

Les déterminants de la résistance des fournisseurs face aux exigences de flexibilité de leurs clients

Carole DONADA*

Professeur associé

ESSEC
BP 105 – 95021 Cergy Pontoise Cedex
France
Tel: 01.34.43.30.68
donada@essec.fr

Isabelle DOSTALER

Professeur agrégé

John Molson School of Business – Concordia
University
1455 de Maisonneuve Blvd. W, GM 503-55
Montréal (Québec) - H3G 1M8
Tel: (514) 848-2424, ext.2798
idostaler@jmsb.concordia.ca

Résumé :

Cette recherche examine quatre antécédents de la résistance d'un fournisseur aux exigences de flexibilité réclamées par son client : la dépendance, les coûts de changement, l'autorité et le contexte relationnel de ses échanges. Elle explore également les effets de cette résistance sur le niveau de *slack* du fournisseur. L'étude empirique porte sur 178 entreprises fournisseurs des industries automobile et aéronautique. Les résultats mettent en évidence l'importance des normes relationnelles qui caractérisent les échanges dans la capacité de résistance des fournisseurs. Ils montrent également que la résistance des fournisseurs a une influence négative sur le niveau de leur niveau de *slack* engagé, c'est à dire sur les ressources non indispensables pour le leur développement normal mais qui accroissent leur flexibilité vis-à-vis des demandes changeantes et imprévues des clients. Il apparaît en revanche que cette résistance n'a pas d'effet significatif sur le *slack* non engagé des fournisseurs.

Mots clés : *Relations client-fournisseur, slack, pouvoir et dépendance, échange relationnel, industries automobile et aéronautique*

*** la correspondance est à adresser à Carole Donada**

INTRODUCTION

La flexibilité d'une entreprise est généralement vue comme une qualité qu'il faut développer et entretenir (De Meyer et al., 1989 ; Gerwin, 1993). Elle lui donne les moyens de respecter des engagements dans toutes les circonstances, d'être réactive et de s'adapter aux exigences changeantes et non anticipées de ses partenaires d'échange sans changer pour autant son organisation (Hitt et al., 1998). Comme le roseau dans la fable de Jean de LaFontaine, une entreprise est flexible quand elle « *plie, et ne rompt pas* ».

Les études sur l'importance de la flexibilité dans le succès des coopérations verticales sont nombreuses. Leurs résultats montrent que la flexibilité augmente la qualité des échanges (Brown et al., 2000), leur continuité (Cannon et Homburg, 2001) et la satisfaction des partenaires (Morgan et Hunt, 1994). Ces études -qui prennent généralement le point de vue d'une l'entreprise cliente- confirment toutes que la flexibilité d'un fournisseur est une excellente chose pour le client. Concrètement, cela signifie qu'un fournisseur qui répond aux exigences d'un client lui demandant de livrer des pièces par lot de 1500 unités au lieu des 1000 unités prévues initialement est un "bon partenaire" dont la flexibilité garantit le succès de l'échange et la satisfaction du client.

Les conséquences de la flexibilité pour les entreprises fournisseur sont en revanche peu étudiées et les rares études qui traitent de ce sujet montrent que la flexibilité contraint et diminue l'efficacité économique du fournisseur (Lamming, 1992). Dans l'exemple précédent, la flexibilité du fournisseur peut en effet se retourner contre lui car, si son outil de production fabrique des pièces par lot de 1000 unités, le fournisseur devra stocker les 500 unités restantes. Son stock de pièces pourra certes lui servir lorsque le client changera à nouveau ses exigences mais, si le fournisseur ne répercute pas (même partiellement) le coût additionnel des unités fabriquées sur le prix de vente du produit livré, sa flexibilité devient une contrainte à laquelle il faut échapper.

Selon Cyert et March (1963) le stock du fournisseur constitue son *slack*¹. Il représente des ressources non strictement nécessaires en situation normale mais indispensables pour

¹ *Slack* est une expression anglaise que n'a pas d'équivalent direct en français. Il se rapproche de la notion « prendre du mou, prendre du lâche ».

répondre favorablement aux exigences de flexibilité de ses partenaires. Flexibilité et *slack* sont donc indubitablement liés et sont au cœur d'une situation paradoxale pour les fournisseurs qui veulent devenir les partenaires privilégiés des grands *OEMs* (*Original Equipment Manufacturers*). En effet, un fournisseur doit être flexible pour être ce « bon partenaire » recherché des clients mais l'existence du *slack* (indispensable à sa flexibilité) indique une non utilisation optimale de ses ressources. Critiqué par les défenseurs du management au plus juste, le *slack* devient alors un indicateur de moindre efficacité et, à terme, une menace sur la performance et sur la capacité à rester un « partenaire » durable.

