

Quels sont les ingrédients d'une relation client-fournisseur de qualité ? Le modèle de mesure de l'indice *PEAK Collaborative Index*^{©1,2}

Thomas Blanc¹, Carole Donada², Elodie Gardet³, Caroline Mothe⁴, Jean-Jacques Nillès⁵

1 Etudiant en Master Recherche, IAE Savoie Mont Blanc

2 Professeur, Groupe ESSEC

3 Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IREGE

4 Professeur des Universités, IREGE

5 Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IREGE

Résumé

Le présent article porte sur un type spécifique de collaboration : les relations clients-fournisseurs. Certaines organisations ont mis en place des dispositifs d'évaluation des fournisseurs basés sur le triptyque classique « coût/qualité/délai », mais ces évaluations ont un pouvoir explicatif incomplet de la qualité de la relation. En nous appuyant sur la littérature sur la collaboration inter-organisationnelle et sur la dimension relationnelle (normes et vertus), nous approfondissons la notion de qualité des relations inter-organisationnelles verticales et mettons en évidence les ingrédients qui la composent. Dans le cadre du programme PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge)³ piloté par le Centre Européen d'Innovation THESAME, nous construisons un modèle de mesure d'un indice, le *PEAK Collaborative Index (PCI)*^{1,2}, qui intègre des dimensions clés comme l'équilibre de la relation, l'intégrité ou la solidarité dans les relations clients-fournisseurs.

Introduction

Depuis une trentaine d'années, les coopérations (ou collaborations) inter-organisationnelles se sont multipliées (Whetten et al., 1979 ; Osborn et al., 1997 ; Ulaga et al., 2005). La collaboration est vue comme un processus par lequel deux ou plusieurs organisations « travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun » (Cao et al., 2010). Elle permet 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). Par ailleurs, on note une volonté croissante d'évaluation de la qualité et de la performance des organisations, initiée par l'industrie automobile japonaise (Johnsen et al., 2008). Celle-ci s'accompagne d'indicateurs et d'actions mises en place afin de mesurer et agir sur l'organisation.

Initialement basée sur le triptyque « coût/qualité/délai », la démarche s'est affinée avec la prise en considération de la relation dans un sens plus large (engagement, confiance, coopération...), et de sa « qualité ». Nous cherchons ici à mieux délimiter cette notion

¹ Le *PEAK Collaborative Index*[®] (PCI) est un dispositif d'enquête qui mesure le niveau et la qualité de la collaboration dans les relations clients / fournisseurs. Le PCI est basé, dans sa version actuelle, sur les concepts et dimensions du modèle de calcul de l'indice présenté dans cet article.

² *PEAK Collaborative Index*[®] est une marque déposée par THESAME.

³ Cette publication s'inscrit dans le cadre du programme de recherche du programme PEAK[®] (<http://www.peak-purchasing.com/>) destiné à développer les relations collaboratives clients - fournisseurs. Les auteurs remercient THESAME (Centre Européen d'Innovation), les entreprises adhérentes du dispositif PEAK[®] et ses financeurs institutionnels : le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie (F2I/UIMM), l'UDIMERA, le Conseil Régional Rhône-Alpes, le Conseil Général de la Haute-Savoie et le Pôle de Compétitivité Mont-Blanc Industries.

de « qualité de la relation » (Johnsen *et al.*, 2008), notamment de la relation client-fournisseur. Les achats prennent aujourd'hui un rôle stratégique et la collaboration entre clients et fournisseurs est source de valeur et de gain de compétitivité (Pagano *et al.*, 2013). Si la qualité de la relation est au cœur des préoccupations, trois constats peuvent toutefois être faits : 1. la qualité de la relation, pourtant largement étudiée, reste néanmoins mal définie (Huntley, 2005) ; 2. la littérature ne distingue pas explicitement les dimensions de la qualité de la relation des facteurs qui l'influencent (Lee *et al.*, 1999) ; 3. les dimensions d'une telle relation de qualité ne sont pas bien appréhendées.

Pour identifier les ingrédients d'une relation de qualité, nous construisons un modèle de mesure d'un indice, le *PEAK Collaborative Index*[®] (PCI). Cette construction s'appuie non seulement sur l'analyse de différentes littératures sur la collaboration, sur la qualité des relations inter-organisationnelles, sur les normes relationnelles et sur les vertus mais aussi sur les modèles et indices existants. La mise en lumière des leviers d'actions permettant de mieux travailler ensemble et de se concentrer sur les relations porteuses de valeur est un enjeu managérial majeur. Mieux collaborer est créateur de valeur aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique. La mise en place des « bons » indicateurs pour évaluer les collaborations clients-fournisseurs représente le premier pas d'une démarche de pilotage des achats collaboratifs.

1. COLLABORATION ET QUALITE DES RELATIONS

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* » (Mohr *et al.*, 1994, p. 137). Elles ont un caractère multidimensionnel, car elles sont construites par l'interaction « *à la fois des croyances et actions* » (Johnston, 2003) de chacun des partenaires.

1.1 La collaboration

La collaboration est le processus par lequel deux (ou plusieurs) personnes ou organisations travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. La collaboration est le niveau le plus poussé dans les relations entre organisations (Frayret *et al.*, 2003), avec une intensité de la relation et un engagement plus forts que dans les stades simples tels que la relation de marché, la transaction ou la fourniture conventionnelle. Les relations collaboratives influencent les partenaires de différentes manières. Hardy *et al.* (2003) mettent en lumière trois grands types d'impacts : (1) les effets stratégiques, qu'apporte un avantage compétitif, (2) les effets sur la création de connaissance, et (3) les effets politiques liés aux relations de dépendance et de pouvoir sur les autres partenaires. Les raisons qui incitent à la collaboration sont multiples : réduire les coûts de transaction, partager les risques, obtenir un avantage compétitif à long terme, gagner du temps, augmenter les revenus, accéder à des ressources complémentaires, produire de la flexibilité supplémentaire, réduire le temps de mise sur le marché, etc. (Jap, 1999 ; Cao *et al.*, 2010 ; Hoegl *et al.*, 2005 ; Whipple *et al.*, 2009 ; Simatupang *et al.*, 2005).

Les avantages issus de la collaboration sont nombreux. Cao *et al.* (2010) mettent en avant : (1) *Efficacité* – degré d'efficacité au sein de la collaboration en termes de processus et de logistique commune ; (2) *Flexibilité* – degré de flexibilité et capacité de changement dans les processus et dans les produits ou offres de services, aussi synonyme de réactivité du client ; (3) *Stratégie* – mesure des possibilités de combinaison des ressources pour un

rendement combiné supérieur aux rendements individuels additionnés ; (4) *Qualité* – niveau de qualité offert, générateur de valeur, sous la forme de la performance, fonctionnalités, fiabilité, conformité, qualité perçue ; (5) *Innovation* – mesure par laquelle l'entreprise travaille en collaboration avec ses partenaires pour l'introduction de nouveaux procédés, produits ou services.

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 se limitent en général à des tâches non critiques pour les organisations, généralement pour des actifs non-spécifiques, et elles se caractérisent par un niveau faible d'interdépendance (Whipple *et al.*, 2009). 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. 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).

