

VIIème Conférence Internationale de Management  
Stratégique

Louvain, 27-28-29 mai 1998

La qualité dans les relations  
interentreprises

Recherche en cours

Karim MESSEGHEM  
Chargé d'enseignements à  
l'Université de Montpellier I

Université de MONTPELLIER I  
ERFI  
Av. de la Mer - Espace Richter  
Bât. E - BP 9659  
34054 Montpellier Cedex 1

Tél. : 04 67 15 85 03

Fax : 04 67 15 85 20

Mots clés : Relations interentreprises, gestion de la qualité, confiance, dépendance.

# La qualité dans les relations interentreprises

## INTRODUCTION

De nombreux travaux en management stratégique s'intéressent aux relations interentreprises. Les travaux sur la qualité en gestion stratégique sont plus rares. Ainsi, lors de la dernière conférence de l'AIMS quatorze contributions étaient consacrées aux relations interentreprises contre trois à la qualité sur un total de cent dix communications. Dans la littérature, peu de recherches ont été conduites sur les problèmes de la qualité dans les relations interentreprises. Ce seul constat ne justifie pas l'intérêt que nous portons à l'étude des modes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises.

Certaines entreprises s'interrogent sur les méthodes de gestion de la qualité à adopter. Les normes ISO 9000 apparaissent comme une méthode de gestion de la qualité privilégiée et ce quelle que soit la taille des entreprises (Antoine, 1992 ; Guilhon et Weill, 1996). Le développement des normes d'assurance de la qualité peut s'expliquer par la nature des relations interentreprises. Ainsi, dans l'automobile, les constructeurs français ont élaboré le modèle EAQF (Evaluation d'Aptitude Qualité des Fournisseurs). Les fournisseurs de premier rang se voient imposer ce modèle d'assurance de la qualité spécifique à l'automobile et dont les exigences sont proches du référentiel ISO 9001 (Gava, 1994, 1996 ; Gorgueu et Mathieu, 1996). On peut se demander si la certification ne constitue qu'un mode de sélection des fournisseurs ou au contraire une étape vers le partenariat.

D'un point de vue méthodologique, on peut s'interroger sur la pertinence des modèles de gestion de la qualité selon la nature de la relation interentreprises. L'assurance qualité sous sa forme certification constitue-t-elle un modèle universel ? Ou au contraire, est-ce que cette méthode de gestion de la qualité peut se décliner selon le type de relation interentreprises ?

D'un point de vue théorique, le lien entre qualité et relation interentreprises nous conduit à nous interroger sur les modes de coordination dans ces relations. Peut-on identifier dans les relations interentreprises des facteurs susceptibles d'expliquer le recours à telle ou telle méthode de gestion de la qualité. On peut également se demander si les nouvelles formes de gestion de la qualité ne contribuent pas à rendre flou les frontières de l'entreprise.

Répondre à toutes ces interrogations suppose que l'on ait défini les notions de qualité et de relation interentreprises.

Garrette et Dussauge (1995) proposent une analyse des différentes formes de relations et de rapprochements entre les entreprises, en distinguant notamment les relations entre firmes non concurrentes et les relations entre firmes concurrentes. Le tableau ci-dessous évoque la diversité des formes de relations interentreprises. Dans cette contribution, nous allons essentiellement nous intéresser aux relations verticales de

type client / fournisseur. Ces relations peuvent être analysées sous forme de continuum dont les extrémités sont la transaction et le partenariat. Derrière la diversité des relations interentreprises se cachent différents modes de coordination tels que l'autorité, la confiance (Baudry, 1995 ; Eymard-Duvernay, 1989). Nous privilégierons les relations dominées par le client que l'on peut notamment observer dans l'industrie automobile, dans les industries agro-alimentaires.

| Situation relative<br>des entreprises<br>concernées<br><br>Nature de<br>la relation | Entreprises non concurrentes                   |                           |  | Entreprises<br>concurrentes                    |
|---|--|---------------------------|--|--|
|   | Multinationales<br>et entreprises<br>locales   | Client /<br>fournisseur   | Entreprises de<br>filères<br>différentes |  |
| Relations de marché   | Exportations et<br>importations                | Transactions              | –  | Concurrence                                    |
| Fusions et<br>acquisitions  | Acquisitions<br>locales                        | Intégration<br>verticale  | Diversification                          | Concentration du<br>secteur                    |
| Coopération   | Joint ventures<br>de multina-<br>tionalisation | partenariats<br>verticaux | Accords inter-<br>sectoriels             | Alliances<br>stratégiques entre<br>concurrents |

Tableau 1 : Grille d'analyse des formes de relations et de rapprochements entre entreprises (Source : Garrette et Dussauge, 1995)

La qualité est une notion qui revêt de nombreuses acceptions. La définition normalisée<sup>1</sup> de la qualité fait référence à : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Les méthodes de gestion de la qualité qui vont de l'inspection qualité au management total de la qualité visent à assurer la maîtrise de la qualité des produits et services, autrement dit à réduire l'incertitude. L'évolution des formes de gestion de la qualité conduit à une plus grande prise en compte des relations client / fournisseur, voire à une généralisation de la relation client / fournisseur au sein même de l'organisation.

L'objectif de ce papier est de mettre en évidence des facteurs qui caractérisent les relations interentreprises et qui sont susceptibles d'expliquer l'adoption de méthodes de gestion de la qualité. Nous allons montrer dans le cadre de cette contribution que les modes de coordination telles que l'autorité, la confiance, l'incitation, exercent une influence sur les modes de gestion de la qualité retenus par les fournisseurs. Nous présenterons tout d'abord les différents modes de coordination qui caractérisent les relations interentreprises. Nous montrerons comment ces modes de coordination peuvent contribuer à réduire l'incertitude. Nous essaierons ensuite de relier ces modes de coordination aux méthodes de gestion de la qualité, en montrant que l'évolution des relations interentreprises marque le passage de méthode centrée sur le contrôle à des méthodes davantage centrées sur le partenariat.

