 0,05 ($t > 1,96$). Il en résulte que globalement nos liens postulés et nos hypothèses de recherche sont vérifiées statistiquement ; ce qui conduit à affirmer que la structure générale du modèle est validée.

<i>X2</i>	<i>Ddl</i>	<i>X2/ddl</i>	<i>GFI</i> ≥0,90	<i>AGFI</i> ≥0,80	<i>CFI</i> ≥0,90	<i>RMR</i> ≤0,10	<i>RMSEA</i> ≤0,08
328.428	70	4.69	,898	,787	,789	,105	,102

Le résultat du test de ce modèle général présente des indices d'ajustement proches des normes d'acceptation, montrant ainsi que le modèle théorique ne reproduit pas parfaitement les données collectées.

Ces résultats nous conduisent à accepter le modèle général qui semble être fiable et ajusté aux données empiriques. Elles confirment notre hypothèse générale de recherche qui stipule : que « *La collaboration client-fournisseur influence significativement la gestion efficace (ou : le niveau d'efficacité de la gestion) des risques achats*, avec la communication et la confiance comme facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques.

SECTION 4. Discussion Des Resultats

L'idée de mener une approche quantitative confirmatoire avait pour finalité d'apporter des éléments de réponse à notre questionnaire de recherche concernant l'effet des dispositifs collaboratifs client-fournisseur sur la maîtrise des risques achats. Maîtrise dans le sens de Leroy et signoret (1992) « maintien des risques à l'intérieur de limites considérées comme acceptables » (Leroy & Signoret, 1992).

Les questions sous-jacentes étant : quels sont les dispositifs collaboratifs qui ont le plus d'effet sur la gestion efficace des risques achats ? Quelles sont les variables de la relation client-fournisseur qui impactent l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats ?

Nous avons cherché à savoir si les entreprises étaient conscientes que lorsqu'elles réalisaient leurs achats, elles étaient exposées à des risques et avons proposé une grille avec les risques les plus fréquents.

Voici une célèbre citation pour justifier le premier apport de notre analyse de données :

« Celui qui excelle à résoudre les difficultés le fait avant qu'elles ne surviennent. »

En effet, notre première question avait pour objectif de relever les risques achats qui surviennent fréquemment dans le cadre de la fonction d'achat.

Il est important de connaître les risques encourus car ce que nous avons déjà expérimenté ne peut que nous rendre plus forts et nous servir d'expérience et ceux que nous pouvons prévoir nous donnent une longueur d'avance dans notre processus de gestion des risques dans le sens où ils seront identifiés et donc traités avant leur survenue.

Le traitement de la question relative « aux risques achats les plus fréquents dans la fonction achats » nous informe que la plus grande occurrence est relative à la livraison non conforme, à la livraison tardive et au problème de qualité, suivie de très près par la défaillance du fournisseur.

Vereeckede (2009) livre les résultats d'une enquête réalisée sur le sujet auprès de plus de 250 professionnels internationaux de la supply chain pour laquelle, entre 2000 et 2005, les trois quarts des entreprises ont connu une rupture majeure de leur supply chain : problèmes de qualité, de livraison ou d'approvisionnement. Ce qui va dans le sens même des réponses que nous avons obtenues.

Les managers qui auront l'opportunité de découvrir cette enquête empirique auront une idée sur les risques achats les plus fréquents dans le contexte marocain et seront à même de mettre en place une stratégie adaptée afin de les éviter.

Nous avons, par ailleurs, souhaité savoir si les répondants avaient un département dédié à la gestion des risques. Cela est très significatif à notre sens car montre le poids donné à la perception du risque dans l'organisation.

L'analyse descriptive de nos données montre que 88,6 % des entreprises de notre échantillon ne disposent pas d'un département dédié à la gestion des risques achats. C'est la direction générale, la direction commerciale ou encore le service d'approvisionnement qui gèrent les risques au niveau de ces entreprises.

Dans l'étude de Vereeckede (2009) sur l'existence d'un responsable risques achats dans des entreprises européennes et chinoises, 64% des entreprises indiquent n'avoir pas de responsable

particulier pour le supply chain risk. 10 % des entreprises ont bien un risk manager mais il ne dépend pas du département supply chain. Il dépend surtout de la direction financière. Par type d'industrie, 50% des entreprises de la chimie ont une personne responsable du risque. Et à l'opposé, dans le textile, il n'y a jamais de supply chain risk manager.

Cette chercheuse conclut que « le risque est présent mais les entreprises ne sont pas équipées pour le gérer sauf pour l'environnement, ce veut dire que le risque n'est pas ressenti suffisamment fort pour disposer d'un poste ou d'un processus de supply chain risk management ».

Par rapport à la perception de la vulnérabilité de la fonction achats, 76,4 % des répondants ont conscience que la fonction achat est vulnérable, dans le sens, déjà cité dans la partie théorique de notre recherche, à savoir « un état sans défense face à l'exposition aux risques » (Chambers, 1989).

Les résultats de Lavastre et Spalanzani en 2010 d'une étude exploratoire qualitative (menée par le biais d'entretien semi-directifs auprès de neuf responsables de chaîne logistique d'entreprises de la région Rhône-Alpes) suivie d'une étude quantitative (menée par le biais d'un questionnaire auprès de 142 gestionnaires supply chain et logistique), sur les pratiques de SCRM vont dans le même sens que nos résultats puisqu'ils concluent que les entreprises ont conscience du risque (Lavastre & Spalanzani, 2010).

Cette prise de conscience est très importante dans le cadre de la gestion des risques car plus les entreprises ont conscience de la vulnérabilité des et donc de l'existence de risques, et plus elles consacrent des ressources et elles s'organisent (de façon isolée ou coordonnée avec leurs partenaires industriels) pour manager ces risques.

Vereeckede, (2009) qui a synthétisé, par ailleurs, la littérature sur les risques dans l'entreprise, qu'elle qualifie de sujet difficile conclut que grâce à une meilleure prise de conscience du risque dans les supply chains, le risque est aujourd'hui mieux maîtrisé

Concernant le dispositif collaboratif « confiance », notre hypothèse avançait que la confiance impacte significativement l'identification et le traitement des risques achats. Les tests d'impact ont montré l'existence d'une relation significative entre la confiance et l'identification du risque et entre la confiance et le traitement des risques achats. Notre hypothèse est validée et montre l'importance des relations basées sur la confiance afin de gérer conjointement des problèmes managériaux, et en l'occurrence, la maîtrise des risques achats.

Ces résultats sont en ligne avec les propositions des théoriciens de l'échange relationnel (Dwyer et al., 1987 ; Macneil, 1980). Dans cette approche, les relations reposent sur une responsabilité partagée qui s'inscrit dans un climat de confiance

Donada et Nogatchewsky (2007) ont rédigé un article présentant une synthèse des travaux statistiques considérés comme étant les plus représentatifs de la diversité des contributions. Leur analyse des travaux empiriques démontre que les résultats de ces travaux confirment très largement l'influence positive de la confiance sur la gouvernance relationnelle (Donada & Nogatchewsky, 2007). Ce type de gouvernance se traduit par davantage de coopération, d'action jointe, de coordination, d'implication des partenaires, d'acceptation de normes relationnelles (partage d'informations, résolution harmonieuse des conflits, communication).

Concernant la variable « contrôle » dans la gestion des risques achats, à travers l'analyse factorielle exploratoire, lorsque nous avons réalisé le test de l'échelle de mesure de cette variable, nous avons supprimé deux items qui détérioraient la qualité de l'instrument de mesure. Ces items étaient relatifs à l'avertissement formel et à l'avertissement informel donnés au fournisseur lorsqu'il y a un problème dans l'exécution de la commande.

Ensuite, lors de l'analyse factorielle confirmatoire, le coefficient de significativité a écarté la présence d'une relation significative entre l'effet du contrôle du fournisseur et l'évaluation des risques achats. Ce qui nous a fait invalider l'hypothèse correspondante.

Au niveau de notre échantillon, nous en déduisons que le contrôle n'est pas le dispositif collaboratif qui permet la maîtrise du risque achat car ce n'est pas celui qui a l'impact le plus significatif sur l'évaluation du risque.

Pour Sauvage et Marnissi (2010) également, le résultat de leur étude exploratoire auprès d'une dizaine d'entreprises du secteur industriel va dans le sens de nos résultats puisqu'ils concluent leur travail ainsi « Le cadre contractuel rigidifie les relations et empêche de faire plus confiance aux fournisseurs, de partager plus d'information ou co-gérer les risques. En même temps, la littérature montre que l'évolution du niveau des risques auxquels les chaînes logistiques sont exposées nécessite un renforcement de la relation interorganisationnelle coopérative notamment en amont de la chaîne logistique. Nos travaux suggèrent un décalage avec la réalité de la relation fournisseur ».

Notre troisième hypothèse stipulait que la communication influençait la gestion des risques à travers l'identification des risques achats. Le test du modèle structurel de la relation de causalité entre la communication et l'identification des risques ayant confirmé le lien de causalité, cette hypothèse a été validée, montrant l'intérêt de cette caractéristique collaborative dans l'atteinte de l'objectif de maîtrise du risque.

Lajili et Zéghal avaient exploré, en 2005, les relations entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, et ont examiné les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques des plus grandes entreprises canadiennes faisant partie de l'indice composé S&P/TSX (230). Ils ont concentré leur attention sur les divulgations relatives aux pratiques de gestion des risques parce que le processus de gestion des risques lui-même fait partie des processus internes de l'entreprise et est considéré comme une information confidentielle (Lajili et Zéghal, 2005). Les résultats révèlent que 94,35 % des entreprises analysées révèlent divulguer de l'information sur la gestion des risques. Les auteurs concluent que cela peut aider les firmes à mieux évaluer le degré d'exposition au risque et la manière dont ces risques sont gérés, contrôlés et communiqués.

De même, Lavastre et Spalanzani (2010) ont mené une étude qui présente le SCRM comme un management non seulement opérationnel -avec des actions directes sur le terrain, relayées par les responsables de services, avec la participation des opérateurs et des employés- mais également stratégique -avec la définition d'un schéma directeur de long terme, l'allocation de ressources et la volonté de collaborer avec ses partenaires industriels- au sein d'une organisation et de façon transversale, entre les différents partenaires d'une même chaîne logistique (Lavastre & Spalanzani, 2010).

Ils ont mis en lumière, à travers trois analyses, l'efficacité d'un management transversal dans la gestion du risque : les réunions inter-organisationnelles plus efficaces que les réunions intra-organisationnelles, l'attitude volontariste et portée sur le partage et la collaboration, et enfin le fait que les moyens considérés comme les plus efficaces sont fondés sur la collaboration avec ses partenaires industriels.

L'une de nos hypothèses stipulait que l'engagement impactait significativement le traitement des risques achats afin de les maîtriser. Cette hypothèse a été validée. Les items de cette variable tournent autour de sentiments de loyauté, de fierté, d'association et de partenariat avec le fournisseur.

L'engagement forme, à côté de la confiance, le capital relationnel de l'entreprise. Le résultat de l'analyse corrobore donc l'importance de la collaboration pour gérer les risques relatifs aux achats.

L'étude de terrain réalisée par Sauvage et Marnissi en 2010 sur les enjeux et les conditions d'existence de relations coopératives client-fournisseur dans la gestion des risques d'approvisionnement, a permis de percevoir les avantages de l'engagement de l'entreprise cliente dans une relation coopérative dans le but de mieux gérer les risques achats et d'approvisionnement.

Ils ont montré, à travers leur étude empirique, que les stratégies d'achats et de gestion des risques liés s'inscrivent dans une pratique ancienne de la coopération.

Pour finir, et sur la base de notre étude empirique, nous pouvons affirmer l'existence d'un lien positif entre la collaboration client-fournisseur et la maîtrise des risques achats. En effet, les risques achats sont omniprésents et leur gestion très difficile. Il est donc tout indiqué d'unir ses forces avec les fournisseurs afin d'endiguer ces difficultés en mettant en place des dispositifs de collaboration et de gestion conjointe des risques, sachant qu'une gestion des risques efficaces conditionne de plus en plus la performance et la durabilité de l'entreprise (Lajili et Zéghal, 2005).

Lavastre et Spalanzani (2010) concluent leur étude ainsi : « De par la définition même du Supply Chain Management, la gestion des flux (physiques et d'information) se doit d'être transversale et de chercher à intégrer les partenaires de la chaîne logistique. Un management transversal semble donc très opportun pour gérer efficacement cette chaîne et pour gérer les risques qui y sont liés (Lavastre & Spalanzani, 2010).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Les objectifs assignés à ce quatrième chapitre ont été centrés sur la validation des hypothèses et sur l'interprétation et la discussion des résultats.

Dans un premier temps, nous avons présenté les résultats d'une analyse descriptive qui ont permis d'avoir des informations sur les profils des répondants, sur leur perception quant à la vulnérabilité des achats, sur les risques les plus encourus dans l'exercice de leur activité d'achat, et sur la gestion du risque dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons exposé les résultats liés à une analyse factorielle exploratoire, qui est une démarche purement statistique de préparation et de structuration des données. Plusieurs items, n'ayant pas passé ce test de purification, ont été écartés de l'analyse.

Par ailleurs se posait la question de la présentation et l'interprétation des résultats d'une analyse factorielle confirmatoire menée sur la base des résultats obtenus suite à la première analyse. Cette deuxième analyse permet de tester la validité d'une structure factorielle définie à priori et conçue à partir d'un modèle théorique qui propose une définition précise des caractéristiques d'une variable conceptuelle. A ce niveau d'analyse, nous avons soumis nos variables à une analyse par équations structurelles ; cette dernière nous a permis la vérification de nos hypothèses de recherche, ainsi que, l'élaboration de notre modèle final.

L'analyse descriptive réalisée sur notre échantillon nous a permis de dégager une première vision de la nature des relations entre les variables.

Les résultats des pratiques risk management confirment la théorie, dans le sens où, dans la grande majorité des entreprises de l'échantillon, il n'existe pas de département dédié à la gestion des risques achats. Cette fonction est prise en charge soit par la direction générale, soit par le service approvisionnement.

La perception de la vulnérabilité de la fonction achats est plus présente dans les entreprises agroalimentaires.