Trop peu de chercheurs considèrent ce paradoxe. Pour les défenseurs du *Lean manufacturing* -production au plus juste- la chasse au *slack* peut justifier tous les refus de flexibilité (Womack et al., 1990) alors que, pour les défenseurs des approches relationnelles (et en particulier pour les chercheurs en marketing relationnel), la flexibilité est une valeur qu'il faut à tout prix respecter (Heide et John, 1992). La réconciliation de ces deux points de vue serait de montrer qu'un fournisseur doit être flexible mais, qu'au-delà d'un certain point, il lui faut aussi résister aux demandes de flexibilité des clients afin de préserver son *slack* et maintenir sa performance.

Ainsi, dans la lignée des recherches de Kotabe et al (2003), de Subramani et Venkatraman (2003) ou de Sparaco (2003) qui s'intéressent aux entreprises fournisseurs ne possédant *a priori* aucun pouvoir de négociation, notre recherche explore les sources de la résistance des fournisseurs vis-à-vis de leurs clients. Nous apportons des éléments de réponse aux deux questions : comment des fournisseurs dépendants de leurs clients parviennent-ils à leur résister et à refuser les demandes de flexibilité qui les contraignent ? Quelles sont les conséquences de cette résistance aux exigences des clients sur le *slack* des fournisseurs ? Le modèle que nous proposons dans cette étude examine quatre antécédents de la résistance d'un fournisseur : la dépendance, les coûts de changement, l'autorité et le contexte relationnel de ses échanges. Nous explorons également les effets de la résistance d'un fournisseur sur son niveau de *slack*.

L'article est structuré en deux parties. La première présente le cadre conceptuel de la recherche. Nous nous appuyons sur les théories du pouvoir et de la dépendance et sur les approches relationnelles pour identifier les déterminants de la résistance ainsi que sur les travaux sur le *slack* organisationnel. La deuxième partie présente l'étude empirique. Nous

décrivons nos données empiriques, détaillons nos méthodes d'analyse et présentons les résultats.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES

1.1.FLEXIBILITE ET RESISTANCE

La flexibilité est définie comme la capacité à s'adapter facilement aux circonstances. Pour les chercheurs en management stratégique, la flexibilité joue un rôle d'amortisseur des contraintes de l'environnement (Miner et al., 1990). Elle permet de répondre aux menaces et opportunités qui se posent aux entreprises (Grewal et Tansuhaj, 2001) et constitue pour cela un facteur clef de succès (Volberda, 1999 ; Sanchez, 1995). La flexibilité doit donc être recherchée, développée et protégée (Gerwin, 1993).

Pour les chercheurs en gestion des opérations, la flexibilité est davantage un indicateur de performance au même titre que le prix, la qualité, et les délais (Wheelwright, 1984 ; Nemetz et Fry, 1988). C'est la clef de voûte opérationnelle des entreprises qui proposent aux clients des produits « sur-mesure » dans des conditions de prix, de délai et de qualité des produits standards.

Enfin, dans la perspective du marketing industriel et relationnel, la flexibilité est une valeur partagée entre des partenaires d'échange qui coopèrent et s'entraident plutôt que de se comporter en adversaires. Heide et John (1992) montrent à ce propos que la flexibilité est une norme relationnelle au même titre que la solidarité, la communication entre des partenaires ou l'attente de continuité des échanges. Elle facilite le succès des relations client-fournisseur.

Ces trois points de vue précédents appréhendent la flexibilité comme une bonne chose pour des entreprises clientes. Mais, qu'en est-il pour les entreprises fournisseurs ? Les réponses apportées par les chercheurs sont rares. C'est pourquoi, les contributions de Mouritsen (1999), Dostaler et Donada (2004) ou Flynn et Flynn (2003) font figure d'exception.

Mouritsen (1999) analyse le cas d'un fournisseur dévoué à la flexibilité qui, un jour, a débattu des contraintes qu'elle lui imposait ainsi que des conséquences négatives sur sa rentabilité. L'auteur montre comment les managers de ce fournisseur ont proposé un système de contrôle permettant de se soustraire à certaines exigences des clients sans pour autant perdre de sa

qualité de « bon partenaire ». La situation décrite dans ce cas est très proche de celle présentée par Dostaler et Donada (2004). Les auteurs examinent également le cas d'un fournisseur qui a appris à dire non à trop de flexibilité et à n'accepter que les exigences "not too silly" de ses clients. Enfin, Flynn et Flynn (2003) identifient les déterminants de « l'obstructionnisme » des fournisseurs.

Toutes ces études illustrent la réalité des entreprises fournisseurs qui voient davantage la flexibilité comme une obligation coûteuse que comme une norme relationnelle partagée en plein accord avec leurs clients². Elles montrent que les fournisseurs ne résistent pas par plaisir et appellent d'autres recherches sur les antécédents et les effets de la résistance d'un fournisseur. Le modèle que nous proposons dans cette étude examine donc quatre antécédents de la résistance d'un fournisseur : la dépendance, les coûts de changement, l'autorité et le contexte relationnel de ses échanges.