<sup>1</sup> Norme ISO 8402.

## 1- INCERTITUDE LIEE A LA QUALITE ET MODES DE COORDINATION

Dans les relations interentreprises, les clients peuvent être confrontés à des problèmes de qualité liés à une mauvaise maîtrise des approvisionnements. Ils peuvent imposer ou inciter leurs fournisseurs à adopter des procédures de contrôles et essais finals. Le client peut-il se fier aux démarches de contrôle mises en œuvre par le fournisseur ? Doit-il envisager des modes de contrôle coercitifs ou incitatifs ? Ces différentes questions font référence au problème de l'incertitude dans les relations interentreprises. L'incertitude peut avoir une origine interne ou externe (Baudry, 1995). Ring et Van de Ven (1992) évoquent ces deux formes d'incertitude :

- l'incertitude externe renvoie à l'incertitude relative aux états futurs de la nature. En effet, la relation peut être affectée par des événements, indépendants du comportement des contractants.
- l'incertitude relative à l'asymétrie informationnelle entre acheteur et vendeur que l'on peut qualifier d'incertitude interne renvoie aux problèmes de « sélection adverse » et de « hasard moral ».

La littérature sur les relations interentreprises (Baudry, 1995) s'est particulièrement intéressée à l'influence du comportement stratégique des contractants sur l'évolution de l'échange. Akerlof (1970) a proposé une analyse de l'incertitude interne en s'appuyant notamment sur la notion de « sélection adverse ». La « sélection adverse » traduit la difficulté d'évaluer ex ante une situation. Akerlof (1970) montre en prenant l'exemple du marché des voitures d'occasion que l'asymétrie informationnelle peut modifier le cadre de l'échange. Selon Akerlof (1970), l'acheteur ne parvient pas à faire la différence entre une voiture de bonne qualité et une voiture de mauvaise qualité au moment de l'achat. Il peut s'appuyer sur des indicateurs extrinsèques, tels que le prix, pour évaluer la qualité du bien, à défaut de posséder une bonne connaissance des indicateurs intrinsèques. Les vendeurs de voitures de mauvaise qualité sont susceptibles d'avoir un comportement opportuniste en s'alignant sur le prix proposé par les vendeurs de voiture de bonne qualité. Les mécanismes de marché vont avoir pour effet de faire baisser le prix de vente et, à terme, conduire à la disparition des voitures de bonne qualité du marché : « *bad cars drive out the the good because they sell at the same price as good cars* ». Dans les relations interentreprises, ce problème se rencontre dans le choix des partenaires. Le client peut avoir du mal à évaluer les performances de son futur fournisseur qui peut très bien faire une proposition attrayante pour remporter le marché en sachant très bien qu'il aura le plus grand mal à la respecter.

Le problème de « hasard moral » est le reflet de l'opportunisme des contractants au cours de l'exécution des contrats. Ce risque se rencontre dans les relations qui s'inscrivent dans la durée. Selon Baudry (1995), « *dans le cas de la relation interentreprises, le risque moral a trait à la difficulté pour l'acheteur de connaître précisément l'évolution du coût de production total, au moment de la renégociation du prix, qui a lieu généralement tous les ans* ».

Pour résoudre ce problème d'incertitude, les entreprises peuvent retenir différents modes de coordination selon la nature de la relation. Dans le cadre d'une coordination par les prix, les fournisseurs sont censés proposer des produits standards.

Par exemple, pour des entreprises agroalimentaires, il s'agit de fournir des produits qui répondent essentiellement aux normes sanitaires et à certains critères organoleptiques. Les produits premiers prix s'inscrivent dans cette logique. Les distributeurs peuvent fixer des exigences relatives à la qualité organisationnelle en s'assurant notamment que les ateliers de fabrication de leurs fournisseurs sont agréés CEE et en imposant certaines procédures relatives au contrôle qualité.

Dans les relations interentreprises, le prix ne constitue plus un mode de coordination pertinent dès lors que la relation dépasse la simple transaction. Eymard-Duvernay (1989) évoque les limites de la coordination marchande : « *le développement de l'idée de partenariat dans les relations interindustrielles relève aussi de la volonté de soustraire les échanges à une pure logique marchande, dans la perspective d'amélioration de la qualité* ».

On peut distinguer dans les relations verticales entre acheteurs et fournisseurs, trois modes de coordination : l'autorité, l'incitation et la confiance (Baudry, 1995). Ces trois modes de coordination ne sont pas exclusifs, ils peuvent même se combiner.

### 1.1- L'autorité

L'autorité peut être définie comme : « *le transfert du pouvoir de décision, de façon explicite ou implicite, d'un ou d'une classe d'agents à d'autres agents* ». A travers cette définition, Ménard (1993) tient à différencier les notions d'autorité et de hiérarchie. La hiérarchie suppose qu'il existe une relation de subordination entre les acteurs or l'autorité peut résulter « *d'une délégation du pouvoir de décision par pur consentement* ».

Dans la relation entre client et fournisseur, l'autorité est liée à la dépendance. Marchesnay (1979) propose de définir ce concept comme: « *un attribut qualificatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunir les conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions, à la logique de son organisation* ».

Pour apprécier le niveau de dépendance, Marchesnay (1979) suggère de retenir trois indicateurs introduits par le groupe d'Aston (Pugh et al., 1969) :

– La concentration du flux d'échange: la part relative du flux d'échange; Pfeffer et Salancik (1978) parlent de « *magnitude* » qu'ils définissent comme: « *The relative magnitude of an exchange as the determinant of the importance of the resource is measurable by assessing the proportion of total inputs or the proportion of total output accounted for by the exchange* ».

– la substituabilité: c'est à dire la possibilité pour l'acheteur de trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnements.