Les résultats obtenus dans cette phase empirique nous renseignent sur un ensemble de données relatives à notre échantillon. Ainsi, l'analyse descriptive montre que la fonction achats est perçue comme étant vulnérable par 76,4 % des entreprises formant notre échantillon. Les risques les plus

rencontrés par le passé sont la livraison non conforme, la livraison tardive, les problèmes de qualité ainsi que les risques de défaillance du fournisseur. Cela montre l'intérêt du sujet pour apporter des solutions managériales relatives au management des risques achats.

En ce qui concerne l'épuration des échelles de mesure, il est intéressant de voir que pour la variable contrôle, les items relatifs à l'avertissement formel et informel n'ont pas été validés, ce qui peut montrer l'aversion des entreprises pour toute forme d'avertissement.

Plusieurs items ont été exclus de la variable confiance relative pour certains à la crédibilité et pour d'autres à la bienveillance.

Quant à la communication, le partage d'informations sensibles n'a pas été retenu dans la validation des échelles. Nous avons senti cette réticence lors du pré-test et lors de l'administration du questionnaire en face-à-face.

Les hypothèses du modèle, synthétisées dans le tableau 4.52, ont été toutes validées sauf l'influence du contrôle sur le traitement du risque achats. Cela laisse supposer que le traitement des risques achats dans les entreprises de notre échantillon se fait par d'autres mécanismes de gouvernance de la relation.

Pour la validation de la cinquième hypothèse de notre modèle, qui avance que « la communication et la confiance sont les facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques achats », nous avons effectué un test de vérification des liens de causalité de tous les dispositifs relationnels sur toutes les variables de la maîtrise des risques. Concernant la « confiance » et la « communication », les relations entre la plupart des variables se sont révélées significatives, ce qui confirmait le lien de causalité. Quant aux variables « contrôle » et « engagement », trois relations seulement se sont avérées significatives. La validation de cette dernière hypothèse montre que pour la gestion des risques, les entreprises formant notre échantillon se basent davantage sur le partage de l'information et sur la croyance que le fournisseur peut et veut agir de façon positive et dans sa bonne volonté à agir dans notre intérêt, dans le sens de (Nogatchewsky, 2009)

Tableau 68 : Synthèse de validité des hypothèses de recherche

<i>Hypothèses</i>	<i>Validité de l'hypothèse</i>
H 1 : « le contrôle influence significativement l'évaluation et le traitement des risques achats »	Non validée
S.H 1.1 : « le contrôle influence significativement l'évaluation des risques achats »	Non validée
S.H 1.2 : « le contrôle influence significativement le traitement des risques achats »	Validée

H 2 : « la confiance impacte significativement l'identification et le traitement des risques achats »	Validée
S.H 2.1 : « la confiance impacte significativement l'identification des risques achats »	Validée
S.H 2.2 : « la confiance impacte significativement le traitement des risques achats »	Validée
H 3 : « la communication influence significativement l'identification des risques achats »	Validée
H 4 : « l'engagement influence significativement le traitement des risques achats »	Validée
H 5 : « La communication et la confiance sont les facteurs de la collaboration client-fournisseur les plus déterminants d'une gestion efficace des risques achats »	Validée

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Comme l'argumente Van de Ven (2007), toute recherche d'intention scientifique s'inscrit de manière explicite ou implicite dans une philosophie de la connaissance – ou cadre épistémologique. Etant donné que dans le cadre de la présente recherche nous cherchons à explorer la réalité de la collaboration client-fournisseur afin de découvrir la vérité sur ses effets sur la maîtrise des risques achats, nous avons choisi, pour notre part, de l'inscrire dans le cadre épistémologiste positiviste.

Notre souci premier étant d'inscrire ce modeste travail dans des travaux valides scientifiquement, il était primordial de veiller à ce qu'il soit fiable. Dans les cadres épistémologiques positivistes, la fiabilité concerne particulièrement la mesure des phénomènes, qui doit être réalisée avec des instruments (échelles de mesure, questionnaires, etc.) fiables au sens suivant : si l'on mesure plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument, on doit obtenir les mêmes résultats.

La validité externe désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle ces connaissances ont été élaborées, c'est-à-dire, dans une recherche quantitative, au-delà de l'échantillon considéré. Dans la mesure où, dans les sciences sociales, la réplication des expérimentations à l'identique est rarement possible, la mise à l'épreuve de la validité externe de connaissances prend généralement la forme d'une étude quantitative destinée à tester des hypothèses sur des échantillons représentatifs de la population à laquelle les résultats de la recherche ont été généralisés. La démarche traditionnelle est de nature hypothético-déductive. Elle consiste à élaborer des hypothèses théoriques dont sont déduites des prévisions qui sont confrontées au matériau empirique de la recherche.

Le modèle théorique qui a découlé du construit théorique avait mis en évidence quatre variables de la collaboration client-fournisseur censées impacter significativement la gestion des risques achats. L'analyse des données dans l'échantillon choisi n'a permis d'en retenir que trois, le contrôle ayant été écarté.

Par ailleurs, nous pouvons affirmer, suite à l'étude empirique, que la collaboration client-fournisseur a un effet positif sur la maîtrise des risques achats, ce qui va dans le sens des propos de Porter, rapportés par Ayers (1999) concernant la stratégie et le positionnement concurrentiel des entreprises : « L'unicité résultant de la collaboration mène à l'invulnérabilité ».

CONCLUSION GENERALE

Dans quelle mesure la collaboration client-fournisseur contribue-t-elle à une maîtrise des risques achats ? C'est principalement à cette question que nous avons tenté de répondre dans cette recherche doctorale. Notre objectif était d'étudier les effets de la collaboration sur l'efficacité des méthodes de gestion des risques achats, la finalité étant de minimiser les risques et la vulnérabilité de l'activité d'achat.

A notre sens, le lien d'influence entre les dispositifs collaboratifs de la relation client-fournisseur et la gestion des risques achats est une problématique complexe qu'il s'agissait de clarifier. Pour ce faire, nous avons scindé notre travail en deux grandes parties.

Nous avons procédé à une revue de la littérature, puis avons proposé, à partir de la littérature académique sur le sujet, un modèle conceptuel que nous avons testé via une approche quantitative. Pour cela, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de responsables et directeurs des achats de différentes entreprises. Nous avons récolté 140 questionnaires que nous avons traités et analysés en nous basant sur la méthode des équations structurelles. Globalement, nos résultats démontrent que la collaboration avec le fournisseur est un facteur permettant d'optimiser la maîtrise des risques liés à l'activité d'achat. En effet, plus les méthodes de gestion des risques sont collaboratives, plus les entreprises parviennent à identifier les risques, grâce notamment au partage d'information avec le fournisseur, et à les évaluer, en mesurant leur probabilité et leur occurrence puis à les traiter grâce au contrôle formel, à la confiance et à l'engagement.

Les résultats de la recherche incitent les acheteurs à ne pas favoriser l'orientation transactionnelle mais à gérer stratégiquement leurs relations avec les fournisseurs en fonction de la valeur de ces relations et de l'orientation d'échange adéquate. Dans ce sens, les dispositifs de la collaboration client-fournisseur les plus significatifs sont la confiance et la communication.

- **Les apports de la recherche**

Notre travail doctoral apporte, à notre sens, une contribution à l'étude du domaine des achats et de la Supply Chain. Nous avons présenté ses implications dans la dernière section du dernier chapitre. La contribution de cette thèse s'inscrit dans un champ de recherche émergent, dont l'objectif est de trouver des voies d'optimisation pour la fonction achats, en particulier en gérant les relations

avec les fournisseurs. Pour notre part, nous avons plus précisément essayé de savoir si la relation collaborative client-fournisseur pouvait peser sur la maîtrise des risques achats en permettant de les identifier, de les évaluer et de les traiter.

Tout d'abord, nous espérons que ce travail va enrichir le corps théorique dédié à l'analyse de la fonction achats puisque les achats des entreprises ne suscitent guère l'intérêt des chercheurs vu le nombre de recherches dans le domaine, et vu que les rares travaux sur ce thème sont davantage associés à la gestion globale de la Supply Chain. Quant aux études consacrées à la gestion des risques achats, elles sont encore plus rares, alors que les enjeux pour les entreprises sont considérables. Notre principale contribution est d'avoir proposé une intégration des principes du SCM en terme de collaboration entre les acteurs et de mettre en avant l'impact sur la gestion des risques achats. Peut-être que les actuels effets de la pandémie de la Covid 19 sur les achats au niveau mondial inciteront davantage les chercheurs à se pencher sur la question. Plus précisément, cette thèse met en exergue les influences d'un ensemble de caractéristiques relationnelles et transactionnelles de la relation collaborative client-fournisseur. Les travaux complètent les recherches en SCM sur l'impact des déterminants relationnels (Cai & Yang, 2008; Hendricks et al., 2008 ; etc.) ou des déterminants transactionnels (Christopher, 2002 ; Tang, 2006 ; etc) sur la gestion des risques dans la Supply Chain. L'originalité de notre approche est de combiner l'influence positive des déterminants relationnels pour appréhender, dans leur globalité, les méthodes de gestion des risques achats.

La partie théorique de ce travail, par ailleurs, au double ancrage théorique permet d'éclairer l'impact de la collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats. Le premier axe théorique s'est inspiré de la littérature relative aux risques achats et à la Supply Chain et à partir de là, nous avons pu proposer un classement des diverses catégories des risques achats et avons mobilisé la littérature pour mieux comprendre la notion de vulnérabilité. Le second axe théorique concernait la mobilisation des théories de l'organisation dans le but d'expliquer les caractéristiques de la relation collaborative client-fournisseur. Nous avons mis en évidence les caractéristiques liées à la solidarité, au partage des risques et au développement commun de nouvelles ressources et savoir-faire. A partir de cette littérature, nous avons fait ressortir un certain nombre de dispositifs de coopération client-fournisseur pouvant favoriser la gestion des risques achats.

Les apports managériaux, notamment de nature stratégique et opérationnelle, s'adressent aux acteurs et services achats des entreprises, mais aussi aux fournisseurs. Aux donneurs d'ordre soucieux de réduire leur portefeuille fournisseur et d'optimiser leurs achats, et aux fournisseurs désirant jouer un rôle de premier plan auprès de leurs clients, cette recherche a tenté d'apporter

des pistes de réflexion pour favoriser leur activité d'exploitation. Nous nous permettons de faire quelques suggestions de nature à améliorer les pratiques d'achat et les échanges client-fournisseur.

Nos travaux ont démontré que le responsable d'une entreprise doit choisir le degré et la forme de la collaboration avec son fournisseur selon une analyse des risques achats impliqués et l'exposition de l'activité achat aux risques, ce qui constitue selon nous un véritable outil de gestion permettant le choix du fournisseur, la négociation des clauses du contrat ou encore la planification de la procédure d'achat.

Par rapport aux fournisseurs, notre étude peut se voir comme un outil d'aide et de compréhension stratégique. Ceux-ci pourront ainsi mieux appréhender le fonctionnement interne de la politique achats de leurs donneurs d'ordre, et évaluer le bénéfice d'une coopération client-fournisseur dans le cadre de la résolution des risques et de l'optimisation des achats. Il s'agit, également, d'orienter ces acteurs vers le partenariat créateur de valeur pour leur donneur d'ordre.

Par ailleurs, notre recherche met l'accent sur l'importance de créer une relation collaborative basée sur la confiance, la communication et l'engagement. Dans ce sens, le fournisseur est encouragé à multiplier ses efforts pour être à l'écoute de son client et lui proposer des actions spécifiques permettant de maîtriser conjointement les risques.

Enfin, il est intéressant de constater que la compétition ne semble pas accroître le risque de dépendance dû à l'implication du fournisseur dans la relation. L'explication tient probablement à l'effet modérateur de la confiance qui se constitue indépendamment de la relation d'exclusivité qui peut s'instaurer entre le donneur d'ordre et le fournisseur.

Au-delà des contributions théoriques et managériales, cette recherche apporte une contribution méthodologique concernant principalement le modèle conceptuel élaboré à partir de la littérature. En effet, l'analyse de la littérature nous a amenés à développer un modèle de recherche dont la signification et le contenu dépendaient des positionnements des auteurs, que nous avons testé et validé dans le contexte marocain.

- **Les limites et les prolongations de la recherche**

Comme toute investigation, notre recherche présente un certain nombre de limites. En effet, parvenus au terme de notre travail, nous pouvons nous interroger sur le choix du cadre conceptuel pour appréhender la gestion des risques achats. Nous nous demandons, en outre, si la méthode hypothético-déductive était la meilleure piste pour étudier une problématique aussi peu traitée. En effet, la compréhension de l'effet de la collaboration sur la maîtrise des risques achats aurait été plus significative par une étude qualitative, et plus précisément, dans le cadre de la dyade afin

d'obtenir la vision des partenaires de part et d'autre. Cela aurait exigé de lever l'anonymat des entreprises, ce qui se révèle particulièrement délicat du fait du caractère confidentiel des relations commerciales.

Nos travaux se posent sur la question des conditions « sociales » de mise en œuvre de la gestion des risques. Nous nous interrogeons également sur les compétences spécifiques des acheteurs (techniques et comportementales) nécessaires pour stimuler la collaboration avec les fournisseurs. Les compétences sont-elles innées ? Sont-elles influencées par un dispositif d'apprentissage ou de formation ? Des questions qui mériteront d'être approfondies dans le cadre de travaux futurs.

De plus, nous n'avons pas pris en compte la dynamique du processus d'achat et de son impact sur l'évolution du niveau de risque. (Juha & Pentti, 2008), par exemple, ont constaté que les risques sont plus importants vers la fin du processus d'achat que lors de son lancement. Il faut donc que l'évolution de la gestion des risques se fasse par étapes. Ces auteurs ont démontré qu'au début du processus, les risques doivent être gérés par des techniciens, car ils sont inhérents aux spécificités techniques du produit et à sa qualité. En revanche, à la fin du processus, il est préférable de faire appel à des gestionnaires stratégiques pour traiter les risques associés aux fournisseurs et au marché, et aussi les risques macroéconomiques. Ces résultats corroborent ceux de Choffay et Lilien (1978) et Johnston et Bonoma (1981) et nous font dire qu'une étude longitudinale serait parfaitement appropriée pour mettre en lumière cette évolution dynamique dans la relation client-fournisseur.