La collaboration peut donc être vue comme comportant les dimensions suivantes:

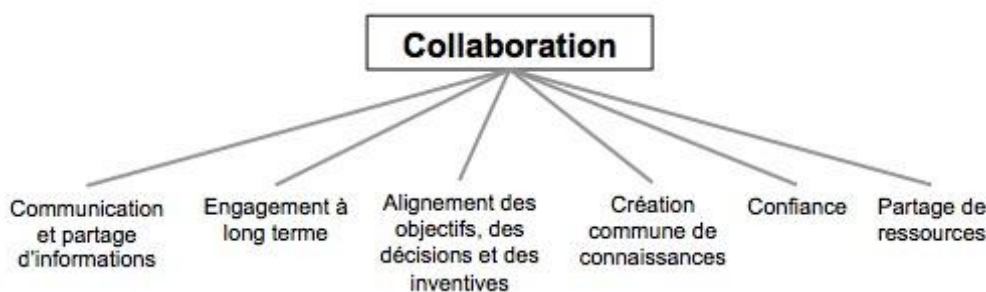


Figure 1 : Synthèse des dimensions principales de la collaboration

Ces dimensions synthétisent la littérature sur la collaboration et font apparaître des éléments clés qui seront reprises dans la construction du modèle de mesure du PCI : elles montrent que la collaboration s'appuie sur un échange (de ressources, de communication, de connaissances), sur une communauté d'intérêts à LT et sur la confiance :

- **Communication et partage d'information**

La communication est la clé d'une bonne collaboration, elle concerne à la fois les moyens, la quantité et la qualité des informations échangées. Une bonne communication prendra 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 des changements qui pourraient avoir un impact sur la relation et fournissent les informations utiles à l'autre partie (Whipple *et al.*, 2009) ;

- **Engagement à long terme**

Les partenaires ont le souhait que la relation perdure dans le temps et se renforce. Ils s'engagent, font des efforts et investissent dans la mise en place et la continuation de la relation (Jap, 1999 ; Grootenboer, 1990) ;

- **Alignement des objectifs, des décisions, des incitations**

L'alignement prend la forme d'une entente sur les buts de la collaboration. Les partenaires développent ensemble les systèmes de suivi de la performance (Cao et Zhang, 2010), cherchent à collaborer de manière efficace en partageant les bénéfices liés aux économies d'échelles éventuelles (Whipple *et al.*, 2009). La prise de décision est réalisée conjointement sur les produits, les événements et est soutenue par des outils de prévision et de partage de l'information sur les disponibilités, les disponibilités et les délais (Simatupang *et al.*, 2005) ;

- **Création commune de connaissances**

Les partenaires cherchent à créer, acquérir et partager des connaissances nouvelles (Cao *et al.*, 2010). Pour cela, ils peuvent partager leur veille sur la clientèle, les marchés et les concurrents. Ils échangent sur leurs intentions et leurs capacités ;

- **Confiance**

Les membres de la dyade tiennent leurs promesses (Whipple *et al.*, 2009). Ils cherchent à servir les intérêts de l'autre et se sentent concernés par le succès du partenaire ;

- **Partage de Ressources**

Le partage de ressources prend la forme de la mise en place d'équipes cross-fonctionnelles, d'équipements partagés, de partage de ressources (Cao *et al.*, 2010 ; Frayret *et al.*, 2003). Des structures dédiées pour gérer la relation peuvent être créées ainsi que des investissements spécifiques à la relation (Cao *et al.*, 2010 ; Whipple *et al.*, 2009).

1.2. La qualité des relations collaboratives

Différents termes sont utilisés pour mesurer le résultat d'une relation inter-organisationnelle : réussite, satisfaction, valeur, performance, etc. La notion de « qualité » est aussi largement utilisée (Bejou *et al.*, 1996 ; Jarvellin, 2001 ; Fynes *et al.*, 2005 ; Kang *et al.*, 2013) et a l'avantage de prendre en compte tant les aspects tangibles qu'intangibles de la relation. Malgré sa fréquence d'utilisation, les définitions de la qualité de la relation sont nombreuses et ses contours mal cernés.

La notion de qualité a fait l'objet de recherches multiples, à la fois en marketing industriel, en management stratégique et en sociologie. Cependant, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de réel consensus quant aux dimensions recouvertes par cette notion. Elle est utilisée au quotidien dans les organisations, notamment pour rendre compte de la bonne marche des processus internes. En outre, elle est désormais de plus en plus utilisée pour qualifier les processus externes, et notamment les relations client-fournisseurs dans l'industrie (Lamming *et al.*, 2009). Une relation de « qualité » est censée être une relation porteuse de valeur pour les deux parties. Elle est à la fois la perception de l'adéquation ou de l'exécution des résultats escomptés de la relation inter-organisationnelle entre le client et le fournisseur (Lahiri *et al.*, 2009) et le degré par lequel les protagonistes de la relation perçoivent l'interaction comme productive (Moorman *et al.*, 1992). La qualité de la relation est dynamique et peut être définie comme un « *processus d'évaluation à deux niveaux (i.e. des épisodes et de la relation) concernant l'ensemble des aspects possibles de la relation et évaluée par les partenaires impliqués dans la relation* » (Jarvelin, 2001, p. 17). Chaque partie prenante engagée a sa propre perception de la qualité. Le processus d'évaluation de la qualité s'effectue sur l'ensemble des aspects possibles de la relation par les différents partenaires impliqués dans la relation (Jarvelin, 2001).

La qualité de la relation inter-organisationnelle est spécifique à chaque contexte (De Cannière *et al.*, 2008). Il s'agit d'un processus qui évolue vers l'amélioration ou la détérioration (Kang *et al.*, 2013) et qui est souvent opérationnalisé par la confiance, l'adaptation, l'engagement et la coopération (Fynes *et al.*, 2006). Outre ces caractéristiques, une relation de qualité est génératrice de partage d'informations, d'amélioration de la communication, d'orientation à long terme et de satisfaction pour les partenaires (Lages *et al.*, 2005). Huntley (2005) identifie cinq dimensions pour mesurer la qualité de la relation: (1) technique, (2) sociale, (3) économique, (4) liée au partenariat et (5) temporelle.

La qualité des relations inter-organisationnelles est donc exprimée selon la perception de chacun des partenaires, en fonction de l'adéquation ou de l'exécution des résultats escomptés, évolutive dans le temps (selon différents stades) vers l'amélioration ou la détérioration. Face à la diversité des dimensions de la qualité dans la littérature, nous nous sommes concentrés sur l'identification des dimensions les plus souvent mobilisées. Quatre dimensions principales sont omniprésentes dans la littérature :

- **La Confiance**

La confiance se traduit par un sentiment positif vis à vis du partenaire. Le partenaire est sincère, prend des décisions qui nous sont favorables, n'hésite pas à porter assistance (Lee, 1999). Le niveau de confiance est basé sur les expériences passées et présentes (Fynes, 2006). Elle semble favorisée par le respect, une équité entre les partenaires, une ouverture au sein de la relation (Jap, 1999 ; Kang *et al.*, 2013) et la croyance en la sincérité et la pertinence de l'information donnée ;

- **La Satisfaction**

La satisfaction prend la forme d'une orientation positive vis à vis du partenaire comparativement aux solutions alternatives (Gregoire, 2006). La satisfaction concerne à la fois le partenaire (De Canniere *et al.*, 2008), l'objet de la collaboration (Kang, 2013) et les objectifs partagés et mutuels (Lee *et al.*, 1999). Un haut niveau de satisfaction est atteint lorsque les partenaires respectent les accords et promesses sur lesquelles ils se sont entendus (Lee, 2000) et prennent des décisions favorables à chacun ;

- **L'Engagement**

L'engagement se traduit par une orientation forte à prendre part à la relation, à fournir des efforts importants – ou supplémentaires (Gregoire *et al.*, 2006). Les partenaires impliqués souhaitent le maintien à durée indéterminée de la relation et ont une vision claire de leurs engagements (Jap *et al.*, 1999 ; Fynes *et al.*, 2004) ;

- **L'Adéquation / Conformité**

L'adéquation ou conformité est la rencontre entre ce qui est souhaité et ce qui se réalise. Elle peut prendre en compte des caractères techniques comme le respect des livrables, l'atteinte de performances techniques et des caractéristiques fonctionnelles attendues (Fynes, 2006). Les partenaires peuvent réaliser des investissements spécifiques ou paramétrer leur organisation pour correspondre à ce que souhaite le partenaire. D'autres dimensions apparaissent également : la communication, l'orientation sur le long terme, l'étroitesse des liens, le partage des risques et des bénéfices et l'interdépendance.