– l'essentialité: exprime le lien entre la survie de l'entreprise et le flux d'échange. Ces deux dernières composantes de la dépendance ont été introduites par Jacobs (1974). Selon cet auteur pour qu'il y ait dépendance il faut que le bien échangé soit non-

substituable et essentiel. Si l'une des deux conditions n'est pas réalisée, on ne peut parler de dépendance.

La dépendance traduit également la situation dans laquelle se trouve une entreprise qui a besoin de ressources proposées par une autre entreprise pour atteindre ses objectifs (Emerson, 1962; Jacobs, 1974; Pfeffer et Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Andaleeb, 1996). La détention de certaines ressources confèrent du pouvoir à l'entreprise qui les possèdent et qui les contrôlent (Tjosvold et al., 1984, Stern & Scheer, 1992). Le pouvoir apparaît ainsi comme le pendant de la dépendance (Andaleeb, 1995). Les principales sources de pouvoir dans les relations interentreprises sont le savoir, les ressources, la prise de décision, le réseau (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1992). Ainsi, dans la relation entre PME et grande distribution alimentaire (GDA), la dépendance est liée à la décision de référencement. La part du chiffre d'affaires réalisée avec la grande distribution peut très vite devenir importante (Paché, 1996) Le déréférencement peut donc remettre en cause la pérennité de l'entreprise. De plus, la GDA dispose d'une maîtrise de l'information. En effet, le distributeur s'érige comme une firme écran entre la PME et le consommateur final, autrement dit comme un filtre informationnel. Ainsi, il est difficile pour une PME de disposer d'information sur la satisfaction des consommateurs et leurs comportements d'achat.

La dépendance que l'on peut rencontrer entre un fournisseur et son donneur d'ordres est à l'origine de relations d'autorité. Le client dispose de plusieurs dispositifs de coordination fondés sur l'autorité. Le principal dispositif est le contrôle. Le client peut en effet imposer à son fournisseur des obligations de résultats à travers un cahier des charges. Pour s'assurer que le fournisseur respecte ses obligations et éviter l'opportunisme, le donneur d'ordres peut mettre en place un système de contrôle. On peut distinguer deux grands types de contrôle :

– Le contrôle s'exerce tout d'abord lors de la phase de sélection des fournisseurs à l'aide de procédures d'essais. Ces procédures peuvent prendre de nombreuses formes. Il peut s'agir d'un simple test qui doit permettre d'analyser comment se comporte le produit lors de son utilisation. Cette approche présente certaines limites évoquées par Leenders et al. (1992) : *« cette approche n'élimine cependant pas le risque d'une déficience susceptible d'entraîner des coûts élevés, de rendre l'article inutilisable ou d'interrompre la production »*. Pour faire face à ce risque, l'acheteur peut recourir aux compétences d'un laboratoire indépendant voire de son propre service qualité. Le contrôle va porter sur les caractéristiques intrinsèques du produit mais également sur la capacité de l'entreprise à proposer des produits répondant aux exigences dans les délais requis. Pour évaluer les risques de défaillance du fournisseur, le contrôle peut également concerner la santé financière de l'entreprise qui peut être perçue par le client comme un indicateur extrinsèque de qualité.

– lors du lancement de la production une attention particulière va être portée sur les capacités du fournisseur à respecter ses engagements en termes de qualité, de délai et de coûts. Le donneur d'ordre peut imposer à son fournisseur un plan strict de contrôle comprenant des auto-contrôles mais également des contrôles exercés soit par son service qualité soit par des laboratoires indépendants. Le donneur d'ordres peut également maintenir un contrôle de réception et réaliser des visites d'inspection qualité portant sur les techniques de production et de gestion des commandes.

Il existe d'autres dispositifs de coordination fondés sur l'autorité : la durée du contrat et la possession par le client des actifs spécifiques :

- La durée du contrat peut être un moyen d'accroître l'autorité du client sur son fournisseur. En effet, le client peut accroître son pouvoir de négociation en mettant fréquemment ses fournisseurs en concurrence. Le fait que la relation soit reconduite ne garantit pas le fournisseur contre l'apparition d'*outsiders*. Cependant pour que le fournisseur accepte l'autorité et la précarité du contrat, sans faire preuve d'opportunisme, la relation de dépendance doit être caractérisée par une forte concentration des échanges. Ainsi, dans l'agro-alimentaire, les PME en relation avec la grande distribution se trouve vite enfermée dans la relation dans la mesure où elles doivent réaliser un volume d'activité important (Messeghem, 1997). La mise en concurrente fréquente réduit d'autant leur marge de négociation.
- Le troisième dispositif de coordination fondé sur l'autorité est spécifique à certaines relations de sous-traitance (Baudry, 1995). Dans certains contrats de sous-traitance, le donneur d'ordres investit lui-même dans des actifs spécifiques qu'il met à disposition de ses fournisseurs. Si le fournisseur ne parvient plus à répondre aux exigences formulées dans le cahier des charges, le donneur d'ordre pourra récupérer ses immobilisations et les mettre à la disposition d'autres fournisseurs.

Une relation fondée exclusivement sur l'autorité présente certaines limites :

- Tout d'abord, l'autorité ne parvient pas à enrayer tout comportement opportuniste et tend même à les favoriser. En effet, le fournisseur ne dispose d'aucune garantie quant à la reconduction de son contrat. Il peut essayer de déjouer certains contrôles notamment lorsque ceux-ci portent sur les conditions de production. Cet opportunisme est cependant atténué lorsque la réputation constitue un critère de sélection des fournisseurs.
- Le fournisseur n'est pas incité à réaliser des investissements spécifiques dans la mesure où il est difficile de les rentabiliser. Les donneurs d'ordres peuvent réaliser eux-mêmes ces investissements et mettre à dispositions des fournisseurs ces actifs spécifiques. Toutefois, les avantages de l'externalisation sont atténués et conduisent à une perte de flexibilité liée notamment au transfert de ces actifs d'un fournisseur à l'autre. A la faiblesse de l'investissement, il faut ajouter la faiblesse de l'innovation. En effet, les relations d'autorité ne tendent pas à favoriser l'apprentissage interorganisationnel source d'innovation comme le suggère Bidault (1993).
- Les coûts de contrôle s'élèvent rapidement. Ouchi (1980) évoque ces risques d'accroissement des coûts : « *In order to maintain such an exchange, each party will have to go to considerable expense to audit the costs or performance of the other* ». L'acheteur peut néanmoins faire supporter une partie de ces coûts à son fournisseur notamment lorsqu'il réalise des visites d'inspection ou des audits qualité.