Une autre limite possible est que nous n'avons pas testé l'impact des risques sur le niveau de collaboration client-fournisseur. A ce sujet, (Juha & Pentti, 2008) et Xideas et Moschuris (1998) ont montré que plus le risque est grand, plus il est nécessaire de faire intervenir plusieurs acteurs internes et externes aux processus des achats.

Par rapport à de futures recherches dans ce domaine, nous conseillons aux chercheurs d'élargir les travaux en collectant les informations des deux parties impliquées dans la relation client-fournisseur. En effet, eu égard à la forte interaction qui lie le client à son fournisseur, c'est une relation d'ordre dyadique qu'il est intéressant d'appréhender et pour cela, on doit étudier simultanément le fournisseur et le client impliqués dans une véritable interaction.

Nous espérons que les futurs travaux concernant ce champ disciplinaire viendront stimuler les recherches sur la gestion des risques achats et apporter des compléments et des améliorations à la présente étude doctorale.

Par ailleurs, les relations fournisseur-client doivent être envisagées dans une perspective de long terme et non comme une succession de transactions localisées dans le temps et dans l'espace.

Le dispositif collaboratif de l'engagement mérite aussi d'être étudié pour son apport à la qualité relationnelle car, dans une méta-analyse, Meyer et al. (2012) ont recensé moins de 1 % des études publiées sur l'engagement organisationnel en Afrique (Meyer *et al.*, 2012) confirmant les constats de Gbadamosi (2003) qui estime que les recherches sur ce sujet sont très rares sur le continent africain.

BIBLIOGRAPHIE

- A Z I. (2020). *Agence du Bassin Hydraulique du Tensift, Atlas des zones inondables*.
- Aggarwal. (2007). *Role of risk sharing and transaction costs in contract choice : Theory and evidence from groundwater contracts*.
<https://ideas.repec.org/a/eee/jeborg/v63y2007i3p475-496.html>
- AgileBuyer. (2020). *Les relations clients-fournisseurs BtoB en total bouleversement*.
https://agilebuyer.com/wp-content/uploads/2020/05/Etude_AgileBuyer-CNA_TendancesAchats2020SuiteCovid_200519_web-1.pdf
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue française de gestion*, 31(154), 193-209. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.193-209>
- Allen, D. (1999). The role of risk in contract choice. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(3), 704-736. <https://doi.org/10.1093/jleo/15.3.704>
- Amabile, S., & Gadille, M. (2006). Coopération interentreprise, système d'information et attention organisationnelle. *Revue française de gestion*, 32(164), 97-118.
<https://doi.org/10.3166/rfg.164.97-118>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18.
<https://doi.org/10.2307/3172490>
- Antit, I. (2008). *Vers la constitution de la confiance optimale Réconcilier l'économie et le social*. 20.
- Arndt, J. (1979). *Toward a Concept of Domesticated Markets*. 7.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- Ayadi, S. (2009). Docteur en Sciences de Gestion Enseignant-Chercheur ESCIP (School of International Business) Saint-Omer (France). *La Revue des Sciences de Gestion*, 10.
- Babich, V., Burnetas, A. N., & Ritchken, P. H. (2007). Competition and Diversification Effects in Supply Chains with Supplier Default Risk. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(2), 123-146. <https://doi.org/10.1287/msom.1060.0122>
- BANK AL-MAGHRIB. (2020). *Rapport annuel—Exercice 2020—BANK AL-MAGHRIB*.

- Batt. (2004). *Peter Batt* | *Curtin University, Perth—Academia.edu.*
<https://curtinedu.academia.edu/PeterBatt>
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In T. R.A (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 228-262). Dunod - 3ème édition. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00324538>
- Beck, U. (2003). La société du risque globalisé revue sous l'angle de la menace terroriste. *Cahiers internationaux de sociologie*, 114(1), 27. <https://doi.org/10.3917/cis.114.0027>
- Bensaou, B. (1999). *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships.*
<https://sloanreview.mit.edu/article/portfolios-of-buyersupplier-relationships/>
- Bernard, B. (1995). *L'économie des relations interentreprises—Bernard Baudry—Éditions La Découverte.*
https://www.editionsladecouverte.fr/l_economie_des_relations_interentreprises-9782707145383
- Bernard, F., & Salviac, E. (2009). *Fonction achats—Contrôle interne et gestion des risques -... - Librairie Eyrolles.* <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/fonction-achats-controle-interne-et-gestion-des-risques-9782840015765/>
- Bettman, J. R. (1973). Perceived Risk and Its Components : A Model and Empirical Test. *Journal of Marketing Research*, 10(2), 184. <https://doi.org/10.2307/3149824>
- Bichon, A., Merminod, N., & Dirk, J. K. (2010). Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs—De la gestion des fournisseurs au management des clients internes. *Revue Française de Gestion*, 36,(n° 205,), 139.
- Blackhurst *, J., Craighead, C. W., Elkins, D., & Handfield, R. B. (2005). An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions. *International Journal of Production Research*, 43(19), 4067-4081.
<https://doi.org/10.1080/00207540500151549>
- Blanc, S., Boncori, A.-L., & Braune, E. (2014). Démocratiser l'entreprise ? Réflexion critique sur la contribution des sciences de gestion à un argument rawlsien. *Revue française de gestion*, 40(245), 159-177. <https://doi.org/10.3166/rfg.245.159-177>
- Borraz, O. (2008). *Les politiques du risque.*
- Botta-Genoulaz, V. (2005). *Principes et méthodes pour l'intégration et l'optimisation du pilotage des systèmes de production et des chaînes logistiques.* 117.
- BOUGHZALA, I. (2007). *Ingénierie de la collaboration : Théories, technologies et pratiques BOUGHZALA Imed.* Librairie Lavoisier. <https://www.lavoisier.fr/livre/electricite->

- Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion—Henri Bouquin—5ème édition—Librairie Eyrolles*. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-contrôle-de-gestion-9782130514305/>
- Bourdieu, P. (1980). *Le capital social—Persée*. https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Bowersox, D. J. (1990, juillet 1). The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/07/the-strategic-benefits-of-logistics-alliances>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2003). HOW TO MASTER CROSS-ENTERPRISE COLLABORATION. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*, V. 7, NO. 4 (JULY/AUG. 2003), P. 18-27: ILL. <https://trid.trb.org/view/606659>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., & Keller, S. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4, 70-78.
- Boyson, S., Dresner, M. E., Harrington, L., Corsi, T. M., & Rabinovich, E. (1999). *Logistics and the Extended Enterprise : Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional* (1st edition). Wiley.
- Bruel, O. (2007). *Management des Achats : Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles—Bruel, Olivier, Collectif—Livres*. <https://www.amazon.fr/Management-Achats-strat%C3%A9giques-structurelles-op%C3%A9rationnelles/dp/2717853413>
- Bruel, O., & Ménage, P. (2014). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements—Enjeux, problématiques, organisation, changement—Livre et ebook Gestion industrielle de Olivier Bruel—Dunod*. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/politique-d-achat-et-gestion-approvisionnements-enjeux-problematiques>
- Brulhart, F. (2002). *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : Le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques*. 29.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *Mechanistic and Organic Systems : Tom Burns, G.M. Stalker | Taylor & Fr*. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702001-23/mechanistic-organic-systems-tom-burns-stalker>
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). DEVELOPMENT OF COOPERATIVE NORMS IN THE BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIP : THE CHINESE EXPERIENCE. *The Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00045.x>
- Calvi, R., & Paché, G. (2010). *Management des achats (Revue française de gestion Vol. 36 N° 205—Juin-juillet 2010)*. Librairie Lavoisier.

<https://www.lavoisier.fr/livre/economie/management-des-achats-revue-francaise-de-gestion-vol-36-n-205-juin-juillet-2010/descriptif-9782746231634>

- Calvi, R., Paché, G., & Jarniat, P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique. *Revue française de gestion*, 36(205), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.205.119-138>
- Canonne, S., & Petit, P. (2010). *La boîte à outils de l'Acheteur—Livres et ebooks Entreprise et économie de Stéphane Canonne—Dunod*. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/boite-outils-acheteur>
- Capet, M. (1978). *Gestion de l'entreprise sous-traitante manuel de gestion de l'entreprise de caractère industriel travaillant en sous-traitance ou à façon—Marcel Capet, Jean Hoflack—Achat Livre | fnac*. <https://livre.fnac.com/a129655/Marcel-Capet-Gestion-de-l-entreprise-sous-traitante>
- Carter, J. R., Carter, P. L., & Monczka, R. M. (2009). Supply management strategies for turbulent times. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Supply-management-strategies-for-turbulent-times-Carter-Carter/d2fa79b43c21577b2971f185b769b31c9fbe564c>
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1996.tb00216.x>
- Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(2), 75-83. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00012-X](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00012-X)
- Chambers, R. (1989). Editorial Introduction : Vulnerability, Coping and Policy. *IDS Bulletin*, 20(2), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.1989.mp20002001.x>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press.
- Chapman, P., Christopher, M., Jüttner, U., Peck, H., & Wilding, R. (2002). *Identifying and Managing Supply-Chain Vulnerability*. 6.
- CHARREAUX, G. (1998). *LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES*.
- Chenhall & Morris. (1986). *The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/247520>

- Chick & Handfield. (2015). *The Procurement Value Proposition*. Kogan Page.
<https://www.koganpage.com/product/the-procurement-value-proposition-9780749471194>
- Choi, T. Y., & Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply networks : Case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20(5), 469-493.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00025-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00025-6)
- Chung, S. (Andy), Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P)
- Claro, D. P., Hagelaar, G., & Omta, O. (2003). The determinants of relational governance and performance : How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32(8), 703-716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.010>
- Coase. (1937). *The Nature of the Firm—Coase—1937—Economica—Wiley Online Library*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24. <https://doi.org/10.1108/09574099310804957>
- Courtot. (1998). *La gestion des risques dans les projets / Hervé Courtot | Gallica*.
<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k33363268.texteImage>
- Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Bowen, F. (2004). The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), 554-565. <https://doi.org/10.1108/01443570410538104>
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604-620.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.001>
- Cova, B., & Salle, R. (1992). L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : Panorama des nouveaux courants de recherche. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 7(2), 83-106. <https://doi.org/10.1177/076737019200700205>
- Crowston, K. (1994). *A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms*. <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP174.html>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système , Michel Crozie...*
<https://www.seuil.com/ouvrage/l-acteur-et-le-systeme-michel-crozier/9782757841150>
- CXP. (2014). *La gestion des achats et relations fournisseurs*.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Debatte, B., Brochot, M., Audino, O., & Broucke, B. (2014). *Les fiches outils des achats : 75 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés* (1er édition). Eyrolles.
- Dempsey, W. A. (1978). Vendor selection and the buying process. *Industrial Marketing Management*, 7(4), 257-267. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(78\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(78)90044-5)
- Den, B., FRANK, A. G., & Linse, K. (2008). Rethinking procurement in the era of globalization. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 76-81.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance : Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2005). Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 20(4), 71-96. <https://doi.org/10.1177/076737010502000404>
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives. *Revue française de gestion*, 33(175), 111-124. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.111-124>
- Dowling, G. R., & Staelin, R. (1994). A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119. <https://doi.org/10.1086/209386>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Dupuy, Y., & Guibert, N. (1995). *La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové / « Trust », a Key Variable in a New Approach of Management Control*. cd. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00818549>
- Durand, B., & Faultrier, B. D. (2007). L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats. *Logistique & Management*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01769326>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>

- Dyer, JH, & Ouchi. (1993). *Partenariats à la japonaise : Donner aux entreprises un avantage concurrentiel*. 35, 51.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ellis, P. D. (2010). *The Essential Guide to Effect Sizes : Statistical Power, Meta-Analysis, and the Interpretation of Research Results*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511761676>
- Ellram, L. M. (1991). Supply-Chain Management : The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 13-22. <https://doi.org/10.1108/09600039110137082>
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic Purchasing : A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(1), 9-19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00185.x>
- Emerson, R. (1962). *POWER-DEPENDENCE RELATIONS*. 13.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments—F. E. Emery, E. L. Trist, 1965*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872676501800103>
- Evrard, Y., Roux, E., & Pras, B. (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing Ed. 3*. Dunod. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/10232232>
- Fabbe-Costes, N. (2005). La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, 31(156), 151-166. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.151-166>
- Faisal Nishat, M., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Mapping supply chains on risk and customer sensitivity dimensions. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 878-895. <https://doi.org/10.1108/02635570610671533>
- Fenneteau, H., & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle. Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 31(156), 203-219. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.203-219>
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise* [These de doctorat, Paris 9]. <http://www.theses.fr/1991PA090020>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

- Forterre, D., & Lafarge, C. (2013). *Gérer les risques des achats à l'international*. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/gerer-risques-achats-international>
- Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52. <https://doi.org/10.2307/1252203>
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Gavard, P. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Pearson Fra.* <https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100048890>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1998). *A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships*. 16.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7)
- Gilmour, P. (1999). *Benchmarking supply chain operations*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635779810245143/full/html>
- Giunipero, L. C., & Aly Eltantawy, R. (2004). Securing the upstream supply chain: A risk management approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 698-713. <https://doi.org/10.1108/09600030410567478>
- Gorgeu, A., & Mathieu, R. (2005). Les restructurations industrielles : Une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France: *La Revue de l'Ires*, n° 47(1), 37-58. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0037>
- Gourc, D. (2006). *Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services : Propositions pour une conduite des projets et une gestion des risques intégrées*. 123.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>

- Guibert, N. (1996). *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : Le rôle des concepts de confiance et d'engagement* [These de doctorat, Montpellier 2]. <http://www.theses.fr/1996MON20018>
- Guilhon, B., & Gianfaldoni, P. (1990). Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 97-112. <https://doi.org/10.3406/rei.1990.1306>
- Guillaume, R. (2007). *Gestion des risques dans les chaînes logistiques : Planification sous incertitude par la théorie des possibilités*. 244.
- Gulati, Sytch, & Mehrotra. (2008). *Breaking up is never easy : Planning for exit in a strategic alliance—EconBiz*. <https://www.econbiz.de/Record/breaking-up-is-never-easy-planning-for-exit-in-a-strategic-alliance-gulati-ranjay/10003755781>
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532. <https://doi.org/10.1177/002224379403100406>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
- Hakansson. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods : An interaction approach, IMP Project Group (ed.), Hakansson Hakan-John Wiley, 1982, No. of pages: 406, Price: £17.75. *Strategic Management Journal*, 3(4), 383-384. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030415>
- Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed. (1991). *Interfirm Adaptation in Business Relationships on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/1252235>
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.-M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.02.007>
- Hanman, S. (1997). *Analyse comparative des performances de votre entreprise avec les meilleures pratiques*.
- Hart, O., & Holmstrom, B. (1987). *The Theory of Contracts* (Working paper N° 418). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics. <https://econpapers.repec.org/paper/mitworpap/418.htm>
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., & Henke, M. (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 22-34. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.12.001>

- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM : Toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00036-1)
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2003). An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm. *Production and Operations Management*, 14(1), 35-52. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00008.x>
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Holton, G. A. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25. <https://doi.org/10.2469/faj.v60.n6.2669>
- Hunt & morgan. (1994). *Relationship marketing in the era of network competition*.
- Iii, C. O., & Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. 8.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Ivens, B. S., Pardo, C., & Tunisini, A. (2009). Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets : An introduction to the special issue, issues and implications. *Industrial marketing management*, 38 (8), 851-856 P.
- J. Purch. Supply Manag. (2022). *Journal of Purchasing & Supply Management—Journal—Elsevier*. <https://www.journals.elsevier.com/journals.elsevier.com/journal-of-purchasing-and-supply-management>
- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer–Supplier Relationships. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 15.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle : Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.227.18735>
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>

- Jenn, O. (2008). *Outils de gestion du « risque fournisseur » : Méthodes et modèles pour la sélection des fournisseurs*. 277.
- Jensen, C., William, H., & Meckling. (1976). *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research : A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Josserand, E., Charki, M., & Charki, H. (2006). (PDF) *La confiance a-t-elle toujours un sens dans les relations interorganisationnelles basées sur les enchères électroniques inversées ?* | Emmanuel Josserand—Academia.edu. https://www.academia.edu/21502412/La_confiance_a_t_elle_toujours_un_sens_dans_les_relations_interorganisationnelles_bas%C3%A9es_sur_les_ench%C3%A8res_%C3%A9lectroniques_invers%C3%A9es_
- Juha, M., & Pentti, J. (2008). Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 253-262. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.09.001>
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management : Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), 197-210. <https://doi.org/10.1080/13675560310001627016>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability : A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7(4), 409-411. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(79\)90024-6](https://doi.org/10.1016/0010-0277(79)90024-6)
- Kalika, M. (2000). Le management est mort, vive le e-management. *Revue Française de Gestion*, 129, 68-74.
- Karduck, A., Rigaud, B., Breuil, D., Lamine, E., Vernadat, F., Versini, F., Motet, G., & Pingaud, H. (2009). *Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise*. 263.
- Kraljic, P. (1983, septembre 1). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Larson, P. D., & Halldorsson, A. (2002). What is SCM? And, Where is It? *The Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 36-44. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00141.x>

- Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2010). *Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM*. 32.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lee, H. L., & Billington, C. (1993). Material Management in Decentralized Supply Chains. *Operations Research*, 41(5), 835-847. <https://doi.org/10.1287/opre.41.5.835>
- Leenders, M. R. (1965). *Improving Purchasing Effectiveness Through Supplier Development*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Leopoulos, V. N., Nivolianitou, Z. S., & Konstantinidou, M. (2004). Comparison of techniques for accident scenario analysis in hazardous systems. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 17(6), 467-475. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2004.08.001>
- Lesca, H. (1994). *Veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherche*. *Economies et Société, série sciences de gestion*.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). *Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales*. 4.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86. <https://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances : The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., & Ragatz, G. L. (2005). An Examination of Collaborative Planning Effectiveness and Supply Chain Performance. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 14-25. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04102002.x>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314. <https://doi.org/10.2307/3172742>

- Nogatchewsky, G. (2002). *TYPLOGIE DE CONTROLE INTERORGANISATIONNEL : LE CAS DE LA RELATION ENTRE UN EQUIPEMENTIER AUTOMOBILE ET SES FOURNISSEURS*. 25.
- Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186-1193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.003>
- OCDE. (2016). *Gouvernance de la gestion des risques au Maroc* (p. 57-88). OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264267145-4-fr>
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Petit, L. (2012). *Gestion de flux de données pour l'observation de systèmes*.
- Portier, P., Pardo, C., & Salle, R. (2010). Achats et marketing. Une asymétrie d'interface. *Revue française de gestion*, 36(205), 97-117. <https://doi.org/10.3166/rfg.205.97-117>
- Potage, J. (2010). *DES ACHATS À LA "GESTION DES RESSOURCES FOURNISSEURS"*. 11.
- Rallet & Torre. (2004). *Proximity and localisation [Proximité et localisation]*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02676112.html>
- Reverdy, T. (2009). Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires : Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels. *Revue française de sociologie*, Vol. 50(4), 775-815. <https://doi.org/10.3917/rfs.504.0775>
- Rozemeijer, F. A., Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating Corporate Advantage through Purchasing : Toward a Contingency Model. *The Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 4-13. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00145.x>
- S. Becker, H. (1960). « Notes sur le concept d'engagement » (C. Debras & A. Perdoncin, Trad.). *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 11, Article 11. <https://journals.openedition.org/traces/257>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status : Introduction, definitions and an overarching framework.

- Sebti, H. (2016). *L'utilisation des systèmes de contrôle dans la dynamique des groupes professionnels : Le cas des acheteurs dans les partenariats entre clients et fournisseurs*. 438.
- Sitkin & Roth. (1993). *Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic « Remedies » for Trust/Distrust on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/2634950>
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>
- Tang, O., & Nurmaya Musa, S. (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.06.013>
- Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain : Analyse prospective par la méthode PM: *Management & Avenir*, N° 70(4), 153-170. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0153>
- Uni Arizona. (1986). *Université de l'Arizona*. https://stringfixer.com/fr/The_University_of_Arizona
- van Weele, A. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Portfolio Models : A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *The Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 15-27. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00156.x>
- Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: An exploratory study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(4), 187-198. <https://doi.org/10.1108/13598540010347307>

ANNEXES

Annexe 1 : lettre d'accompagnement du questionnaire de recherche

Questionnaire de recherche sur le thème :

Effets des dispositifs de collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats

Madame, Monsieur,

Etudiante en doctorat au sein du laboratoire LAREMFES, à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales à Fès, j'étudie l'effet de la collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats.

Pour mener à bien cette étude, je réalise actuellement une enquête auprès des responsables achats.

C'est pour cette raison que je m'adresse à vous et sollicite votre collaboration pour répondre à ce questionnaire.

Vous n'aurez à y consacrer que quelques minutes
s (environ 10) et vous contribuerez grandement à l'enrichissement de notre recherche.

Nous vous assurons la confidentialité des informations fournies, et en aucun cas ces données ne feront l'objet d'un traitement individuel nominatif.

Si vous souhaitez être informé du résultat de notre étude, veuillez-nous le faire savoir en renseignant une adresse électronique à la fin du questionnaire.

Siham SLASSI-SENNOU

Questionnaire de recherche sur le thème :

Effets des dispositifs de collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats

Madame, Monsieur,

Ce questionnaire vise à étudier l'effet des dispositifs de collaboration client-fournisseur sur la gestion des risques achats des entreprises marocaines.

C'est une enquête menée dans le cadre d'un travail de recherche universitaire.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour y répondre et nous attirons votre attention sur le fait que vos réponses auront d'autant plus d'importance si elles sont sincères et objectives.

NB : Nous vous assurons la confidentialité des informations fournies, et en aucun cas ces données ne feront l'objet d'un traitement individuel nominatif

Merci d'avance pour votre collaboration

Rubrique I- Identification de l'entreprise

Q1. Raison sociale :

Q2. Année de début d'activité :

Q3-Secteur d'activité

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| - Agriculture et agroalimentaire | ☐ |
| - Industrie | ☐ |
| - Bâtiment et travaux publics | ☐ |
| - TIC | ☐ |
| - Autre | ☐ |
| (Veuillez spécifier) | |

Q4-Effectif de votre entreprise :

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| - Moins de 50 | ☐ |
| - Entre 50 et 200 | ☐ |
| - Plus de 200 | ☐ |

Q5-Avec combien de fournisseurs travaillez-vous ?

Moins de 20 ☐

Entre 20 et 40 ☐

Entre 40 et 60 ☐

Plus de 60 ☐

Q6-Combien d'entre eux considérez-vous comme fournisseurs principaux ?

Moins de 10 ☐

Entre 10 et 20 ☐

Entre 20 et 30 ☐

Plus de 30 ☐

Q7- Merci d'indiquer le(s) pays d'origine de vos fournisseurs principaux :

- Maroc ☐

- France ☐

- Espagne ☐

- Allemagne ☐

- USA ☐

- Turquie ☐

- Chine ☐

- Autre ☐

(Veuillez spécifier)

Rubrique II- Gestion des risques achats

Q8- Existe-t-il dans votre entreprise un département dédié à la gestion des risques achats?

Oui ☐ Non ☐

Q9- Si Non, qui est prioritairement en charge de la gestion des risques achats?(Cochez une seule réponse) :

- Direction Générale ☐
- Direction Commerciale ☐
- Service approvisionnement ☐
- Autre ☐
- (Veuillez spécifier)

Q10-Considérez-vous votre fonction achat comme étant vulnérable aux perturbations ?

Oui ☐ Non ☐

Q11-En réalisant des achats, à quoi vous exposez-vous ?

Défaillance du fournisseur	
Livraison non conforme	
Livraison tardive	
Catastrophe naturelle	
Instabilité politique dans le pays du fournisseur	
Problème de qualité des produits livrés	
Les capacités du fournisseur ne sont pas stables	
Le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits	

Q12-parmi les risques de la liste, veuillez indiquer les événements que vous avez déjà subis par le passé

	jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
Défaillance du fournisseur					
Livraison non conforme					
Livraison tardive					
Catastrophe naturelle					
Instabilité politique sans le pays du fournisseur					
Problème de qualité des produits livrés					
Les capacités du fournisseur ne sont pas stables					
Le fournisseur ne prend pas en compte la performance écologique de ses produits					

1) IDENTIFICATION DES RISQUES ACHATS

Q13- Veuillez indiquer votre opinion sur les propositions suivantes :

	jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
vous avez la capacité de détecter un risque potentiel					
vous identifiez, en interne, tous les risques pouvant survenir					
vos collaborateurs sont sensibilisés pour détecter des risques éventuels					
vous mettez en place un système de communication autour des risques éventuels					
vous arrivez à mesurer la probabilité de survenance des risques					
vous analysez la santé financière de vos fournisseurs					
pour vos fournisseurs étrangers, vous prenez connaissance du guide annuel « Risque Pays COFACE »					
pour vos fournisseurs étrangers, vous vous informez de l'environnement réglementaire et d'accès aux marchés locaux					
pour vos fournisseurs étrangers, vous vous tenez informés de la notation de la dette pays					

2) EVALUATION DU RISQUE ACHATS

Q14-Veuillez indiquer l'intensité d'utilisation des méthodes et pratiques suivantes pour l'évaluation des risques dans votre entreprise

	jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
parmi les risques potentiels, vous déterminez ceux qui sont à gérer en priorité (cartographie des risques)					
vous évaluez l'impact potentiel de chaque risque sur votre activité					
vous calculez le coût pour l'entreprise, en cas de survenance du risque					
vous mesurez la gravité de l'impact, en cas de survenance du risque					
vous décidez de gérer, en priorité, les risques importants					

3) TRAITEMENT DU RISQUE ACHATS

Q15-Face aux risques de la fonction achats que vous percevez, vous agissez ainsi : (veuillez indiquer votre degré d'accord)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous choisissez des fournisseurs certifiés					
Vous choisissez des fournisseurs ayant des ratios élevés de livraison à temps					
Vous évitez de vous investir dans des zones géographiques instables					
Vous aidez vos fournisseurs à s'améliorer					
Vous multipliez votre sourcing					
Vous mettez en place un système d'information					
Vous avez deux sources d'approvisionnement pour chaque produit à acheter					
Vous maintenez des stocks de sécurité					
Vous élaborez des plans d'intervention en cas de réalisation d'un risque lié aux achats					

Rubrique III- Collaboration avec le fournisseur

Q16-Combien d'années dure généralement votre relation avec vos principaux fournisseurs ?

Moins de 5 ans ☐

Entre 5 et 10 ☐

Entre 10 et 20 ☐

Plus de 20 ans ☐

1-CONFIANCE

Q17-Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Vos fournisseurs tiennent leurs promesses envers vous					
Vos fournisseurs sont fiables					

Vos fournisseurs sont honnêtes avec les problèmes qui surviennent					
Les politiques de vos fournisseurs sont cohérentes avec les vôtres					
Vous vous fiez aux informations reçues de vos fournisseurs					
Lorsque vos fournisseurs vous donnent des conseils, ils partagent avec vous leurs meilleurs jugements					
Certains fournisseurs contribuent fortement à l'atteinte des objectifs de votre entreprise					
Vos fournisseurs privilégient votre contentement dans leur prise de décision					
Vos fournisseurs privilégient vos intérêts quand les problèmes surgissent					
Certains fournisseurs ont changé leur mode de fonctionnement afin de vous aider					
Certains fournisseurs ont déjà fait des sacrifices pour vous					

2-CONTROLE

Q18- Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Le contrat définit précisément votre rôle et votre responsabilité ainsi que ceux de vos fournisseurs					
Le contrat stipule de manière précise comment vous devez agir pour une meilleure collaboration					
Le contrat est le principal moyen de réguler votre comportement ainsi que celui de votre partenaire					
Vous donnez à votre fournisseur un avertissement informel si vous n'êtes pas satisfait de sa façon d'exécuter votre commande					
Vous donnez un avertissement formel au cas où il y a retard ou erreur dans l'exécution de la commande					

3-COMMUNICATION

Q19- Veuillez nous renseigner sur votre politique de communication avec votre fournisseur en indiquant le degré d'intensité pour chaque proposition

	jamais	rarement	parfois	souvent	Toujours
Vous partagez des informations sensibles avec vos fournisseurs					
Vous donnez à vos fournisseurs toutes informations qui pourraient les aider					
L'échange d'information avec vos fournisseurs est fréquent et en temps réel					
Vous vous tenez mutuellement informés des événements qui peuvent affecter vos fournisseurs					
Vous vous tenez mutuellement informés des changements qui peuvent survenir					
Vous avez fréquemment des communications en face-à-face					

4-ENGAGEMENT

Q20- Concernant vos fournisseurs principaux, quel est votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous ressentez un sentiment de loyauté envers ces fournisseurs					
Quand quelqu'un critique ces fournisseurs, vous sentez que vous êtes aussi critiqué					
Vous considérez ces fournisseurs comme une partie de votre organisation					
Vous avez un sentiment de partenariat avec ces fournisseurs					
Vous êtes heureux lorsque vos fournisseurs sont satisfaits de leur travail					
Vous êtes fier d'être associé à ces fournisseurs					

Rubrique IV- Renseignements sur le répondant

Pour terminer notre enquête, nous avons besoin de quelques informations vous concernant :

Q22. Sexe : Femme ☐ Homme ☐

Q23. Classe d'Age : moins de 30 ☐ entre 30 et 50 ☐ plus de 50 ☐

Q24- Niveau d'étude :

Bac+2 ☐

Bac+3 ☐

Bac+4 ☐

Bac+5 ☐

Autre ☐

(Veuillez spécifier).....