Toutefois, l'ensemble de cette littérature présente l'inconvénient majeur de ne pas distinguer les antécédents, les composantes/dimensions et les résultats des relations collaboratives (et de leur qualité). De nombreux recoupements et critères communs sont utilisés pour qualifier, parfois la collaboration, parfois la qualité de la relation, ou encore sa performance. La notion de confiance par exemple peut être utilisée tant pour caractériser la qualité de la relation que pour l'expliquer (antécédent) ou encore comme résultat de ladite qualité. Il se dégage un continuum entre des collaborations purement transactionnelles et des collaborations basées sur le relationnel, aspect qui s'appuie sur les individus parties prenantes des collaborations et qui « font la relation au quotidien ». Ces difficultés sont liées au fait que les littératures sur la collaboration et sa qualité s'appuient sur des champs théoriques très disparates et reposant souvent sur des hypothèses contradictoires⁴, créant ainsi une confusion à différents niveaux.

⁴ Par exemple sur la théorie des coûts de transaction (Williamson) mettant en avant une confiance « calculée », les individus n'agissant que par intérêt et opportunisme, mais aussi sur des approches relationnelles (Mc Neil) mettant en avant le bon vouloir des individus, hypothèse foncièrement opposée à l'approche transactionnelle.

Nous avons donc choisi de nous appuyer sur une littérature basée sur les vertus individuelles d'une part, et sur les normes relationnelles d'autre part, afin de caractériser la qualité des relations clients-fournisseurs et des comportements des individus qui les animent. Ces notions s'appuient sur des approches théoriques solides qui regroupent certaines dimensions clés évoquées dans les littératures sur la collaboration et sur la qualité des relations collaboratives. Elles présentent l'avantage majeur de pouvoir proposer un cadre unifié s'appuyant sur des approches théoriques solides s'appuyant sur un ensemble de comportements individuels qui fondent les normes collaboratives.

2. LES VERTUS ET LES NORMES RELATIONNELLES

2.1 Les Vertus

L'altruisme, la justice, la prudence, le courage sont reconnues comme des qualités au quotidien. Les vertus en sont la traduction en tant que dispositions permanentes. Nous nous intéresserons aux vertus et à l'éthique et à leur influence sur la collaboration.

L'éthique correspond à une recherche du bien vivre et du bien agir, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui, dans des institutions justes (Ricoeur, 1990). La faculté d'acquérir et de mettre en œuvre une telle disposition s'appelle la vertu (Aristote, EN, II, 5). Le terme de vertu a dans la tradition un double sens, tout d'abord le sens général de propriété d'une chose, puis le sens moral de disposition à accomplir des actes moraux (Lalande, 1976). La vertu se définit en premier lieu comme la propriété spécifique d'une chose ou d'un être, qui en constitue *l'excellence propre*, une "*disposition permanente à produire certains effets, une perfection qualitative définie et spéciale*" (Robin, 1947, p. 72). C'est ainsi que Platon la considère : "*excellence qui appartient à chacune des choses à laquelle précisément une œuvre propre a été assignée (...) en vertu de cette excellence propre, tout ce qui réalise une œuvre réalisera de la bonne façon l'œuvre qui est la sienne*" (Platon, La République, I, 352b). MacIntyre en propose une définition assez proche : "*Une vertu est une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement*" (1997, p. 186). Nous proposons de définir les vertus et de mettre en évidence leur contribution à l'éthique professionnelle applicable dans le cadre d'une relation collaborative.

Dans la réalité vivante, la vertu n'est pas directement agissante : le principe de confiance ne peut être mis en œuvre en tant que tel. La réalité étant faite d'aspects multiples et parfois contradictoires, l'action qui cherche à lui correspondre et à produire des effets concrets dans cette réalité est nécessairement complexe (Labarrière, 1996). L'individu, s'il veut être efficace dans l'action, doit déployer des dispositions hétérogènes, même si elles se rejoignent dans une finalité commune ou dans un état d'esprit unique, représentés par la coopération dans la confiance. Chaque vertu est la vertu, mais aucune n'est *toute* la vertu. Chaque vertu est présente dans les autres, car chacune a besoin des autres : une vertu séparée, "simplifiée", si l'on peut dire, deviendrait vice. Par exemple, le courage sans la prudence est témérité ; sans la tempérance, il est impulsion non maîtrisée (Aristote, EN, II, 7). Les vertus, en tant que dispositions hétérogènes de la volonté de l'individu, représentent les dimensions pragmatiques de l'éthique de la relation collaborative client-fournisseur.

Les vertus étant *a priori* très nombreuses, il nous a fallu préalablement procéder à la sélection des vertus de base, c'est-à-dire celles qui sont les plus importantes pour approcher l'éthique dans les relations collaboratives client-fournisseur. Le choix a été réalisé par référence à la tradition philosophique des vertus cardinales qui identifient les 4 vertus suivantes: la justice, la prudence, le courage et la tempérance.

Une cinquième est apparue nécessaire pour qualifier l'altruisme. Si l'altruisme ne fait pas partie des vertus cardinales traditionnelles, nous l'avons retenu en raison de son importance dans la réflexion éthique contemporaine et de son caractère central dans la relation collaborative⁵. La liste des cinq vertus de base de la relation collaborative est présentée dans la figure 2 ci-après.

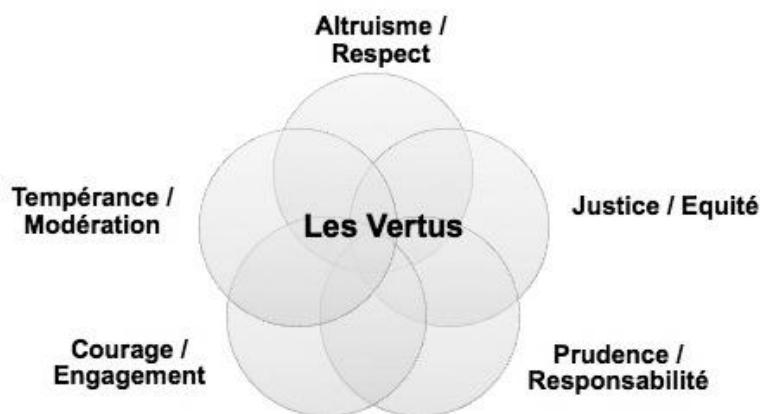


Figure 2 : Les cinq vertus dans une relation collaborative client-fournisseur

L'ordre dans lequel elles sont présentées, sans être déterminant, n'est pas tout à fait aléatoire. L'altruisme nous donne le désir d'agir en vue du bien d'autrui, ce qui constitue une condition nécessaire au développement d'un comportement éthique. Cette condition n'est pas suffisante. C'est la justice qui nous dit ce qui est juste et ce que l'on a le droit de faire en vue du bien d'autrui. La prudence nous fait voir, dans chaque situation, par quels moyens on peut y parvenir. Le courage nous donne la volonté de réaliser ce qui est bien, et d'agir avec détermination. La tempérance enfin, permet d'agir dans l'équilibre et en adaptant notre action à la réalité.