## 1.2- L'incitation

L'incitation est le deuxième mécanisme de coordination dans les relations interentreprises. L'incitation permet de faire face aux limites d'une relation d'autorité notamment en cas de forte incertitude. Ménard (1993) propose de définir les incitations 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 ».*

Le recours à ce mécanisme de coordination permet d'influencer le comportement des fournisseurs et est destiné à réduire l'opportunisme. Nous avons évoqué le rôle du contrôle lorsque l'autorité est le principal mécanisme de coordination. Les coûts engendrés par les contrôles viennent gonfler les coûts de transaction, sans apporter une garantie universelle face aux comportements opportunistes des fournisseurs. Pour réduire le risque moral des fournisseurs, le client peut introduire la durée dans la relation à l'aide de contrat à moyen terme. Si l'on reprend l'exemple de la relation entre PME agro-alimentaires et GDA, l'utilisation de contrat à moyen terme semble difficile exceptée dans la situation où le fournisseur réalise des produits sous marque de distributeur. L'incitation prend davantage la forme d'une mise en concurrence des fournisseurs dans le cadre de contrat renouvelables (Ring & Van de Ven, 1992). Paché (1996) a observé ce résultat dans une enquête menée auprès des principaux distributeurs alimentaires français. Le recours aux contrats renouvelables permet de mettre sous tension les fournisseurs actuels en termes de délai, de coûts et de qualité, mais surtout de combiner deux modes de coordination : l'autorité et l'incitation.

Pour réduire le risque moral des fournisseurs, le client peut inciter ses fournisseurs à « *envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit* » (Baudry, 1995). Ce signal peut prendre la forme de l'adoption d'un système d'assurance de la qualité. Lorsque le client suggère à ses fournisseurs d'adopter un modèle d'assurance qualité, il souhaite en effet disposer de la garantie que le fournisseur met tout en oeuvre pour atteindre le niveau de qualité spécifié. Certains distributeurs font référence au système qualité du fournisseur sans exiger une certification d'entreprise. Pour Boissard (AFAQ, 1996), la certification d'entreprise permet de réduire le poids des contrôles : « *l'entreprise certifiée est visitée et auditée comme les autres, mais j'y passe moins de temps. L'avantage est de disposer d'un système documentaire, en principe maintenu à jour, donc accessible rapidement et d'avoir un interlocuteur, un responsable qualité qui partage la même conception des choses, qui parle le même langage* ». La mise en place de système d'assurance de la qualité répond aux attentes de la GDA. En effet, si la GDA semble disposée à travailler avec des PME, il n'en reste pas moins qu'elle exige des garanties relatives à la gestion de la qualité.

### 1.3- La confiance

La confiance constitue un mode de coordination qui se combine aux deux premiers. La confiance peut être définie *comme la croyance que le partenaire se conduira conformément à ce qui est convenu ou attendu*.

La confiance permet de faire face à l'incomplétude des contrats. La théorie transactionnelle évoque la difficulté de tenir compte de toutes les contingences dans un contrat. Ainsi, selon Williamson (1975), « *bounded rationality makes it impossible, or prohibitively costly, to attempt to write the comprehensive contract in which contingent supply relations are exhaustively stipulated* ». Cependant, les approches transactionnelles ont eu tendance à négliger le concept de confiance en se focalisant sur

le marché et la hiérarchie (Koenig & Van Wijk, 1992 ; Ring & Van de Ven, 1992 ; Zaheer & Venkatram, 1995). Or, la confiance s'inscrit essentiellement dans les formes hybrides en tant que mode de coordination. Williamson (1985) évoque les formes intermédiaires de gouvernances à travers notamment la gouvernance bilatérale. Toutefois, il considère que ces formes intermédiaires ont un caractère instable notamment en raison de l'opportunisme des participants à l'échange. La confiance n'empêche pas la survenue de conflits. Toutefois, le mode de résolution des conflits va exercer une influence sur le succès de la relation. Dans une enquête sur la relation entre fabricants et revendeurs, Mohr et Speakman (1994) montrent que le mode de résolution privilégié dans les relations couronnées de succès est un mode participatif.

La confiance est un mode de coordination qui s'inscrit dans la durée. Les entreprises s'adaptent aux évolutions qui affectent la relation en faisant en sorte que l'un des partenaires ne soit pas lésé. La confiance peut favoriser les échanges interentreprises source d'apprentissage interorganisationnel. Ainsi, Esposito et Raffa (1996) montrent que la confiance facilite les échanges dans le domaine de la gestion de la qualité. Elle apparaît comme une condition nécessaire à l'établissement de relations de partenariat (Bouvier-Patron, 1995). Selon Morgan et Hunt (1994) : « *Commitment and trusts are "key" because they encourage marketers to (1) work at preserving relationship investments by cooperating with exchange partners, (2) resist attractive short-term alternatives in favor of the expected long-term benefits of staying with existing partners and (3) view potentially high risk actions as being prudent because of the belief that their partners will not act opportunistically* ».