Q25- Quel type d'études avez-vous suivi ?

Q26. Ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans ☐

Entre 5 et 10 ans ☐

Entre 10 et 20 ans ☐

Plus de 20 ans ☐

Q27. Poste de travail occupé :

Q28. Ancienneté dans le poste :

Moins de 5 ans ☐

Entre 5 et 10 ans ☐

Entre 10 et 15 ans ☐

Plus de 15 ans ☐

Merci beaucoup pour votre collaboration. Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de l'enquête, veuillez indiquer vos coordonnées.

Raison sociale : -----

Numéro de téléphone : -----

Adresse électronique : -----

Annexe 3 : Niveau d'études des répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Bac + 5	71	50,7	50,7
	Bac + 4	29	20,7	71,4
	Bac + 2	12	8,6	80,0
	Bac + 3	11	7,9	87,9
	Bac + 2, préparation d'un Mastère Management Stratégique des Achats et Sourcing	4	2,9	90,7
	Bac	3	2,1	92,9
	BAC+7	3	2,1	95,0
	Bac +6	2	1,4	96,4
	Bac+6	2	1,4	97,9
	bac + 7	1	,7	98,6
	Bac + 7	1	,7	99,3
	Bac+8	1	,7	100,0
	Total	140	100,0	

Annexe 4 : Ancienneté dans l'entreprise

Q26- Ancienneté dans l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 10 et 20 ans	52	37,1	37,1	37,1
	moins de 5 ans	32	22,9	22,9	60,0
	entre 5 et 10 ans	30	21,4	21,4	81,4
	plus de 20 ans	25	17,9	17,9	99,3
	entre 10 et 20 ans, plus de 20 ans	1	,7	,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

ANNEXE 5 : Sorties SPSS 23

Variable « contrôle »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes	Qualité de représentation	
	C1	Initial	Extraction
Contr1	,791	1,000	,626
Contr2	,832	1,000	,693
Contr3	,638	1,000	,407

Contr4	,542		1,000	,294
Contr5	,580		1,000	,337
Valeur propre	2,357			
% variance expliquée	47,133			
% variance cumulée	47,133			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,694			
Test KMO	,703			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Contr1	,781		1,000	,610
Contr2	,891		1,000	,793
Contr3	,746		1,000	,557
Valeur propre	1,960			
% variance expliquée	65,339			
% variance cumulée	65,339			
Alpha de Cronbach de l'échelle (3 items)	,792			
Test KMO	,784			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « confiance »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes			Qualité de représentation	
	C1	C2	C3	Initial	Extraction
Conf1	,626	,591	,211	1,000	,786
Conf2	,618	,556	,317	1,000	,792
Conf3	,683	,048	,321	1,000	,573
Conf4	,748	,003	-,362	1,000	,691
Conf5	,663	,050	-,593	1,000	,794
Conf6	,699	,243	-,397	1,000	,705
Conf7	,606	,167	-,034	1,000	,396
Conf8	,562	-,545	-,081	1,000	,619
Conf9	,803	-,340	,041	1,000	,763
Conf10	,778	-,325	,174	1,000	,741

Conf11	,639	-,346	,456	1,000	,735
Valeur propre	5,071	1,388	1,136		
% variance expliquée	46,101	12,617	10,325		
% variance cumulée	69,043				
Alpha de Cronbach de l'échelle (11 items)	.863				
Test KMO	,797				
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett		,000		

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Conf1	,671	,639	1,000	,857
Conf2	,688	,619	1,000	,857
Conf4	,818	-,197	1,000	,708
Conf5	,692	-,317	1,000	,579
Conf9	,789	-,319	1,000	,725
Conf10	,755	-,294	1,000	,656
Valeur propre	3,264	1,119		
% variance expliquée	54,405	18,644		
% variance cumulée	73,049			
Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)	,827			
Test KMO	,719			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « communication »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes	Qualité de représentation	
	C1	Initial	Extraction
Com1	,361	1,000	,131
Com2	,791	1,000	,626
Com3	,826	1,000	,682
Com4	,684	1,000	,467
Com5	,633	1,000	,401
Com6	,687	1,000	,473
Valeur propre	2,779		
% variance expliquée	46,315		
% variance cumulée	46,315		

Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)	,733	
Test KMO	,678	
Test de sphéricité de Bartlett	<i>Signification de Bartlett</i>	,000

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Com2	,792		1,000	,627
Com3	,875		1,000	,766
Com4	,766		1,000	,587
Com6	,642		1,000	,413
Valeur propre	2,393			
% variance expliquée	59,832			
% variance cumulée	59,832			
Alpha de Cronbach de l'échelle (4 items)	,747			
Test KMO	,751			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « engagement »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Enga1	,596		1,000	,355
Enga2	,760		1,000	,578
Enga3	,828		1,000	,685
Enga4	,786		1,000	,617
Enga5	,785		1,000	,617
Enga6	,841		1,000	,706
Valeur propre	3,558			
% variance expliquée	59,303			
% variance cumulée	59,303			
Alpha de Cronbach de l'échelle (6 items)	,855			
Test KMO	,700			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Enga2	,748		1,000	,559
Enga3	,856		1,000	,733
Enga4	,778		1,000	,606
Enga5	,799		1,000	,639
Enga6	,860		1,000	,740
Valeur propre	3,276			
% variance expliquée	65,516			
% variance cumulée	65,516			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,862			
Test KMO	,720			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « identification du risque »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Identi1	,701	-,070	1,000	,496
Identi2	,653	-,458	1,000	,637
Identi3	,740	-,148	1,000	,570
Identi4	,653	-,416	1,000	,600
Identi5	,754	-,090	1,000	,577
Identi6	,615	,504	1,000	,633
Identi7	,415	,721	1,000	,692
Identi8	,739	-,043	1,000	,548
Identi9	,304	,722	1,000	,615
Valeur propre	3,651	1,715		
% variance expliquée	40,572	19,057		
% variance cumulée	59,629			
Alpha de Cronbach de l'échelle (9 items)	,789			
Test KMO	,818			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Identi2	,740		1,000	,548
Identi3	,783		1,000	,613
Identi4	,763		1,000	,582
Identi5	,756		1,000	,572
Identi8	,747		1,000	,558
Valeur propre	2,873			
% variance expliquée	57,450			
% variance cumulée	57,450			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,800			
Test KMO	,821			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « évaluation du risque »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Eval1	,832		1,000	,692
Eval2	,821		1,000	,673
Eval3	,765		1,000	,585
Eval4	,841		1,000	,708
Eval5	,883		1,000	,779
Valeur propre	3,437			
% variance expliquée	68,741			
% variance cumulée	68,741			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,875			
Test KMO	,792			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

Variable « traitement du risque »

1^{ère} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Trait1	,593	-,522	1,000	,624
Trait2	,653	-,098	1,000	,436
Trait3	,361	,444	1,000	,327
Trait4	,674	-,462	1,000	,668
Trait5	,645	,441	1,000	,611
Trait6	,774	,059	1,000	,602
Trait7	,542	,530	1,000	,575
Trait8	,463	,164	1,000	,241
Trait9	,709	-,238	1,000	,559
Valeur propre	3,389	1,254		
% variance expliquée	37,656	13,937		
% variance cumulée	51,593			
Alpha de Cronbach de l'échelle (9 items)	,779			
Test KMO	,802			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

2^{ème} AFE :

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	C1		Initial	Extraction
Trait1	,735		1,000	,540
Trait2	,670		1,000	,448
Trait4	,775		1,000	,600
Trait6	,740		1,000	,548
Trait9	,735		1,000	,540
Valeur propre	2,676			
% variance expliquée	53,522			
% variance cumulée	53,522			
Alpha de Cronbach de l'échelle (5 items)	,782			
Test KMO	,804			
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett	,000		

« confiance »

Variable	Codes	Coefficients	
		<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Confiance	Conf1	-1,316	4,173
	Conf2	-,695	2,395
	Conf4	-,260	-,492
	Conf5	-,930	,282
	Conf9	-,147	-1,067
	Conf10	-,921	1,099

« communication »

Variable	Codes	Coefficients	
		<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Communication	Com2	-,936	-,052
	Com3	-,566	-,495
	Com4	-1,070	1,091
	Com6	-,491	-,464

« engagement »

Variable	Codes	Coefficients	
		<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Engagement	Enga2	-,440	,352
	Enga3	-,613	-,182
	Enga4	-1,267	2,171
	Enga5	-,348	,223
	Enga6	-,847	1,492

« Identification du risque »

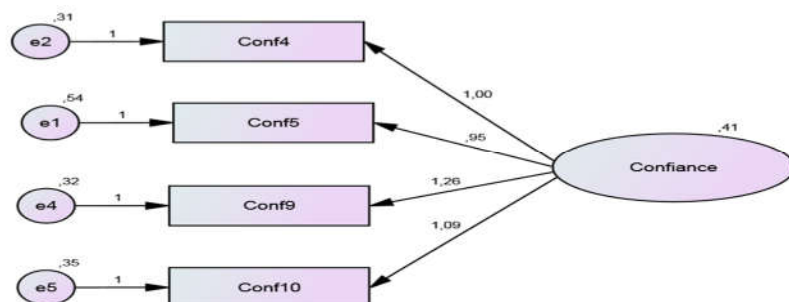
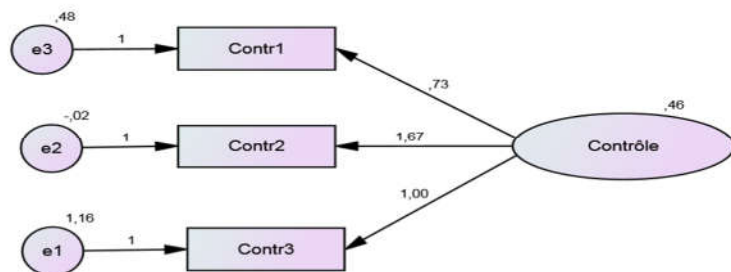
		Coefficients	
Variable	Codes	<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Identification	Identi2	-,736	,193
	Identi3	-,371	-,696
	Identi4	-,568	-,653
	Identi5	-,357	-,356
	Identi8	-,016	-1,604

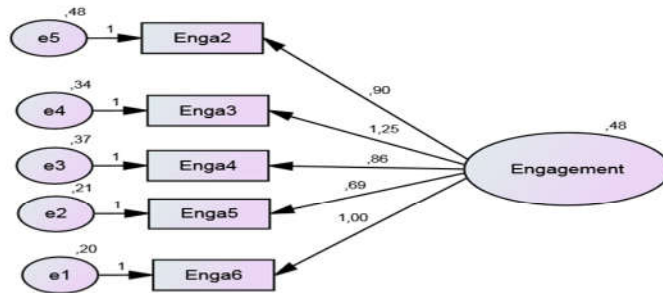
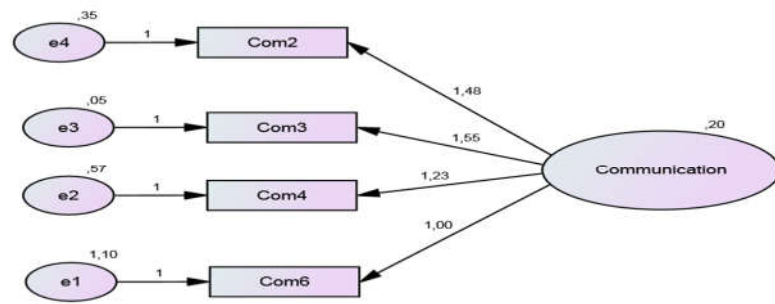
« Evaluation du risque »

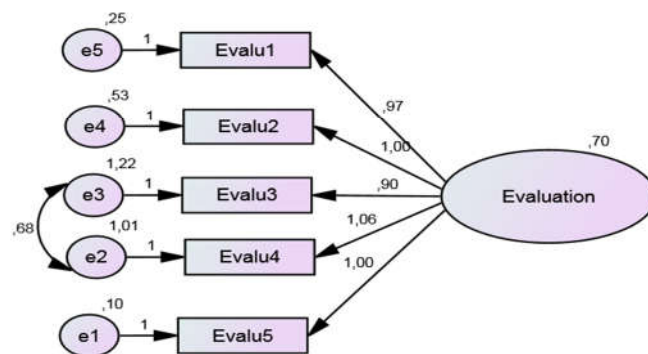
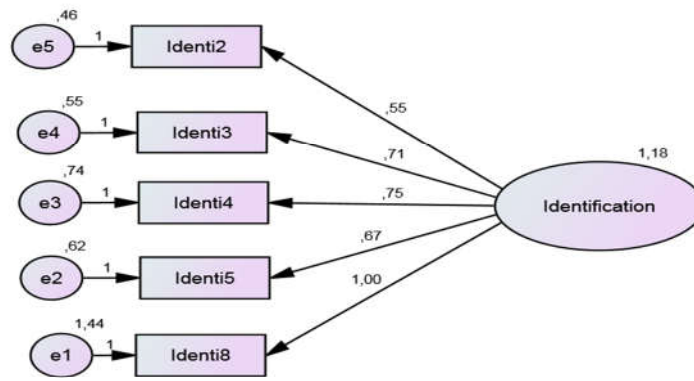
		Coefficients	
Variable	Codes	<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Evaluation	Eval1	-1,072	,467
	Eval2	-,839	-,295
	Eval3	-,054	-1,225
	Eval4	-,624	-,878
	Eval5	-1,768	2,900