Les vertus trouvent leur accomplissement dans le juste milieu (Bergmann, 1989). C'est même la définition de la vertu chez Aristote selon lequel ce juste milieu n'est pas un simple compromis mais un sommet de la vertu. Cette définition de la vertu est en cohérence avec la recherche d'un équilibre dans l'action. C'est pourquoi nous proposerons une définition des vices qui "encadrent" chaque vertu, vice par défaut et par excès.

La vertu étant une disposition à agir, c'est dans les actions ou les comportements qu'elle se réalise. Lorsqu'il s'agit de déterminer le comportement juste dans un contexte d'action déterminé, chaque vertu peut-être déclinée en comportements typiques, qui l'expriment. Pour une meilleure compréhension des vertus, nous en proposons une explication succincte (Nillès, 1998) :

- **Altruisme / Respect**

Considération par autrui en tant que personne, c'est à dire en tant que fin et non pas seulement que simple moyen. Subordonner son intérêt à celui du partenaire.

- **Justice / Équité**

Donner à chacun ce qui d'après le droit positif (la loi) ou naturel (la morale) lui revient. Caractère légal ou équitable de la transaction. Respect des engagements explicites ou implicites pris avec le partenaire.

⁵ Il paraît difficile de dater la prégnance de l'altruisme ou de la référer à un auteur en particulier, si ce n'est une référence à l'impératif kantien, qui fonde la morale sur la considération pour autrui en tant que fin en soi.

- **Prudence / Responsabilité**

Amour et respect de la vérité. Sagesse dans l'action, fondée sur la connaissance. Ethique de la responsabilité. Développer une action commerciale fondée sur l'intelligence de tous les aspects de la situation.

- **Courage / Engagement**

Résolution dans la prise de décision. Fermeté devant le danger ou la souffrance. Capacité à surmonter la peur et la peine. Prendre ses responsabilités, capacité à affronter l'échec et à surmonter les difficultés de la relation collaborative client-fournisseur. Volonté d'engagement franc et résolu dans la relation collaborative client-fournisseur.

- **Tempérance / Modération**

Modération des désirs et en particulier dans la recherche du gain. Maitriser ses impulsions. Modération du désir de performance par une conception de l'intérêt à long terme.

Nous avons déterminé, pour chaque vertu, des comportements typiques qui l'expriment de façon emblématique ou exemplaire (cf. tableau 1 ci-après) :

Vertus	Comportements typiques
Altruisme / respect	Equilibre de la relation
	Reconnaissance positive
	Courtoisie
	Disponibilité
Justice / équité	Intégrité
	Concurrence loyale
	Fiabilité (/ engagements)
Courage / engagement	Honnêteté intellectuelle
	Transparence
	Consistance
Prudence / responsabilité	Justification
	Objectivité
	Horizon long terme
	Développement des compétences (et progrès partagé)
Tempérance / modération	Retenue
	Solidarité

Tableau 1 : Comportements typiques

La contribution de chaque vertu à la relation collaborative est synthétisée dans le tableau 2.

Les vertus	Leur contribution à l'éthique professionnelle
L'altruisme	donne le désir d'agir en vue du bien du partenaire
La justice	dit ce qui est juste et ce que chacun a le droit de faire
La prudence	fait voir quel est le bien commun, et par quels moyens on peut y parvenir
Le courage	donne au professionnel la volonté de réaliser ce qu'il est bien de faire
La tempérance	permet au professionnel d'agir dans l'équilibre, en s'adaptant à la réalité et au contexte d'interaction

Tableau 2 : La contribution de chacune des vertus à l'éthique professionnelle

2.2 Les Normes Relationnelles

Nous nous intéressons aux normes régissant les échanges, notamment aux normes relationnelles, qui sont complémentaires des normes transactionnelles classiques. Comme nous l'avons vu à travers la littérature, les échanges sont à la fois des événements liés à la transaction (aspect économique) et des événements liés à l'interaction (aspect social). Les théories du contrat relationnel doivent être considérées selon quatre hypothèses clés (Macneil, et Campbell 2001) : (1) Chaque transaction est intégrée dans des relations complexes ; (2) Pour la compréhension de toute transaction, il faut comprendre tous les éléments essentiels de ses relations enveloppantes (*enveloping relations*) ; (3) Une analyse est pertinente si elle prend en considération l'ensemble des éléments pouvant affecter de manière significative l'échange ; (4) L'analyse combinée des contextes relationnel et transactionnel permet une analyse plus globale qu'une analyse ne prenant pas en compte le contexte de la transaction.

Cette théorie du contrat relationnel a servi de base à un important corpus de recherches sur les *relations* client-fournisseur, la confiance interorganisationnelle, les alliances, les réseaux et la gouvernance des contrats. Cette théorie est ainsi caractérisée par la compréhension des contrats dans le cadre des relations plutôt que dans celui de simples transactions discrètes. Dans cette recherche, nous considérons que l'échange relationnel a une dimension sociale forte qui s'ajoute à la dimension économique. Ainsi, l'interaction est au cœur de la relation, et l'échange relationnel est un processus continu qui se déroule sur un horizon temporel élargi (Dwyer *et al.* 1987, Ambroise *et al.* 2009). Pour Ambroise *et al.* (2009), les normes relationnelles sont le socle de la théorie du contrat social. Toutes les relations interpersonnelles et interorganisationnelles ne peuvent être anticipées et formalisées, les normes relationnelles apportent un cadre d'analyse plus complet pour prendre en compte aussi l'aspect informel.

Les normes sont inhérentes aux échanges relationnels car elles renforcent la relation. Elles sont définies par des comportements attendus et partagés, au moins partiellement, par un groupe de décideurs (Heide *et al.*, 1992). Les travaux principaux menés par Macneil (1980) considèrent les normes comme affectant le comportement au sein la relation. Les normes et contrats profitent au développement et facilitent les collaborations (Macneil, 1980 ; Hatten, 2012). En effet, les normes élaborées en commun entre le client et le fournisseur régissent leurs rapports et sont dissuasives de comportements opportunistes en protégeant les transactions futures de chacune des parties. D'autant que les acteurs ont tendance à s'engager dans l'échange seulement si ils estiment que ce comportement leur apportera de la valeur (Ott *et al.*, 2009). Ainsi, des normes relationnelles fortes, auraient un impact positif sur la performance liée à l'échange (Palmatier *et al.*, 2007). Elles permettent aux partenaires de l'échange de contracter en toute confiance sur la durée, en réduisant en particulier les risques d'opportunisme (Tangpong *et al.*, 2009). Les normes jouent un rôle crucial dans la mise en place et la conduite de relations d'affaires efficaces entre des organisations indépendantes (Heide *et al.*, 1992). Les normes sont un facteur décisif dans la création de l'atmosphère dans laquelle l'échange survient (Blois *et al.*, 2007). Elles fournissent aux participants une indication sur le degré de confiance et d'assurance dans l'échange et vis-à-vis de l'avenir.