Un donneur d'ordres peut essayer de développer des relations étroites avec son sous-traitant notamment dans le domaine de la qualité. Mais pour que l'on puisse véritablement parler de partenariat, les échanges doivent s'inscrire dans la durée, comme le suggèrent De Toni et al. (199) : « *A more advanced model of buyer-supplier relationship is characterized by long term contracts which are periodically revised* ». Le partenariat suppose également une participation interactive entre les deux organisations (Donnada, 1997). L'apprentissage interorganisationnel à travers l'élaboration de représentations communes apparaît ainsi comme un élément de pérennisation de la relation. La stabilisation de la relation client-fournisseur ne permet pas seulement de réduire les coûts de transaction mais permet également de favoriser l'apprentissage interorganisationnel. Ingham (1994) note que : « *L'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnu à l'établissement d'accords de coopération. La coopération peut être un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes ou d'échanger ces connaissances* ».

La confiance est nécessaire dès lors qu'il existe un risque associé à l'échange. L'assurance qualité est souvent présentée dans la littérature comme un moyen censé accroître la confiance dans les relations interentreprises. En effet, le fournisseur doit démontrer que son système qualité est fiable. La confiance peut donc favoriser la coopération dans les relations interentreprises, particulièrement dans le domaine de la qualité. Le client peut s'impliquer dans la relation en proposant une aide dans la définition du système qualité. Cette coopération peut également concerner les tâches de conception. Selon Torre (1993): « *Les acheteurs peuvent contribuer à améliorer les*

*biens produits par leurs fournisseurs ou même en arriver à définir les caractéristiques techniques de produits intermédiaires, sans pour autant impliquer l'existence de liens de sous-traitance entre ces différents acteurs ».*

Ces trois principaux modes de coordination se combinent selon la nature de la relation interentreprises. Jusque dans les années 1980, les entreprises ont eu tendance à privilégier l'autorité à travers une forte mise en concurrence des fournisseurs. Les modes de production au plus juste qui favorisent la coopération opérationnelle et le partenariat (Baudry, 1995 ; Donnada, 1997) sont caractérisés par des relations interentreprises où le principal mode de coordination est la confiance.

## 2- ANALYSE DES METHODES DE GESTION DE LA QUALITE DANS LES RELATIONS INTERENTREPRISES

Nous allons présenter les principales formes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises, en montrant comment elles peuvent s'articuler avec les modes de coordination qui caractérisent ces relations.

### 2-1 Les principaux modes de gestion de la qualité

Les relations interentreprises sont caractérisées par différentes formes de gestion de la qualité. L'AFNOR (1992) propose de distinguer trois principales approches qui vont du contrôle qualité au partenariat

| Contrôle qualité   | Assurance Qualité  | Partenariat   |
|--|--|---|
| Contrôle de réception<br>- vérification au déchargement de la quantité livrée et de la conformité à la commande<br>- contrôle par prélèvement ou à 100 % d'une ou plusieurs caractéristiques<br>- ce contrôle peut être délégué au fournisseur | Mise en place par le fournisseur d'un système d'assurance qualité, avec en particulier: un manuel d'assurance qualité, une traçabilité du produit, un système de contrôle et d'étalonnage<br>Vérification que le système qualité est adapté et respecte ce qui est écrit | Relations stables et profondes fondées sur une volonté réciproque d'engagement formel<br>Respect de l'identité de chacun<br>La formalisation de ce partenariat doit se faire par le biais d'une déclaration d'intention |

Tableau 2 : Les principaux modes de gestion de la qualité (Source: AFNOR (1992), PME-PMI: la démarche qualité).

Le contrôle qualité est une méthode de gestion de la qualité apparue dans les années trente aux Etats-Unis avec le développement de la production de masse (Hermel,

1989, Gomez, 1993). L'idée de base repose sur l'absence de reproductibilité absolue des résultats d'un travail de production. Il devient dès lors indispensable de fixer un degré de variation acceptable. La statistique apparaît comme le moyen pour maîtriser la qualité. Shewhart (1931) qui fut l'un des précurseurs du contrôle qualité à la Western Electric, proposa d'assurer un suivi de la production à partir d'un nouvel outil, les cartes de contrôle, destiné à la maîtrise des processus (Ozeki et Asaka, 1992). Le contrôle qualité est centré sur la stabilité du processus de production. La qualité d'un bien s'apprécie donc par rapport au respect de certaines spécifications techniques qui peuvent être imposées par le client. L'existence du contrôle qualité ne réduit pas les risques d'opportunisme du fournisseur, ce qui peut obliger le client à mettre en place un dispositif de contrôle des approvisionnements.

L'assurance qualité va au-delà du simple contrôle qualité. En effet, le fournisseur s'engage à adopter un système qualité destiné à apporter la preuve que tout est mis en œuvre pour répondre aux spécifications définies par le client. Le système qualité comprend 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* ». L'assurance qualité est née dans les années 1950 à travers les programmes d'armement. Le succès actuel de cette démarche repose sur la promulgation des normes ISO 9000 en 1987. Le système qualité peut également être défini par le client et donné lieu à des audits par seconde partie ou par tierce partie. L'assurance qualité, quelle que soit la nature du référentiel, a pour objectif « *de prévenir et de détecter les problèmes de non-qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences* ». L'assurance qualité se positionne entre le contrôle et le partenariat. Elle ne constitue pas en soit un partenariat entre acheteur et fournisseur. En effet, l'assurance qualité ne prévoit pas de façon explicite une coopération entre fournisseurs et acheteurs. En outre, le fournisseur peut se voir imposer un modèle d'assurance qualité, même s'il peut être encouragé à réaliser cet investissement dans la mesure où la relation s'inscrit dans le temps.