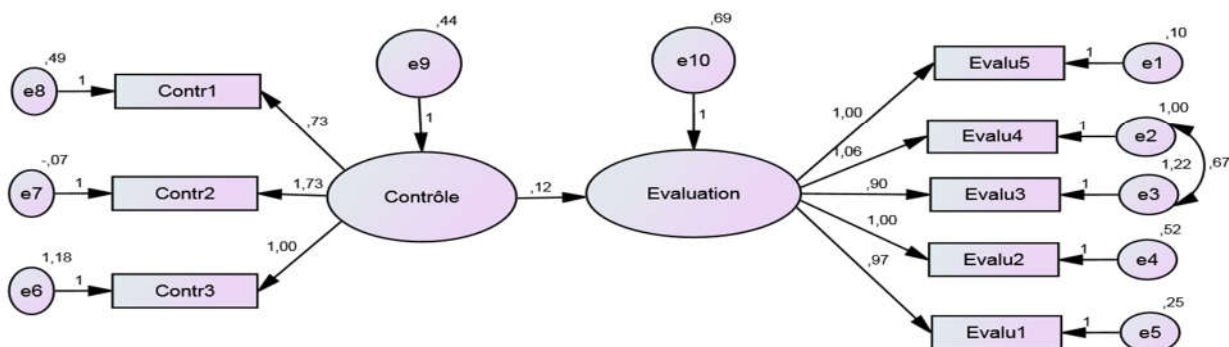
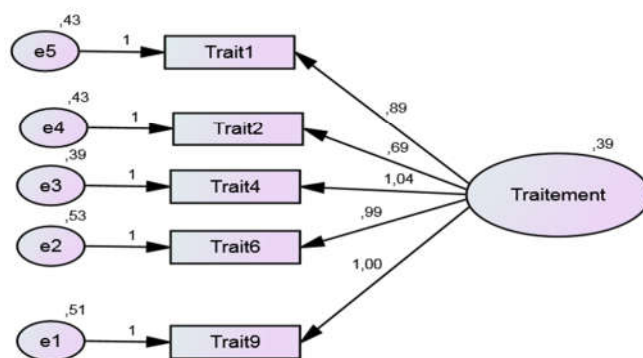
« Traitement du risque »

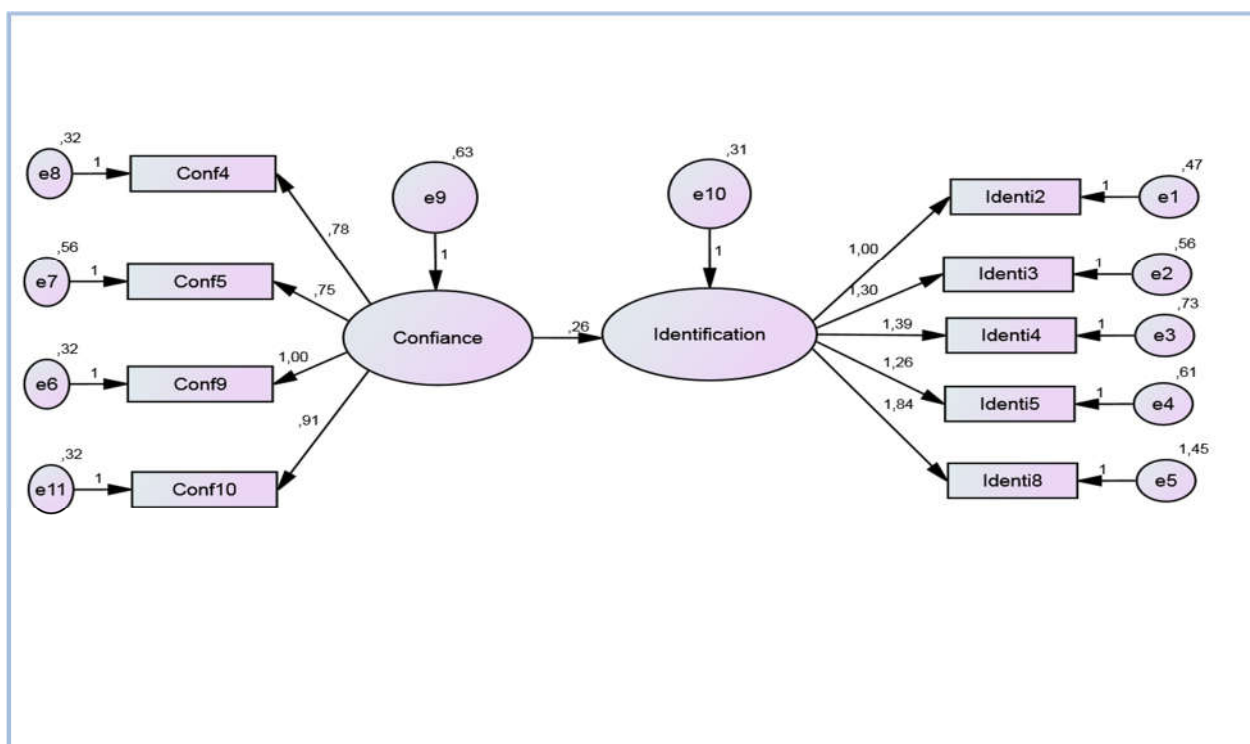
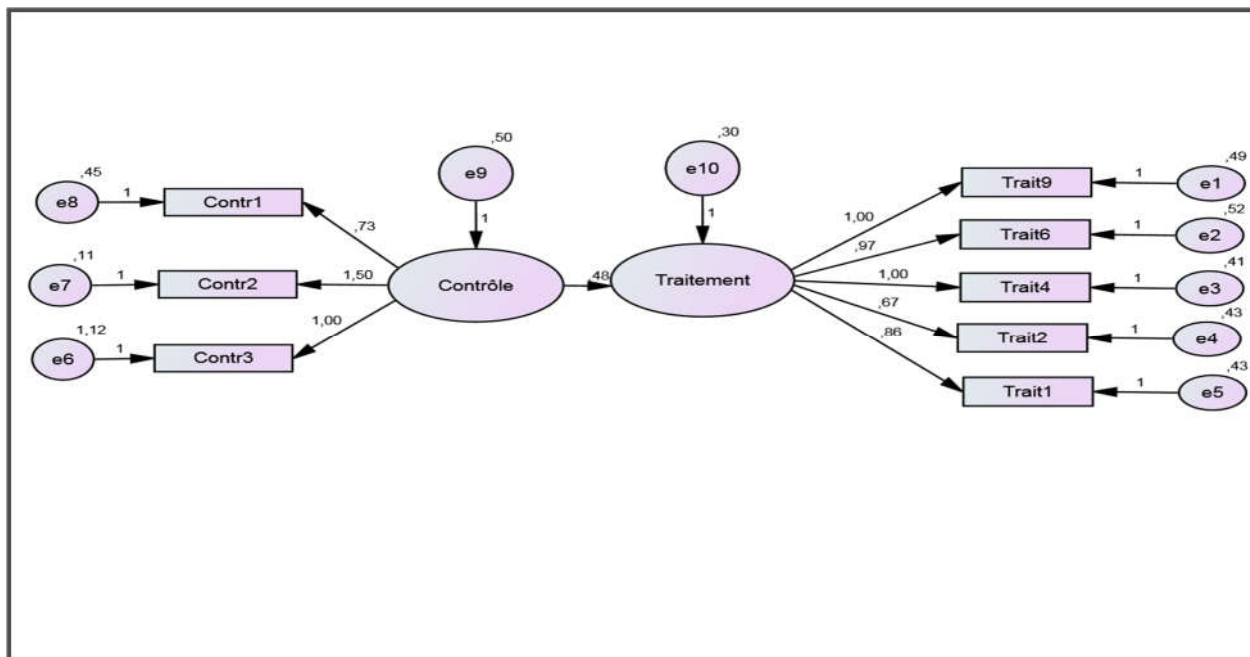
		Coefficients	
Variable	Codes	<i>Skewness (asymétrie)</i>	<i>Kurtosis (aplatissement)</i>
Traitement	Trait1	-,495	,028
	Trait2	-1,284	1,430
	Trait4	-1,004	1,259
	Trait6	-,880	,600
	Trait9	-1,121	1,386

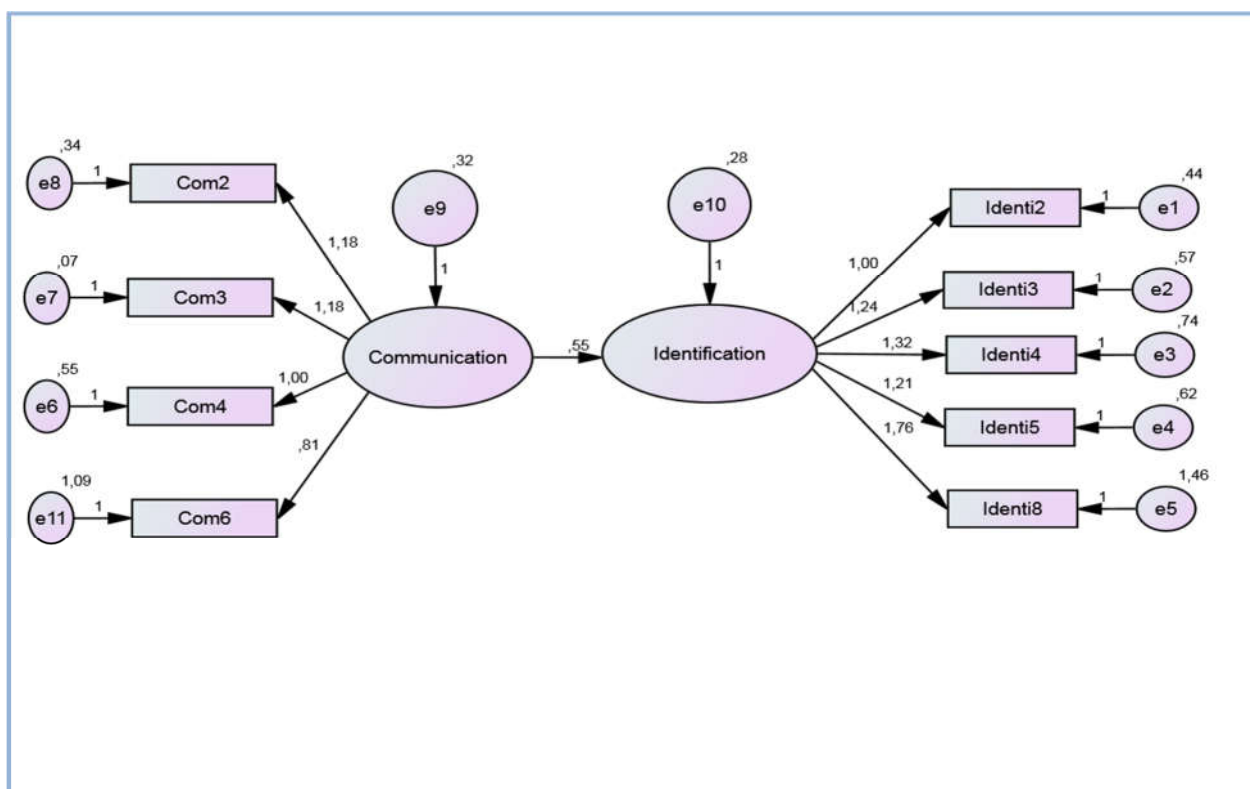
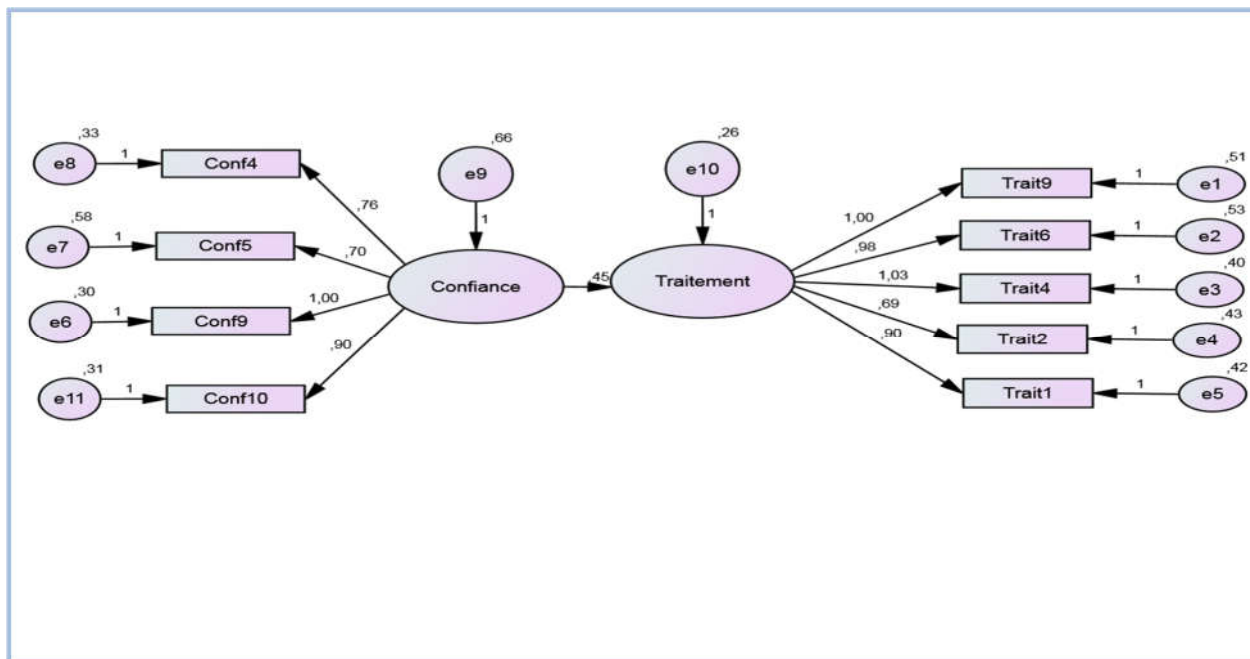