Macneil (1980) met ainsi en évidence dix normes contractuelles (cf. tableau 3), qui sont subdivisées en deux groupes : normes relationnelles (intégrité du rôle, solidarité, flexibilité, bien-fondé des moyens, normes supra-contractuelles) et normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre du planning, réalisation des promesses, réparation, confiance et attentes, création et restriction du pouvoir) :

Normes Relationnelles	Normes Transactionnelles
1. Intégrité du rôle 2. Solidarité 3. Flexibilité 4. Bien-fondé des moyens 5. Normes supra-contractuelles (intensification de la norme d'harmonisation avec la matrice sociale)	1. Réciprocité 2. Mise en œuvre du planning 3. Réalisation des promesses 4. Réparation, confiance et attentes 5. Création et restriction du pouvoir

Tableau 3 : Les normes des échanges (adapté de Ambroise et al., 2009 d'après Macneil)

Les normes relationnelles jouent ainsi un rôle crucial (Heide *et al.*, 1992) car elles permettent de réduire le risque d'opportunisme en structurant la relation et en soutenant la confiance. Nous synthétisons l'ensemble des dimensions d'une relation collaborative de qualité identifiées dans la littérature dans le tableau 4 ci-après:

	(2) Qualité - Confiance - Satisfaction - Engagement - Adéquation / conformité	
(1) Collaboration - Communication et partage d'informations - Engagement à long terme - Alignement des objectifs, des décisions et des incitations - Création commune de connaissances - Confiance - Partage de ressources	Quatre courants de littératures	(3) Vertus - Altruisme / Respect - Justice / Equité - Prudence / Responsabilité - Courage / Engagement - Tempérance / Modération
	(4) Normes Contractuelles - Intégrité du Rôle - Solidarité - Flexibilité - Bien-fondé des moyens - Normes supra-contractuelles - Réciprocité - Mise en œuvre du planning - Réalisation des promesses - Réparation, confiance et attentes - Création et restriction du pouvoir	

Tableau 4 : Principales dimensions de la qualité d'une relation inter-organisationnelle

3. UNE MESURE DE LA QUALITE DE LA RELATION : LE PCI

Les normes relationnelles et les vertus sont ici analysées comme des moyens de mesurer une relation collaborative de qualité, qui permettent d'intégrer les dimensions clés identifiées dans les littératures sur la collaboration. Après une recension des principaux indices et modèles existants, nous développons le modèle de mesure du *PEAK Collaborative Index*[®] (PCI) pour mesurer la qualité de la relation client-fournisseur. Conçu comme un outil de diagnostic, il propose une mesure multidimensionnelle de la qualité de la relation client-fournisseur, en appréhendant au mieux les attentes réciproques des partenaires.

3.1 Un état des lieux des principaux indices existants

Si la qualité de la relation est la clé de compréhension du collaboratif (Lamming *et al.*, 2001), comment la mesurer ? Des outils concrets sont nécessaires pour prendre en compte la complexité des relations collaboratives avec l'objectif, pour le manager, de disposer d'un tableau de bord avec des indicateurs clés et faciles à utiliser. La difficulté provient ici de l'opérationnalisation des dimensions et de la multitude des dimensions à prendre en compte. Les auteurs et professionnels ont développé des outils de mesure (WRI, Indice du Collaboratif, etc.) et de compréhension des relations collaboratives. Nous proposons de faire un état des lieux des principaux outils et indices existants.

Le WRI (Working Relations IndexTM)

Le WRI est un outil destiné à évaluer les caractéristiques qualitatives des relations collaboratives et à les transposer en dimensions mesurables. Il se présente comme une quantification de l'expérience des fournisseurs avec leurs clients et de leur confiance en eux-ci. Il mesure la qualité des relations de travail (pauvres, adéquates, bonnes et très bonnes) au quotidien et leur impact sur l'innovation des fournisseurs (orientation à innover ou à partager de nouvelles technologies). La mesure est réalisée à partir de cinq dimensions (relation client/fournisseur, communication, aide au partenaire, obstacles, partage des bénéfices) et dix-sept items de mesure détaillés ci-après (cf. tableau 5) :

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

Tableau 5 : Composantes et variables du WRI – traduit de Henkel, 2008

Le WRI est obtenu en calculant la combinaison des moyennes des réponses de chaque variable. Les cinq composants sont ensuite agrégés pour obtenir un score global. Toutefois, cet indice ne se place pas dans l'optique d'une collaboration entre clients et fournisseurs, il est conçu pour permettre aux fournisseurs d'évaluer leurs clients. Il ne traite donc pas des normes relationnelles ni de la collaboration proprement dite - même s'il semble indiquer que ces normes (incluant la confiance et l'éthique de la relation) sont des dimensions importantes. Le WRI ne croise pas non plus les regards des partenaires de la relation (dyade).

Collaboration Index

L'Indice de Collaboration de Simatupang *et al.* (2005) est un instrument de mesure du niveau de collaboration pour les clients et les fournisseurs. Il est basé sur trois dimensions corrélées : (1) le partage de l'information, (2) la synchronisation des décisions et (3) l'alignement des incitations. Le partage de l'information consiste à capturer et diffuser de l'information pertinente au bon moment pour les décideurs. La synchronisation de la décision correspond à la prise de décision conjointe dans la planification (marchés cibles, assortiments de produits, niveau de qualité pour la clientèle, prévision à long-terme, etc.) et dans le contexte opérationnel (processus de commande et d'approvisionnement). Enfin, l'alignement des incitations est la mesure du partage des coûts, des risques et des avantages entre les partenaires (cf. figure 3). Le score de collaboration est établi par la moyenne de la mesure des trois dimensions.

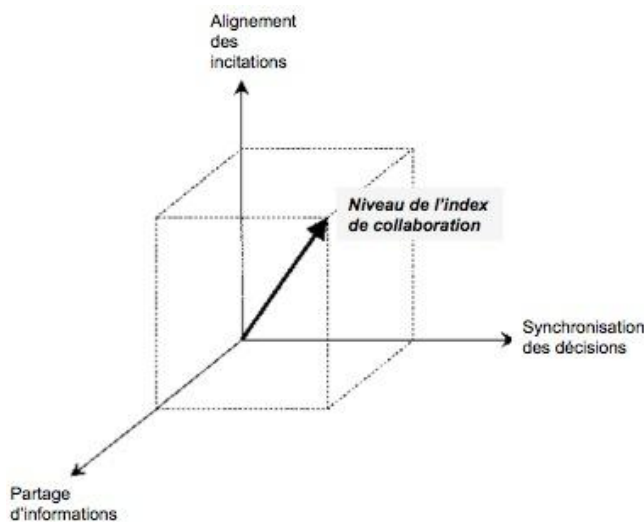


Figure 3 : L'indice de collaboration, traduit de Simatupang *et al.*, 2005

Concernant les trois dimensions de cet indice : le partage de l'information concerne le fait de capturer et de diffuser de l'information pertinente au bon moment pour les décideurs. La synchronisation de la décision est la prise de la décision conjointe, à la fois, dans la planification (marchés cibles, assortiments de produits, niveau de qualité pour la clientèle, prévision à long-

terme...) et dans le contexte opérationnel (processus de commande et d'approvisionnement). L'alignement des incitations est la mesure du partage des coûts, des risques et des avantages entre les partenaires. Le score de collaboration est établi par la moyenne de la mesure des trois dimensions. Toutefois, la vocation de cet indice est liée à un point de vue opérationnel et notamment à la gestion des flux et à la logistique. Il a vocation à améliorer la circulation des informations et des flux pour viser l'excellence opérationnelle. Cet outil a l'avantage d'être plutôt aisé à mettre en place avec la considération de seulement trois dimensions, mais ceci constitue aussi sa principale limite.