Le partenariat peut s'appuyer sur l'assurance de la qualité mais suppose des relations étroites entre client et fournisseur. Le partenariat dans le domaine de la qualité s'inscrit dans une logique de management total de la qualité. Cette approche de la qualité a connu un certain succès dans les années 1980. Les frontières de l'entreprise s'effacent et laissent place à des relations centrées sur la satisfaction des clients (Pruett & Thomas, 1996). Esposito et Raffa (1996) évoquent cette évolution dans le cadre des relations entre grandes et petites entreprises, « *Le fournisseur n'est plus considéré comme un élément extérieur duquel il faut obtenir les produits et les services au prix le plus bas possible ; il est considéré comme un élément du système, dont la grande entreprise fait également partie, avec lequel il faut atteindre le meilleur résultat possible, à la plus grande satisfaction du système tout entier* ». Les principes du management total de la qualité (amélioration continue, satisfaction des clients, groupe de travail) semblent encourager le développement de relation de partenariat. Cependant, l'adoption du management total de la qualité ne constitue pas pour le fournisseur une garantie suffisante. En effet, seuls les fournisseurs dont l'offre est jugée stratégique par les clients se voient offrir l'opportunité de développer de telles relations (De Toni & al., 1995, Donnada, 1997).

## 2.2 Modes de coordination et méthodes de gestion de la qualité

Les modes de coordination dans les relations interentreprises apparaissent comme de véritables facteurs de contingence dans le choix des modèles de gestion de la qualité. Nous avons essayé de positionner les différents modes de gestion de la qualité selon l'intensité des formes de coordination (Schéma 1).

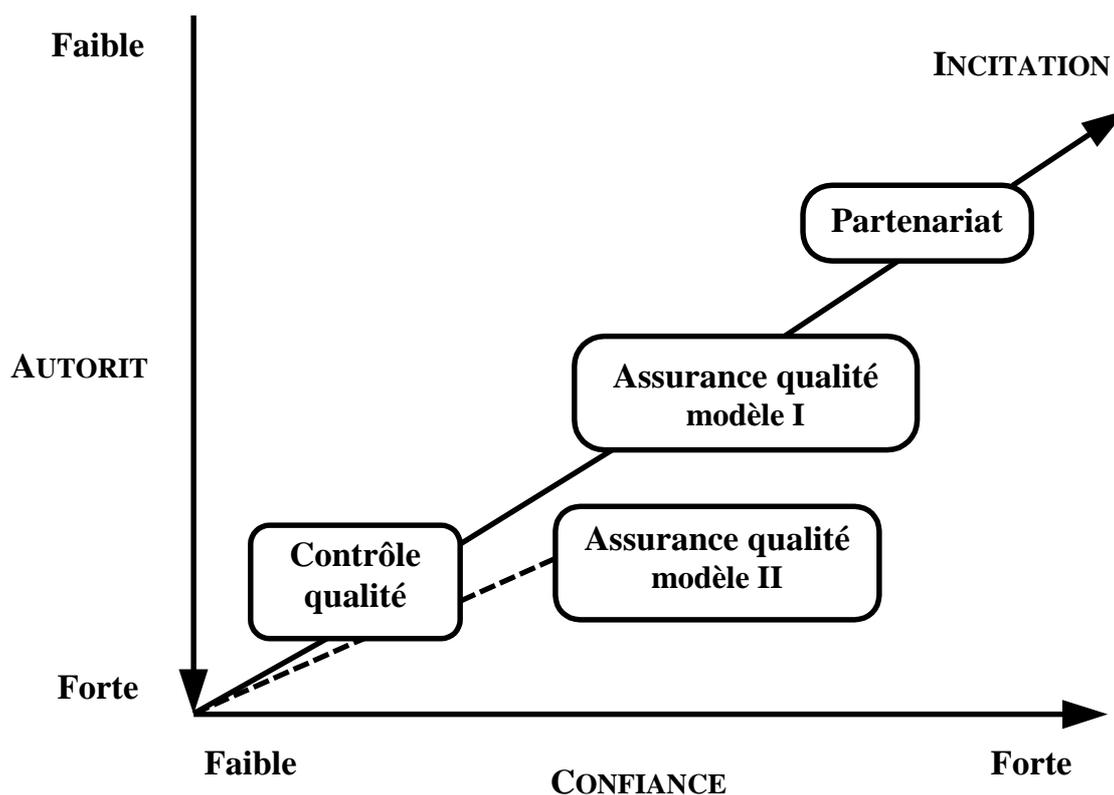


Schéma 1 : Démarches qualité et relations interentreprises

Cette représentation permet de distinguer quatre modes de gestion de la qualité selon la nature et l'intensité de la relation interentreprises :

1. Le contrôle qualité est caractérisé par une forte autorité de l'acheteur qui est en mesure d'exercer un suivi de ses fournisseurs grâce notamment à des contrôles d'approvisionnements et des inspections qualité. Ce schéma a longtemps prévalu dans les industries de sous-traitance comme le soulignent Gorgueu et Mathieu (1996) ou encore Baudry (1994). A partir des années 80, les relations interentreprises vont évoluer vers davantage d'incitation. En effet le contrôle atteint ses limites en termes de coûts mais également en termes d'innovations. L'adoption des modèles d'assurance qualité sera plus ou moins encouragée par les acheteurs.

2. L'analyse à partir des modes de coordination suggère que l'assurance qualité peut constituer un mode de sélection des fournisseurs mais également une première étape

vers le partenariat. On peut donc distinguer deux principaux modèles d'assurance qualité :

– Dans le modèle I, le mode de coordination dominant n'est plus l'autorité mais l'incitation. Segrestin (1996) considère qu'il s'agit d'un « modèle d'intéressement ». L'adoption d'un modèle d'assurance qualité apparaît comme un cap à franchir sur le chemin du partenariat (Napolitano, 1994). Seules les entreprises ayant franchi avec succès cet obstacle sont susceptibles d'être insérées dans le réseau de partenaire de l'acheteur. Ainsi, selon Ravix et Romani (1996) : « *Par le biais de cette procédure institutionnelle de certification, se met donc progressivement en place une forme d'organisation verticale de l'industrie dans laquelle les entreprises certifiées se voient confier la réalisation de sous-ensembles, de sous-systèmes voire de fonctions complètes et deviennent de ce fait de véritables partenaires des grandes entreprises* ». Cette logique est très présente dans des industries telles que l'automobile où l'assurance qualité s'est imposée davantage comme un moyen pour promouvoir des relations de coopération que comme une forme de contrôle. Les relations entre clients et fournisseurs peuvent donner lieu à des échanges que Donnada (1997) qualifie de coopération opérationnelle.