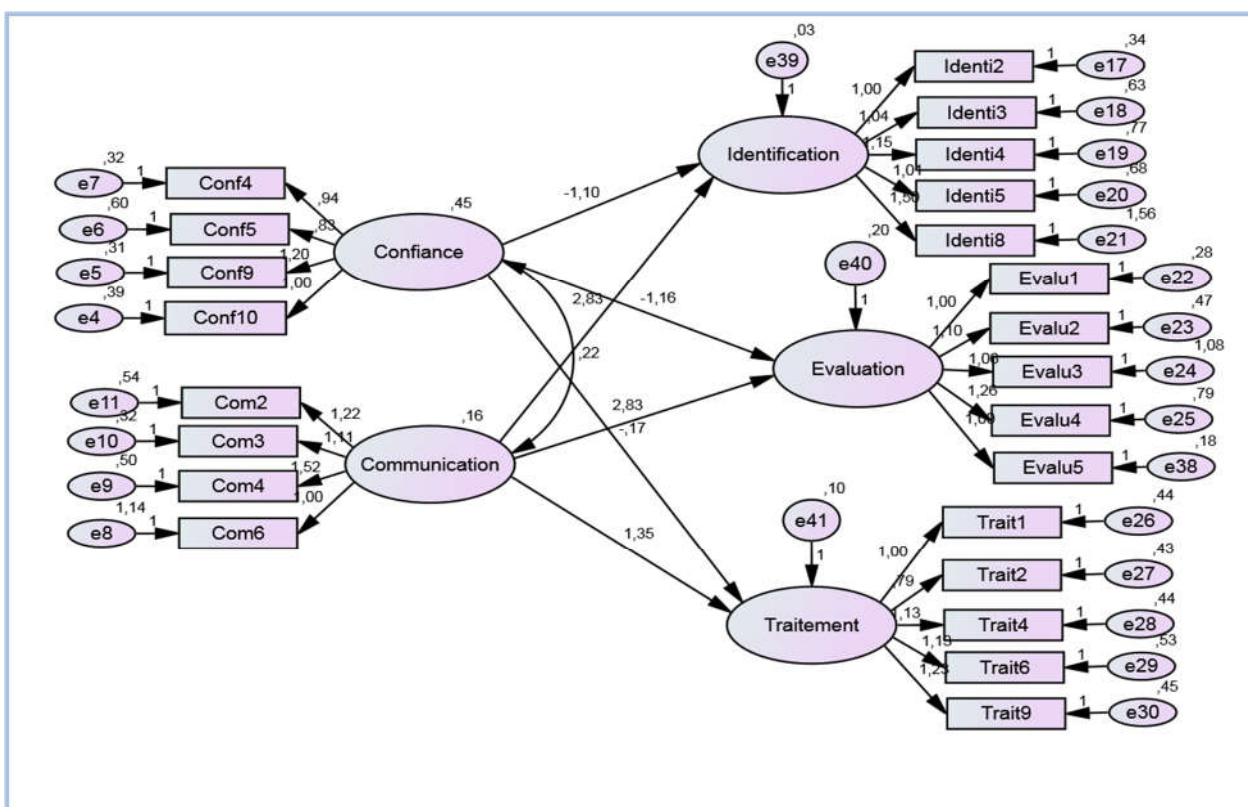
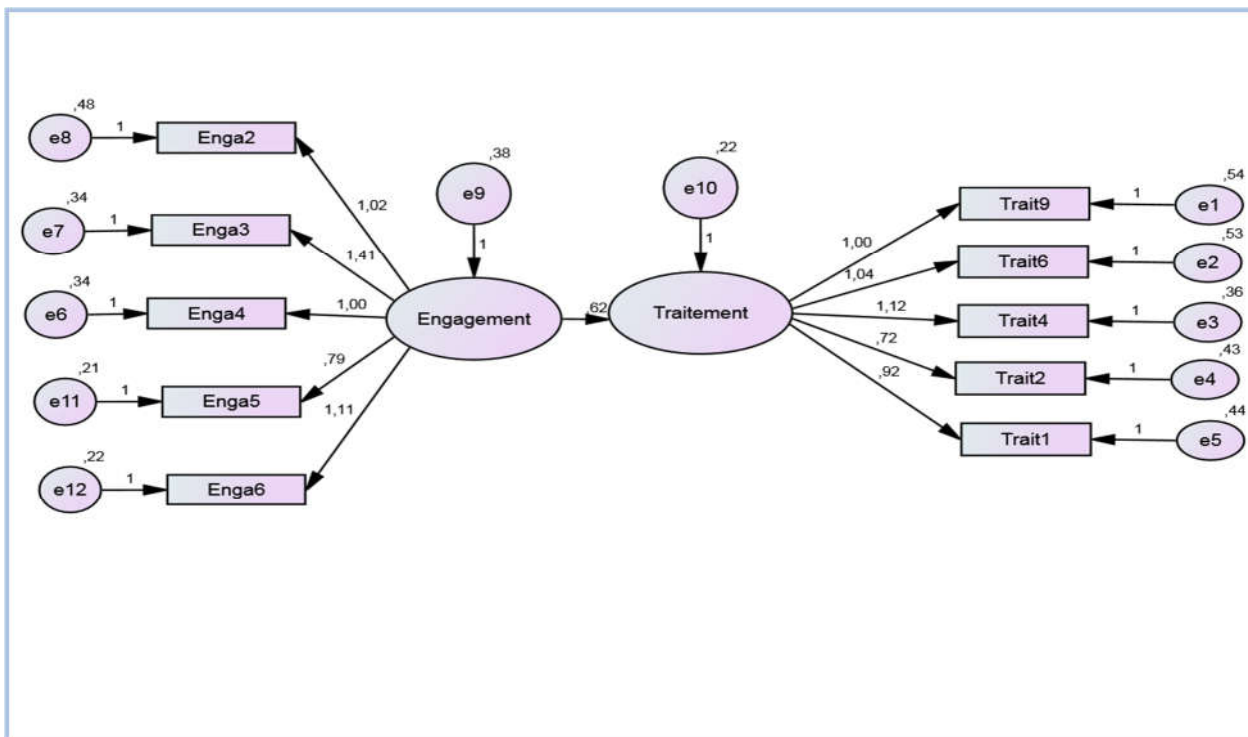


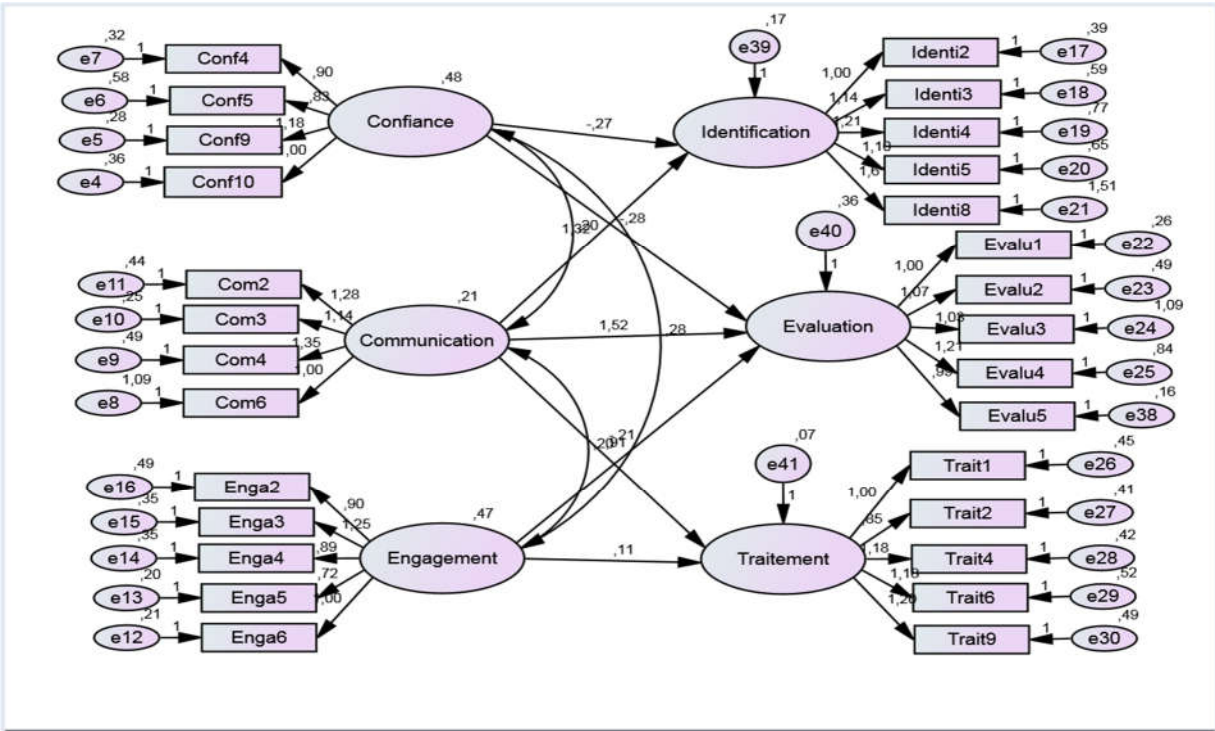
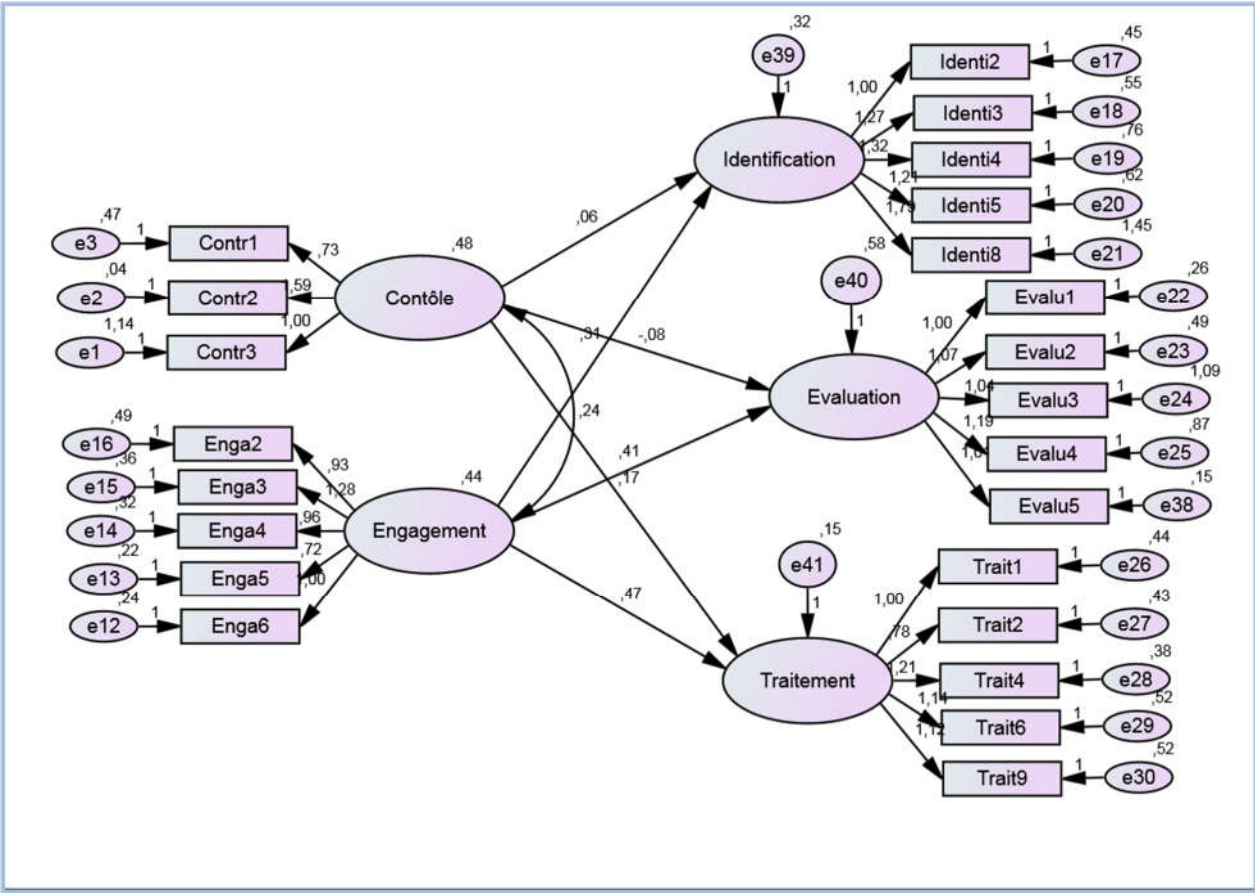












LISTE DES FIGURES

Figure 1. MISSIONS DE L'ACHETEUR A TRAVERS LE PROCESSUS ACHAT	24
Figure 2. Territoire de la fonction achats vis-à-vis du SCM	26
Figure 3. Enchaînement des facteurs de risque de défaillance fournisseur	39
Figure 4. La relation entre risques, gestion des risques et vulnérabilité.....	55
Figure 5. Configuration du contrôle.....	88
Figure 6. Le modèle conceptuel de la recherche.....	102
Figure 7: « Path diagramme » de la variable latente « Contrôle »	159
Figure 8: « Path diagramme » de la variable latente « Confiance »	161
Figure 9: « Path diagramme » de la variable latente « Communication ».....	162
Figure 10: « Path diagramme » de la variable latente « Engagement »	163
Figure 11: « Path diagramme » de la variable latente « Identification des risques »	165
Figure 12/ « Path diagramme » de la variable latente « Evaluation des risques »	166
Figure 13: « Path diagramme » de la variable latente « Traitement des risques »	168
Figure 14: Modèle structurel « Relation entre le contrôle et l'évaluation des risques achats»	170
Figure 15: Modèle structurel « Relation entre le contrôle et le traitement des risques achats»	171
Figure 16: Modèle structurel « Relation entre la confiance et l'identification des risques achats»	172
Figure 17: Modèle structurel « Relation entre la confiance et le traitement des risques achats»	173
Figure 18: Modèle structurel « Relation entre la communication et l'identification des risques achats ».....	175
Figure 19: Modèle structurel « Relation entre l'engagement et le traitement des risques achats»	176
Figure 20: Modèle structurel « Impact de la communication et de la confiance sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats »	178
Figure 21: Modèle structurel « Impact de l'engagement et du contrôle sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats»	179
Figure 22: Test du modèle général.....	180