The Relationship Assessment Process (RAP)

Johnsen *et al.* (2008) proposent un modèle, inspiré de Lamming *et al.* (2001). Ils établissent que les entreprises réalisent en général des évaluations de leurs fournisseurs alors qu'il serait tout aussi intéressant de se concentrer sur l'évaluation de la relation. Le modèle RAP utilise la relation comme une unité d'analyse, il étudie à la fois les caractéristiques intrinsèques de la relation et l'influence du client et du fournisseur sur celle-ci (cf. figure 4 ci-après).

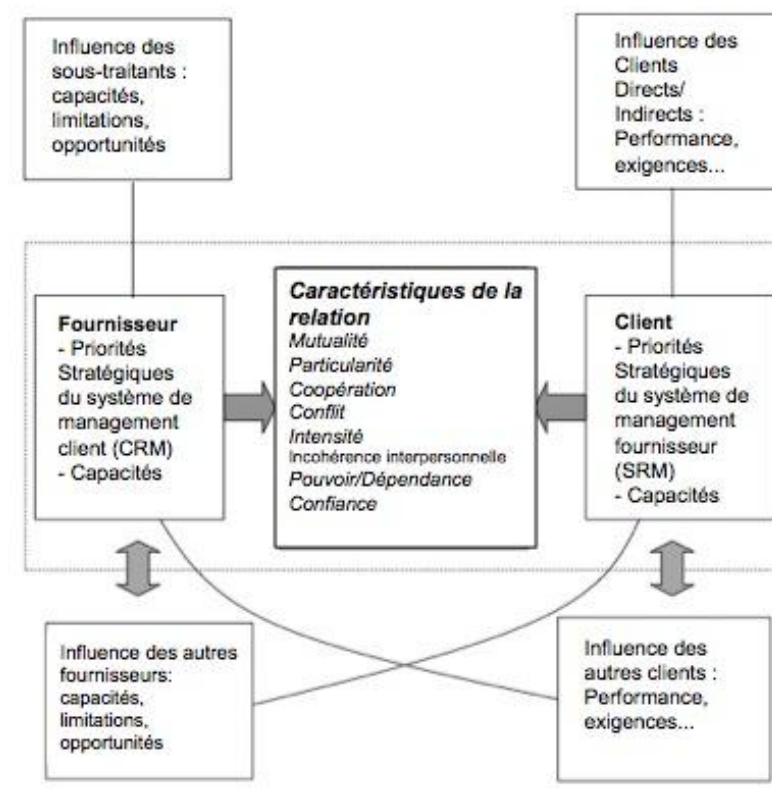


Figure 4 : Supply Relationship Evaluation traduit de Johnsen *et al.*, 2008

Le modèle RAP est représentatif des principales dimensions de la collaboration identifiées lors de notre revue de littérature (notamment en partie 1.1). Il est cependant complexe à appréhender avec la nécessité de disposer d'une multitude d'informations à la fois internes et externes à l'organisation (exemple : sous-traitants, autres fournisseurs)

Le SCCI : Supply Chain Collaboration Index

L'Indice de Collaboration dans la Supply Chain (SCCI) est une méthode pour analyser et diagnostiquer les relations d'affaires de collaboration, à la fois entre les organisations ou au sein d'une seule organisation. Le but de l'analyse est d'identifier les possibilités d'amélioration. Il utilise une méthodologie qui fournit une évaluation objective et indépendante de la performance des relations de collaboration. En tant qu'outil de diagnostic, il révèle les problèmes d'efficacité et permet de définir des objectifs d'amélioration. Il peut être utilisé comme un outil de gestion de la relation stratégique des divisions opérationnelles d'une organisation, d'un consortium d'organisations travaillant ensemble ou entre une organisation et un certain nombre de ses clients ou fournisseurs. Le SCCI a été utilisé dans un grand nombre d'organismes publics et privés, y compris la défense, le ferroviaire, la construction, l'automobile, la fabrication, la vente au détail, l'agriculture et l'industrie alimentaire.

Le SCCI fournit une mesure, vue des deux partenaires de la relation de collaboration, de cinq facteurs de performance considérés clés de la relation :

- Créativité - promotion de la qualité, de l'innovation et d'une approche à long terme en encourageant une performance élevée ;
- Stabilité - synchronisation des objectifs et des investissements pour renforcer la confiance ;
- Communication - dialogue ouvert et fréquent et partage des informations ;
- Fiabilité – améliorer les services et produits, réduire les coûts et les risques communs, établir la confiance ;
- Valeur - la création d'une relation gagnant-gagnant où chacun fait des gains équivalents.

Le modèle KMV (Key Mediating Variable) du marketing relationnel

Le courant du marketing relationnel vise à « attirer, maintenir et développer » des relations entre des clients et des parties prenantes pour en tirer profit et permettre de remplir les objectifs des parties concernées (Morgan *et al.*, 1994). Il apporte une compréhension de l'échange au sens de la collaboration (coopération mutuelle et interdépendance), au delà de la simple transaction (compétition et choix). De ce courant est issu le modèle KMV qui est basé sur deux dimensions clés influençant la collaboration que sont (1) la confiance et (2) l'engagement (cf. figure 5). La confiance est l'assurance d'un comportement fiable et intègre d'une partie envers une autre. L'engagement est la cohérence et la bienveillance vis à vis du partenaire. Ces deux dimensions produisent des conséquences positives ou négatives au niveau de l'interaction entre les partenaires. L'engagement et la confiance conduisent à des stratégies de nature coopérative qui assurent le succès du marketing relationnel (Abbad, 2007).

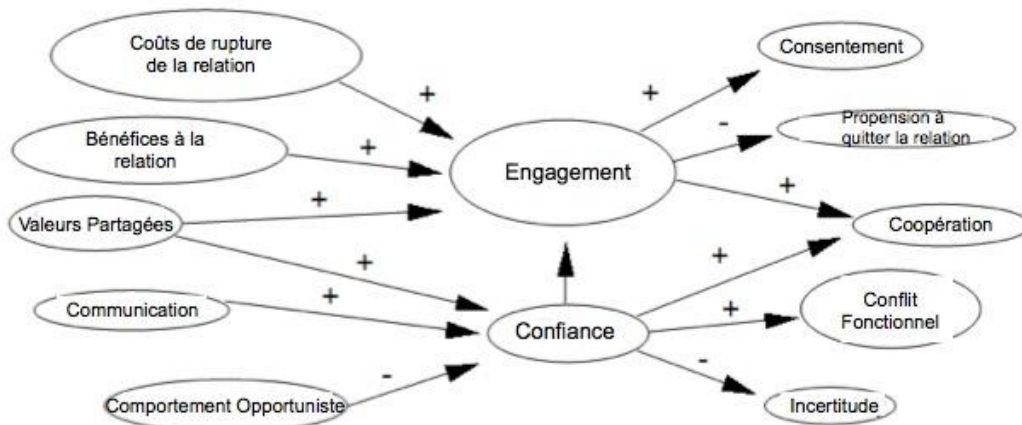


Figure 5: The KMV Model of Relationship Marketing (traduit de Morgan et Hunt, 1994)

Cet outil apporte une capacité à structurer et à gérer la relation afin d'obtenir un comportement coopératif. Sa limitation principale est liée à la considération de seulement deux dimensions qui ne donnent qu'une compréhension partielle de la relation, néanmoins il approfondit l'analyse de l'engagement et de la confiance avec la mise en évidence d'antécédents et d'impacts précis (exemple : coûts de rupture de la relation, bénéfices à la relation).

Chaque outil présente ainsi des spécificités et des limites. Le tableau 6 propose une représentation simplifiée des principales dimensions mesurées par chacun des indices.