– Le modèle II constitue une situation intermédiaire entre contrôle qualité et modèle I. Le fournisseur est tenu d'adopter un modèle d'assurance qualité pour répondre aux exigences de l'acheteur. Le client peut contraindre son fournisseur à retenir une certification d'entreprise de type ISO 9000. La certification d'entreprise devient un mode de sélection des fournisseurs qui permet de réduire les contrôles imposés par l'acheteur. La pression exercée sur le fournisseur devient plus lourde dans la mesure où elle ne porte plus seulement sur la qualité intrinsèque du produit mais également sur les modes de gestion. Dans cette forme de relation, le mode de coordination dominant demeure l'autorité. L'apparition d'une tierce partie qui s'assure que le fournisseur dispose d'un système qualité destiné à répondre aux exigences de l'acheteur, permet d'accroître la confiance. Cependant, Belley et al. (1995) montrent que l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité ne constitue pas une garantie à l'établissement de relation de coopération.

3. Le partenariat s'appuie sur deux modes de coordination, l'incitation et la confiance. Nous avons mis en évidence le passage entre contrôle qualité et partenariat sous forme de trajectoire. Le partenariat suppose l'existence d'une culture commune, notamment en matière de gestion de la qualité (Bruehl, 1992). L'assurance qualité sous sa forme ISO 9002 correspond à une véritable représentation sociale des modes de gestion de la qualité qui si se généralise à l'ensemble des secteurs d'activité. Si un fournisseur souhaite être impliqué dans une relation de partenariat, il se doit de partager cette représentation. Toutefois, la coopération qui peut naître entre acheteur et fournisseur ne sera pas forcément équilibrée. Belley et al. (1995) parlent d'ambivalence du partenariat : « *les stratégies de certification des fournisseurs et d'intensification de la coopération n'impliquent pas en elles-mêmes le passage à une collaboration égalitaire* ». Cette ambivalence du partenariat est évoquée dans les relations entre grandes et petites entreprises. On peut se demander si les petites entreprises peuvent facilement participer à ces relations de partenariat. Léger (1995), propose une analyse des stratégies de coopération entre PME et grandes entreprises. Selon cet auteur, les stratégies de

coopération sont caractérisées par « *un engagement dans la durée fondée sur une complémentarité claire de leurs potentiels* ». Léger (1995) montre que les stratégies de coopération ne concernent qu'un nombre limité de petites entreprises « *appartenant à des secteurs dynamiques ou obtenant de bons résultats sur leurs marchés domestiques ou internationaux* ». De Tony et al. (1995) ont réalisé une enquête auprès de très grands donneurs d'ordres et de leurs fournisseurs dans le nord de l'Italie pour analyser l'importance des petites entreprises dans ce type de relation. Ils montrent que les donneurs d'ordres ont eu tendance à réduire le nombre de fournisseurs sans que cela se traduise systématiquement par un accroissement du partenariat. D'après leurs résultats, les donneurs d'ordres retiennent la solution du partenariat uniquement avec des entreprises dont l'offre est jugée stratégique. Ces auteurs notent que ces « stratégies de coopération » sont conduites essentiellement avec des fournisseurs de taille moyenne ou grande. En fait, seules les entreprises en mesure de mettre en œuvre des démarches d'amélioration de la qualité peuvent être invitées à participer à des relations de partenariat. Ces entreprises doivent être capables de dépasser le cap de la certification d'entreprise en s'engageant sur la voie du management total de la qualité.

## CONCLUSION

Cette contribution nous a permis d'évoquer le problème de la qualité dans les relations interentreprises. L'assurance qualité, à travers la certification d'entreprise de type ISO 9000, est souvent présentée comme une démarche indispensable (Todorov, 1994). Cependant, la pertinence de ce modèle de gestion de la qualité dépend de la nature des relations interentreprises.

Nous avons privilégié les relations verticales dominées par les clients. En effet, l'un des principaux facteurs d'incertitude dans ces relations est la qualité. Nous avons caractérisé ces relations interentreprises à partir de trois principaux modes de coordination : l'autorité, l'incitation et la confiance. L'évolution du contexte de production dans l'industrie, modifie la nature de relations interentreprises. La production au plus juste favorise la coopération opérationnelle et le partenariat. Ainsi, les modes de coordination dominant deviennent la confiance et l'incitation, notamment lorsque l'offre du fournisseur est jugée stratégique.

Nous avons essayé de montrer que l'assurance qualité peut se décliner comme un simple mode de sélection des fournisseurs dans une relation d'autorité ou, au contraire, comme un préalable à l'élaboration de relation de partenariat. L'assurance qualité conduit à l'adoption d'un système qualité destiné à instaurer des relations de confiance. Mais la confiance n'efface pas pour autant l'autorité. Ces deux modes de coordination ont tendance à se combiner dans le nouveau contexte industriel. En effet, les clients ont tendance à privilégier le partenariat uniquement lorsque l'offre est jugée stratégique. Le management total de la qualité devient alors une méthode de gestion de la qualité particulièrement adaptée dans la mesure où elle favorise l'adoption d'outils destinés à favoriser l'amélioration continue et la satisfaction des clients.