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Catégorisation des risques de la Supply Chain	34
Tableau 2. Les principaux risques écologiques	37
Tableau 3. Synthèse des risques achats	43
Tableau 4. Méthode de gestion par famille de risques achats internes	51
Tableau 5. Méthode de gestion par famille de risques achats liés à la Supply Chain.....	52
Tableau 6. Méthode de gestion par famille de risques achats macroéconomiques	53
Tableau 7. Les avantages du partenariat	69
Tableau 8. Travaux sur les typologies des modes de contrôle client-fournisseur	89
Tableau 9: Distinction entre les approches quantitatives et qualitatives.....	113
Tableau 10: Mesure de l'identification des risques achats	115
Tableau 11: Mesure de l'évaluation des risques achats.....	115
Tableau 12: Mesure du traitement des risques achats.....	116
Tableau 13: Mesure de la confiance	117
Tableau 14: : Mesure du contrôle	118
Tableau 15: Mesure de la communication	119
Tableau 16: Mesure de l'engagement.....	120
Tableau 17: Vulnérabilité de la fonction achat selon le secteur d'activité.....	131
Tableau 18: vulnérabilité de la fonction achats selon l'effectif du personnel.....	132
Tableau 19: Les risques achats les plus fréquents.....	132
Tableau 20: Département dédié à la gestion des risques selon l'effectif	133
Tableau 21: Département dédié à la gestion des risques selon le secteur d'activité	133
Tableau 22: Responsable risques achats : analyse par secteur d'activité.....	134
Tableau 23: Responsable risques achats : analyse par effectif	134
Tableau 24: Ancienneté de la relation par secteur d'activité.....	135
Tableau 25: Ancienneté de la relation par taille.....	135
Tableau 26: Codification des items de la variable « Contrôle ».....	137
Tableau 27: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Contrôle ».....	137
Tableau 28: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « contrôle » après élimination des items « Contr4 » et « Contr5 »	138
Tableau 29: Codification des items de la variable « Confiance »	139
Tableau 30: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance » ...	139

Tableau 31: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Confiance » après élimination des items.....	140
Tableau 32: Codification des items de la variable « Communication »	141
Tableau 33: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Communication »	141
Tableau 34: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Communication » après élimination des items.....	142
Tableau 35: Codification des items de la variable « Engagement »	143
Tableau 36: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Engagement »	143
Tableau 37: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Engagement » après élimination des items « Enga1 ».....	144
Tableau 38: Codification des items de la variable « Identification des risques ».....	145
Tableau 39: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques ».....	145
Tableau 40: Les résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques » après élimination des items.....	146
Tableau 41: Codification des items de la variable « Evaluation des risques »	147
Tableau 42: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Evaluation des risques ».....	148
Tableau 43: Codification des items de la variable « Traitement des risques ».....	148
Tableau 44: Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Traitement des risques ».....	149
Tableau 45 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la variable « Traitement des risques ».....	149
Tableau 46: Résultats du test de normalité des items de la variable « Contrôle ».....	151
Tableau 47: Résultats du test de normalité des items de la variable « Confiance ».....	151
Tableau 48: Résultats du test de normalité des items de la variable « Communication »	152
Tableau 49: Résultats du test de normalité des items de la variable « Engagement »...	153
Tableau 50: Résultats du test de normalité des items de la variable « Identification des risques ».....	154
Tableau 51 : Résultats du test de normalité des items de la variable « Evaluation des risques ».....	154

Tableau 52: Résultats du test de normalité des items de la variable « Traitement des risques ».....	155
Tableau 53: Items des variables de recherche après épuration	155
Tableau 54: Valeurs clés des principaux indices d'ajustement de modèle	158
Tableau 55: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Contrôle.....	160
Tableau 56: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Confiance ».....	161
Tableau 57: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Communication »	162
Tableau 58: – Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure de la dimension « Engagement »	164
Tableau 59: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Identification ».....	165
Tableau 60 : Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure «Evaluation»	167
Tableau 61: Fiabilité et validité convergente discriminante de modèle de mesure « Traitement des risques ».....	168
Tableau 62: Coefficients de l'impact du contrôle sur l'évaluation des risques achats .	170
Tableau 63Coefficients de l'impact du contrôle sur le traitement des risques achats :.	171
Tableau 64: Coefficients de l'impact de la confiance sur l'identification des risques achats	172
Tableau 65: Coefficients de l'impact de la confiance sur le traitement des risques achats	173
Tableau 66: Coefficients de l'impact de la communication sur l'identification des risques achats	175
Tableau 67: Coefficients de l'impact de l'engagement sur le traitement des risques achats	176
Tableau 68 : Synthèse de validité des hypothèses de recherche.....	188

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
RESUME DE LA THESE	II
Abstract.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
PARTIE 1. EFFETS DE LA COLLABORATION CLIENT-FOURNISSEUR SUR LA GESTION DES RISQUES ACHATS : ÉTAT DE L'ART ET PROPOSITION D'UN MODELE EXPLORATOIRE.....	12
INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE.....	13
CHAPITRE 1. Risques achats et vulnérabilité de la fonction achats	14
SECTION 1. La Fonction Achats Et Le Rôle De L'acheteur	15
1.1. Les défis de la fonction achats	15
1.1.1. Le défi de la légitimité de la fonction achat.....	16
1.1.2. Enjeu de création de valeur des achats.....	18
1.2. Le rôle de l'acheteur : de la négociation au management des risques achats	21
1.3. La place des achats dans la supply chain	24
SECTION 2. Le Risque Achats.....	27
2.1. Notion de risque	27
2.2. Ancrage théorique des risques achats.....	29
2.2.1. Le risque du projet achats	29
2.2.2. Le risque de la décision d'achat	31
2.2.3. Le risque achats selon le courant du SCM.....	32
2.3. Typologie des risques achats.....	32
2.3.1. Les risques achats organisationnels internes.....	36
2.3.2. Les risques de la Supply Chain amont.....	37
2.3.3. Le risque environnemental.....	42
SECTION 3. La Gestion Des Risques Achats	45
3.1. L'intérêt de gérer les risques achats	45
3.2. Méthodologie de gestion des risques achats	46
3.2.1. L'identification des risques	47

3.2.2.	L'évaluation des risques	48
3.2.3.	Le traitement des risques achats	49
3.3.	De La notion de risques achats à la notion de vulnérabilité des achats.....	54
3.3.1.	Définition du concept de vulnérabilité.....	54
3.3.2.	La relation entre les concepts de vulnérabilité et de risque	55
3.3.3.	La vulnérabilité des achats.....	56
3.3.4.	Les facteurs déterminants de la vulnérabilité.....	57
CONCLUSION DU CHAPITRE I		60
CHAPITRE 2. La Collaboration Client-Fournisseur Et Ses Effets Sur La Gestion Des Risques Achats		61
SECTION 1. Le Phénomène De La Collaboration : Approche Conceptuelle.....		63
1.1.	Notion de collaboration	63
1.1.1.	« Collaboration » ou « Coopération » ?	63
1.1.2.	Définition de la collaboration	64
1.2.	Les formes de stratégies collaboratives client-fournisseur.....	66
1.2.1.	La collaboration dans la relation de partenariat	68
1.2.2.	La coopération dans la relation de sous-traitance	70
1.2.3.	La coopération dans les Supply Chains intégrées.....	70
SECTION 2. La Gestion Des Risques Achats Par La Collaboration Client-Fournisseur		74
2.1.	Les théories des contrats et le principe d'allocation des risques	74
2.1.1.	Les apports de la théorie de l'agence.....	74
2.1.1.1.	Définition de la relation principal-agent et coût d'agence	74
2.1.1.2.	Lien entre opportunisme et risques.....	75
2.1.1.3.	La gestion de la relation d'agence et des risques liés.....	76
2.1.2.	Les apports de la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources	77
2.2.	Le SCM et le principe d'intégration des flux.....	79
2.3.	L'approche relationnelle	80

2.3.1. La socialisation de l'échange.....	81
2.4. L'approche interactive	82
SECTION 3. Les Dispositifs D'une Gestion Collaborative Des Risques Achats : Modèle Théorique Et Hypothèses De Recherche	85
3.1. Le contrôle.....	85
3.2. La confiance	90
3.3. La communication.....	94
3.4. L'engagement.....	97
CONCLUSION DU CHAPITRE II.....	103
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	105
PARTIE 2. OPERATIONNALISATION ET VALIDATION EMPIRIQUE DES EFFETS DE LA COLLABORATION CLIENT-FOURNISSEUR SUR LA MAITRISE DES RISQUES ACHATS.....	107
INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE	108
CHAPITRE 1. La mise en œuvre de la recherche quantitative.....	109
SECTION 1. Méthodologie Et Construction De L'instrument De Mesure.....	110
1.1. Positionnement épistémologique et méthodologique.....	110
1.1.1. Choix d'une posture épistémologique	110
1.1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste	110
1.1.1.2. Les paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste	111
1.1.1.3. Notre positionnement épistémologique	112
1.1.2. Le choix méthodologique.....	112
1.1.2.1. Le choix de la méthode quantitative.....	112
1.1.2.2. Le raisonnement hypothético-déductif	114
1.2. Construction de l'instrument de mesure.....	114
1.2.1. Opérationnalisation des variables	114
1.2.1.1. Mesure des variables dépendantes.....	114
1.2.1.2. Mesure des variables indépendantes.....	117
1.2.2. Structure du questionnaire	120
1.2.2.1. La lettre d'accompagnement	120

1.2.2.2. Le corps du questionnaire.....	121
SECTION 2. Phase Préparatoire Au Traitement Des Données	122
2.1. Déroulement de l'enquête et collecte des données.....	122
2.1.1. Le pré-test du questionnaire.....	122
2.1.1.1. Le pré-test auprès des chercheurs	122
2.1.1.2. Le pré-test auprès des professionnels	122
2.2. Processus d'échantillonnage	123
2.2.1. Le profil des répondants.....	124
2.2.2. Le processus d'administration du questionnaire.....	124
SECTION 3. Présentation De La Méthode De Traitement Retenue.....	125
3.1. Méthodes statistiques pour le traitement des données	125
3.1.1.1. Analyse factorielle exploratoire.....	125
3.1.1.2. Analyse factorielle confirmatoire (AFC).....	127
3.2. Méthodes des équations structurelles (MES)	128
CONCLUSION DU CHAPITRE I	129
CHAPITRE 2. Résultats de l'étude empirique	130
SECTION 1. Analyse Descriptive Des Données	131
1.1. Perception de la vulnérabilité de la fonction achats	131
1.2. Les risques achats les plus fréquents.....	132
1.3. Département dédié à la gestion des risques.....	133
1.4. Responsable risques achats dans l'entreprise	134
1.5. Ancienneté de la relation.....	135
1.6. Profil des répondants	136
SECTION 2. Analyse Factorielle Exploratoire : Structure Factorielle, Fiabilité Et Normalité Des Variables	136
2.1. Analyse de la structure factorielle et de validité des échelles de mesure des variables	136
2.1.1. Test des variables indépendantes : Collaboration client-fournisseur.....	136
2.1.1.1. Test de l'échelle de mesure de la variable « Contrôle ».....	136

2.1.1.2.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Confiance »	138
2.1.1.3.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Communication »	141
2.1.1.4.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Engagement »	142
2.1.2.	Test des variables dépendantes : Maîtrise des risques	145
2.1.2.1.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Identification des risques » 145	
2.1.2.2.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Evaluation des risques »	147
2.1.2.3.	Test de l'échelle de mesure de la variable « Traitement des risques »	148
2.2.	Les tests de normalité des variables	150
2.2.1.	Tests de normalité des variables indépendantes : Collaboration client- fournisseur	151
2.2.1.1.	Le Contrôle	151
2.2.1.2.	La confiance	151
2.2.1.3.	La communication	152
2.2.1.4.	L'engagement	153
2.2.2.	Tests de normalité des variables dépendantes : Maîtrise des risques	153
2.2.2.1.	Identification du risque	153
2.2.2.2.	Evaluation du risque	154
2.2.2.3.	Traitement des risques	155
SECTION 3.	Analyse Factorielle Confirmatoire Et Test Du Modèle Final	157
3.1.1.	Analyse factorielle confirmatoire (AFC) : Test des modèles de mesure ..	159
3.1.1.1.	AFC de la variable latente « Contrôle »	159
3.1.1.2.	AFC de la variable latente « Confiance »	160
3.1.1.3.	AFC de la variable latente « <i>Communication</i> »	162
3.1.1.4.	AFC de la variable latente « <i>Engagement</i> »	163
3.1.2.	AFC des variables dépendantes : Maîtrise des risques	164
3.1.2.1.	AFC de la variable latente « Identification des risques »	164
3.1.2.2.	AFC de la variable latente « <i>Evaluation des risques</i> »	166

3.1.2.3. AFC de la variable latente « Traitement des risques »	167
3.2. Analyse factorielle confirmatoire : test des modèles structurels et des hypothèses	169
3.2.1. Hypothèse N°1	169
3.2.1.1. Test de la relation entre le contrôle et l'évaluation des risques achats	169
3.2.1.2. Test de la relation entre le contrôle et le traitement des risques achats	170
3.2.2. Hypothèse N°2	172
3.2.2.1. Test de la relation entre la confiance et l'identification des risques achats	172
3.2.2.2. Test de la relation entre la confiance et le traitement des risques achats	173
3.2.3. Hypothèse N°3	174
3.2.4. Hypothèse N°4	176
3.2.5. Hypothèse N°5	177
3.2.5.1. Test d'impact de la communication et de la confiance sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats	178
3.2.5.2. Test d'impact de l'engagement et du contrôle sur l'identification, l'évaluation et le traitement des risques achats	179
3.1. Test du modèle général	179
SECTION 4. Discussion Des Resultats.....	181
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	187
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	190
CONCLUSION GENERALE	191
BIBLIOGRAPHIE	196
ANNEXES.....	210
LISTE DES FIGURES.....	237
LISTE DES TABLEAUX.....	238