Indice	Dimensions
WRI (Working Relations Index) (Henke, 2002)	<i>Company-Supplier Relationship, Company Communication, Company Help, Company Hindrance, Supplier Profit Opportunity</i>
Indice de Collaboration (Simatupang et al., 2005)	<i>Partage d'information, synchronisation des décisions, alignement des incitations</i>
RAP (Relationship Assessment Process) (Johnsen et al., 2008)	<i>Relationship characteristics (mutuality, particularity, co-operation, conflict, intensity, interpersonal inconsistency, power/dependence, trust)</i>
SCCI (Supply Chain Collaboration Index)	Créativité, stabilité, communication, fiabilité, valeur
KMV (Key Mediating Variable) du Marketing Relationnel (Morgan et al., 1994)	Engagement, Confiance

Tableau 6 : Récapitulatif des indices de mesure de la collaboration

Ces différents indices présentent des limites : le WRI ne prend pas en compte les regards croisés des partenaires, l'Indice de Collaboration est aisé à mettre en place mais ne prend en compte que trois dimensions, le RAP est complexe à appréhender et nécessite une collecte de données multiples à la fois internes et externes, le SCCI mélange différents éléments (notamment des composantes de la relation et ses résultats, comme l'innovation ou la création de valeur), et le modèle KMV est dédié à la dimension « confiance, engagement » uniquement. Compte-tenu de ces limites, nous avons choisi de développer un modèle de mesure du PCI, *PEAK Collaborative Index*[®], présenté ci-après.

3.2 Le modèle de mesure de l'indice *PEAK Collaborative Index*[®]

Le *PEAK Collaborative Index*[®] (PCI) est un indice obtenu à partir d'un modèle de mesure du niveau et de la qualité de la collaboration dans les relations clients / fournisseurs. Ses objectifs sont d'évaluer le niveau collaboratif d'une relation interorganisationnelle, d'identifier les paramètres facilitateurs ou les freins et de proposer un repère (indice récurrent permettant d'évaluer le niveau collaboratif d'une relation interorganisationnelle dans le temps).

Des fondements théoriques solides

Le modèle de mesure du PCI a été développé à partir de travaux théoriques et empiriques, notamment des revues de la littérature sur la collaboration, la qualité des relations interorganisationnelles, la théorie des normes relationnelles et les travaux sur les vertus cardinales. Le modèle est constitué d'un mix d'items traduisant les normes relationnelles et les vertus et adaptés aux spécificités des relations clients/fournisseurs. Il prend en compte les principales facettes de la collaboration :

- la stratégie des entreprises partenaires ;
- les attitudes et comportements des partenaires ;
- la gestion opérationnelle de la relation (les facilitateurs de la collaboration).

Ce modèle de mesure du PCI intègre également des dimensions « éthiques » telles que l'équilibre de la relation ou l'intégrité, dimensions jusqu'alors manquantes dans les précédents indices. Il apporte ainsi une vision renouvelée et plus riche des dimensions à considérer pour analyser une relation collaborative de qualité (cf. figure 6).

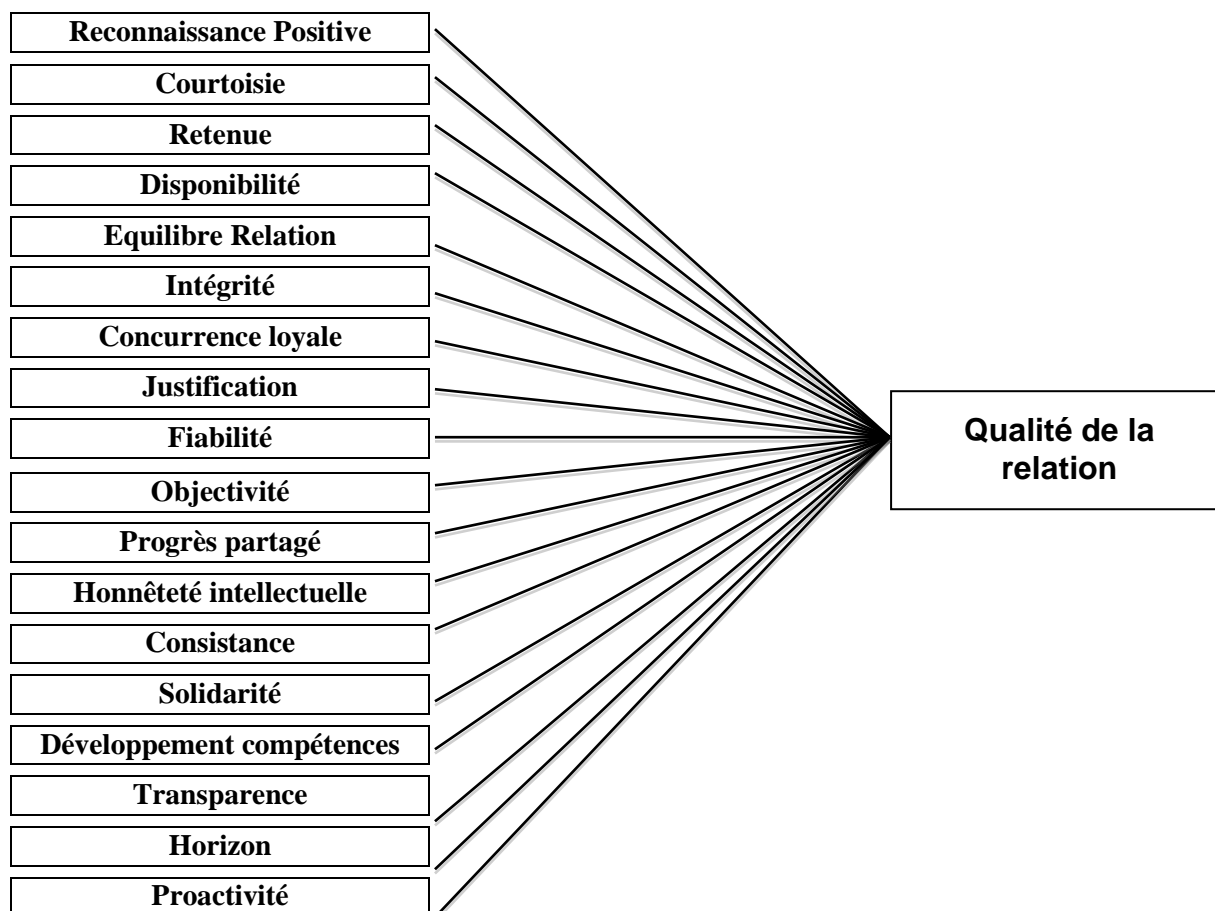


Figure 6 : Les 19 items du modèle de mesure du PCI

Les dimensions proposées sont opérationnalisées de la manière suivante:

Dimensions	Items du PEAK Collaborative Index[®]
Reconnaissance Positive	Lorsque mon partenaire porte une appréciation sur le travail réalisé ensemble, il voit d'abord ce qui va bien.
Courtoisie	Mon partenaire fait preuve, en toute circonstance, de courtoisie.
Retenue	Face à un événement négatif, mon partenaire réagit à chaud, sans retenue.
Disponibilité	Mon partenaire n'est jamais disponible en cas de besoin.
Equilibre Relation	Mon partenaire recherche uniquement sa performance, au détriment de nos intérêts.
Intégrité	Mon partenaire respecte strictement les règles de droit.
Concurrence loyale	Mon partenaire gère les relations de concurrence sur la base de critères objectifs.
Justification	Mon partenaire n'explique pas, n'argumente pas et ne justifie pas ses décisions.
Fiabilité	Mon partenaire ne respecte pas ses engagements contractuels.
Objectivité	Mon partenaire fonde ses jugements, propos et décisions sur des faits précis.
Progrès partagé	Mon partenaire cherche à nous faire progresser.
Honnêteté intellectuelle	Mon partenaire dit ce qu'il pense et pense ce qu'il dit.
Consistance	Les décisions prises par mon partenaire s'inscrivent dans une stratégie de collaboration claire.
Solidarité	En cas de difficulté, mon partenaire cherche à dégager sa responsabilité.
Développement compétences	Mon partenaire nous aide à développer nos compétences mobilisées dans le cadre de nos projets communs.
Transparence	Mon partenaire est pleinement transparent dans l'échange.
Horizon	Mon partenaire ne nous propose qu'un horizon à court terme.
Proactivité	Mon partenaire ne cherche jamais à améliorer la relation de sa propre initiative.