Nous avons privilégié une vision industrielle des modes de gestion de la qualité, fondée sur la relation client / fournisseur. Cependant, l'adoption de méthodes de gestion

de la qualité ne constitue pas nécessairement une réponse à l'évolution des relations interentreprises. Ces méthodes de gestion de la qualité, en particulier l'assurance qualité, peuvent constituer de véritables modes de management ou être utilisées comme de simples arguments commerciaux.

#### BIBLIOGRAPHIE :

- Akerlof G., « The market for « Lemons »: Qualitative uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, Vol; 84, 1970.
- AFAQ, *La certification d'entreprise : des professionnels en parlent*, Paris, 1996.
- AFNOR, *PME-PMI: La démarche qualité*, 2<sup>e</sup> édition, 1992.
- Andaleeb S. S., « Dependence Relations and the Moderating role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, 1995.
- Andaleeb S. S., « An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence », *Journal of Retailing*, Vol. 72, N°1, 1996.
- Antoine A., « La gestion de la qualité dans les PMI lorraines », *Colloque des IAE*, Nancy, 1992.
- Baudry B., « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, Vol. XXXVI, N° 1, 1994.
- Baudry B., *L'économie des relations interentreprises*, Edition La Découverte, 1995.
- Belley J.G., A. Billette, L. Rasmussen et R. M. Thompstone, « Les PME et les risques de sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance qualité », *Revue Internationale PME*, Vol. 8, N° 2, 1995.
- Bidault F., « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés*, Série W, n° 1, mai 1993.
- Bouvier-Patron P., « Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseur », *Economies et Sociétés*, Série W, n° 2, 1995.
- Bruel O., « Partenariat dans les relations client-fournisseurs », *Cahier HEC-Dpt MIL* 03/92, 1992.
- De Tony A., G. Nassimbi & S. Tonchia, « Small local firms inside the supply chain: Challenges and perspectives », *Small Business Economics*, Vol. 7, N° 3, juin 1995.
- Donnada C., « Fournisseurs pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1997.
- Emerson R.M., « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962.
- Esposito E. et M. Raffa, « L'évolution de de la gestion de la qualité totale dans les petites entreprises sous-traitantes du secteur de l'aéronautique », *Revue Internationale PME*, Vol. 9, N° 1996.
- Eymard-Duvernay F., « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, Vol. 40, N 2, 1989.
- Garrette B. et P. Dussauge, *Les stratégies d'alliances*, Les Editions d'Organisation, 1995.
- Gava M.J., « Les constructeurs s'entendent sur le principed'audits unifiés », *Enjeux*, N° 148, octobre 1994.

- Gava M.J., « Les équipementiers dans la danse de la certification », *Enjeux*, N° 169, Novembre 1996.
- Gomez P.-Y., *Une économie de la qualité : Les conventions de qualité comme vecteur d'analyse des pratiques bancaires*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon III, 1993.
- Gorgueu A. et R. Mathieu, « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 75, 1996.
- Guilhon A. et M. Weill, « Démarche qualité: De la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changement dans les PME. Résultats d'un test empirique », *Communication au colloque de l'AIMS*, Lille, 1996.
- Hellriegel, Slocum & Woodman, *Management des organisations*, De Boeck Université, 1992.
- Hermel Ph., , *Qualité et Management Stratégique*, Les Editions d'Organisation, 1989.
- Ingham M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994.
- Jacobs D., « Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974.
- Koenig C. & G. Van Wijk, « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », in A. Noël, *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, 1992.
- Leenders M. R., H.E. Fearon et J. Nollet, *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin Editeur, 1992.
- Léger C., « Le partenariat entre grandes entreprises et PME: expérience ou stratégie », *Economies et Société*, Série SG, N° 21, 1995.
- Marchesnay M., « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes », *Economies et Société*, Série SG n° 1, 1979.
- Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 1993.
- Messeghem K., « L'assurance qualité comme facteur de coopération entre entreprises de grande distribution alimentaire et PME agroalimentaires », *Colloque international organisé par Nancy 2, Connivences d'acteurs, contrats, coopération et métamorphose des organisations*, Luxembourg, Nancy, mai 1997.
- Mohr J. & R. Spekman, « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
- Morgan R.M., & S. D. Hunt, « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994.
- Napolitano G., *Au-delà de la certification : le partenariat*, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Ouchi W.G., Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March 1980.
- Ozeki K. et T. Asaka, *Les outils de la qualité*, AFNOR, 1992.
- Paché G., « The Small Producer in the French Food Distribution Channel », *Journal of Small Business Management*, April 1996.
- Pfeffer J. & C. R. Salancick, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row, 1978.

- Pfeffer J., *Power in Organization*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1981.
- Pruett M. & H. Thomas, « Thinking About Quality and its Links with Strategic Management », *European Management Journal*, Vol. 14, N° 1, 1996.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings & C. Turner, « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.
- Ravix J.T. et P.M. Romani, « Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 75, 1996.
- Ring P. S. & A. H. Van de Ven, « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992.
- Segrestin D., « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 75, 1er trimestre 1996.
- Shewhart W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York, D. Van Nostrand Company, 1931.
- Stern & Scheer, « Power and Influence In Marketing Channel Research : Observation on The State of The Art », *Advances in Distribution Channel Research*, Vol. 1, 1992.
- Tjosvold D., D.W. Johnson and R. Johnson , « Influence Strategy, Perspective-Taking, and Relationships between High- and Low-Power Individuals in Cooperative and Competitive Contexts », *Journal of Psychology*, 1984.
- Todorov B., *ISO 9000 : Un passeport mondial pour le management de la qualité*, Gaëtan Morin Editeur, 1994.
- Torre A., « Interactions techniques et indépendances hors marché », *Revue Française d'Economie*, Vol. VIII, N° 3, 1993.
- Williamson O. E., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985.
- Zaheer A. & N. Venkatram, « Relational governance as an interorganizational strategy: An emperical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 5, June 1995.