Tableau 8 : Les dimensions du modèle de mesure du PCI

CONCLUSION

Nous avons étudié les ingrédients d'une relation client-fournisseur de qualité et mis en évidence les dimensions principales de la collaboration, de la qualité des relations collaboratives, des normes relationnelles et des vertus. Nous avons aussi repéré les outils et modèles existants utilisés pour étudier le collaboratif. A partir de l'ensemble de ces éléments, nous avons élaboré le modèle de mesure permettant d'obtenir le *PEAK Collaborative Index*[®] (*PCI*), conçu comme un baromètre pour comprendre et mesurer la qualité collaborative. De ce point de vue, cette recherche apporte une clarification sur le collaboratif et la qualité de la relation, et sur les « ingrédients » qui la composent.

Au niveau théorique, l'un des apports de ce travail est le croisement entre une littérature issue des sciences de gestion et une littérature philosophique pour saisir la qualité des relations clients-fournisseurs. Le *PEAK Collaborative Index*[®] permet notamment, au niveau managérial, d'aider les entreprises et leurs dirigeants à piloter la relation avec leurs partenaires. Il apporte, par la prise en compte de cadres théoriques pertinents comme ceux sur des vertus et des normes, des dimensions liées à l'éthique et à la responsabilité. Il met en lumière l'importance de l'aspect relationnel entre les individus qui sont au centre des relations collaboratives. Cet indice identifie les bonnes pratiques pour une relation qui crée de la valeur et permet de mesurer et de diagnostiquer le niveau de qualité des relations inter-organisationnelles. Nous considérons le *PEAK Collaborative Index*[®] comme un outil au cœur de la compréhension de la qualité interorganisationnelle et qui puise son inspiration non seulement dans les cadres théoriques mentionnés mais aussi dans les dimensions opérationnelles pertinentes des indices existants. Des recherches ultérieures pourraient aller au-delà de cette identification des dimensions de la qualité de la relation en prenant en compte, d'une part les antécédents d'une telle relation de qualité, d'autre part le lien entre ladite qualité et la performance générée (en termes de création de valeur générée pour les partenaires, d'innovation, de satisfaction, etc.). Tels sont les objectifs pour 2014/2015.

Bibliographie

- Abbad, H. (2007). Le marketing relationnel dans le canal de distribution : variables de succès et champ d'application d'une nouvelle logique dominante. *Cahier de recherche*, 799, 1-31.
- Adams, J. H., Khoja, F. M., & Kauffman, R. (2012). An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships within Small Business Organizations. *Journal Of Small Business Management*, 50(1), 20-40.
- Ambroise, L., Maque, I., & Prim-Allaz, I. (2009). Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion. *Actes du Congrès de l'AIMS*.
- Aristote (1972). *Ethique à Nicomaque*, traduction de Jean Tricot, Vrin. Abrégé EN.
- Bejou, D., Wray, B., & Ingram, T. N. (1996). Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis. *Journal of Business research*, 36(2), 137-143.
- Bergmann, A., & Rojot, J. (1989). *Comportement et organisation*. Paris : Vuibert.
- Blois, K. J., & Ivens, B. S. (2006). Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 352-365.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- De Cannière, M. H., De Pelsmacker, & P., Geuens, M. (2009). Relationship quality and the theory of planned behavior models of behavioral intentions and purchase behavior. *Journal of Business Research*, 62(1), 82-92.
- Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Fynes, B., de Bøerca, S., & Mangan, J. (2008). The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 56-69.

- Fynes, B., Voss, C., & de Bøer, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 339-354.
- Frayret, J. M., D'Amours, F., & D'Amours, S. (2003). Collaboration et outils collaboratifs pour la PME manufacturière. Cerfio, Telus.
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31-46.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of management studies*, 40(2), 321-347.
- Hatten, K. J., James, W. L., Fink, R. C., & Keeler, J. P. (2012). Macneil's Relational Norms and His Non-mirrored Ends Propositions. *Journal of Marketing Channels*, 19(1), 1-16.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Hoegl, M., & Wagner, S. M. (2005). Buyer-supplier collaboration in product development projects. *Journal of Management*, 31(4), 530-548.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703-714.
- Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing theory*, 4(3), 239-263.
- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4).
- Jarvelin, A.M (2001). Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships, *Academic Dissertation, University of Tampere*.
- Johnsten, D.A, McCutcheon D.M, Stuart, F.I & Kerwood, H. (2003). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships, *Journal of Operations Management*, 22, 23-38.
- Cannon, J.P., & Homburg C. (2001) Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. (2013). Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 273-288.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
- LABARRIERE, J.-L. (1996). "Aristote", Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, PUF.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.
- Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2009). The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers. *Journal of International Management*, 15(2), 209-224.
- Lalande A. (1976). Vocabulaire technique et critique de la philosophie, PUF.
- Lamming, R.C. & Cousins, P.D. (2001) Developing and Evaluating Supply Chain Relationships: Putting Theory into Practice. *Keynote Presentation to the Indian Institute of Materials Management*.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beaugard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 205-227.
- Macneil, I., & Campbell, I. D. (2001). The relational theory of contract: selected works of Ian MacNeil. *Sweet & Maxwell*.
- Ott, C. M., & Ivens, B. S. (2009). Revisiting the norm concept in relational governance. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 577-583.
- Macintyre, A. (1997). Après la vertu, PUF.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
- Morgan R, & Hunt S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*. 58(3):20.
- Nillès, J.J. (1998). L'éthique comme outil de management des forces de vente, *thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie*.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.

- Pagano S., Neubert G., & Derrouiche R. (2013), Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité. *Excellence HA*, 2, 4-16.
- Palmatier, R., Dant, R., & Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal Of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Perrien, J., Graf, R., & Colombel, L. (2005). Le rôle des normes dans l'évolution d'une relation. *Cahier de recherches*.
- Platon (1950). Oeuvres complètes, Gallimard.
- Ricoeur P. (1990). Soi-même comme un autre, Seuil.
- Robin, L. (1947). *La morale antique*. Presses universitaires de France, 17
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics, Management*, 35(1), 44-62.
- Johnsen, T, Rhona, E. J. & Lamming, R. (2008), Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond, *European Management Journal, Volume 26*, 274-287
- Tangpong, C., Hung, K.T., & Ro, Y.K. (2009), The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships, *Journal of Operations Management*, 28, 398-414
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2003). Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *ISBM Report*, 2.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct Its Dimensions. *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Vieira, A.L., Winklhofer, H., & Ennew, C. (2008) Relationship Quality: A literature review and research agenda, *Journal of Customer Behaviour*, 7(4), 269-291.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F., & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507-518.
- Whetten D.A., & Leung, T.K. (1979). The instrumental value of interorganizational relations : antecedents and consequences of linkage formation, *Academy of Management Journal*, 22(2), 325-344.