1.1.1. Les antécédents de la résistance à la flexibilité

Pouvoir et dépendance

Résister, c'est exercer un pouvoir. Selon Pfeffer et Salancik (1978), une organisation exerce son pouvoir pour agir sur son environnement en vue d'acquérir et maintenir dans son portefeuille les ressources dont elle dépend. Dans cette approche, pouvoir et dépendance sont indubitablement liés car la dépendance d'un acteur sur un autre détermine les conditions d'exercice de son pouvoir (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; French et Raven, 1959). Crozier et Friedberg (1977) ont illustré cette relation et montré comment des acteurs, *a priori* exclus des sphères du pouvoir, parviennent à développer des stratégies d'influence afin de limiter l'asymétrie de leur dépendance et sortir des contraintes qui les limitent. De son côté, Porter (1980) a montré que le lien entre le pouvoir de négociation des acteurs d'une filière et leur dépendance vis-à-vis de leurs ressources découlent directement de la structure de l'industrie dans laquelle ils se trouvent. Les propositions de ces approches par le pouvoir ont souvent été validées dans les études empiriques qui prennent le point de vue d'un client dominant vis-à-vis duquel des partenaires externes n'exercent pas leur pouvoir pour résister (Lusch et Brown, 1996 ; Provan et Gassenheimer, 1994 ; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995b). Dans

² D'ailleurs, les exigences de flexibilité sont généralement inscrites dans un contrat qui prévoit des mesures coercitives en cas de non-flexibilité du fournisseur.

cette recherche, nous nous intéressons à la situation inverse et suggérons un lien négatif entre la dépendance d'un fournisseur et sa capacité de résistance vis-à-vis de son client :

H1a : La dépendance d'un fournisseur vis-à-vis d'un client est négativement associée à sa résistance aux exigences de flexibilité du client

Pouvoir et coûts de changement

Les coûts de changement d'un fournisseur représentent l'ensemble des dépenses nécessaires à un client pour changer de fournisseur. Les théoriciens des coûts de transaction insistent sur l'importance de ces coûts dans le calcul des coûts de transactions et, indirectement, dans le choix pour tel ou tel mode de gouvernance. Selon Williamson (1985), les coûts de changement résultent essentiellement du petit nombre de fournisseurs sur le marché ainsi que de la spécificité des actifs indispensables aux échanges et détenus par ces fournisseurs. Lorsqu'un fournisseur dispose d'actifs spécifiques et qu'il est difficile pour le client de trouver des sources alternatives d'approvisionnement, le fournisseur peut prendre le client en otage et exercer son pouvoir sur lui (Klein, Crawford et Alchian, 1978). Porter (1980) appréhende également cette situation en suggérant que le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend positivement de leur taux de concentration, de l'absence de produits de remplacement ou des coûts induits par leur changement. D'où l'hypothèse :

H1b : Les coûts de changement d'un fournisseur (supportés par un client) sont positivement associés à la résistance du fournisseur face aux exigences de flexibilité du client

Pouvoir et autorité

French et Raven (1959) suggèrent que l'expertise et la reconnaissance constituent les deux sources du pouvoir. En effet, une entreprise disposant d'une expertise rare, non-substituable et difficile à imiter, possède une ressource stratégique (Barney, 1991) qui légitime sa capacité d'influence. De plus, si cette entreprise est reconnue et si elle fait référence dans son domaine, elle détient une autre base de pouvoir vis-à-vis de ses partenaires externes. S'appuyant sur ces propositions et sur celles de Robicheaux et El Ansary (1975), Frazier (1984) rassemble ces deux sources de pouvoir sous la notion d'autorité. L'auteur définit l'autorité comme l'ensemble des ressources qui légitiment une organisation et lui donnent le droit d'en influencer d'autres : "*plus forte est l'autorité de la firme, plus forte est le pouvoir*

ou le potentiel d'influence de cette firme dans cette relation" (1984:68-69). En adaptant la proposition de Frazier au contexte des relations client-fournisseur et, plus spécifiquement, au problème de la capacité de résistance des fournisseurs dépendants, nous suggérons que :

H1c : L'autorité d'un fournisseur vis-à-vis d'un client est positivement associée à sa résistance face aux exigences de flexibilité du client

Exercice du pouvoir et normes relationnelles

Selon Crozier et Friedberg (1977), l'exercice du pouvoir dépend de la puissance de ses sources mais aussi du contexte dans lequel il s'exprime. Dans le cadre d'une relation client-fournisseur, la qualité du contexte relationnel se définit par les normes relationnelles admises par les partenaires (Heide et John, 1992). Ces normes sont des valeurs partagées qui structurent les échanges, caractérisent leur nature et influencent les conditions de coopération (Macneil, 1980). Elles reposent sur la solidarité, la flexibilité et la communication des partenaires ainsi que sur leur attente de continuité de la relation. Sans les normes relationnelles, les relations client-fournisseur ne sont rien d'autre que des échanges distants exempts de réciprocité (Jap et Anderson, 2003 ; Heide, 1994 ; Noordewier et al., 1990). La flexibilité étant une norme relationnelle, un fournisseur respectueux des normes partagées avec son client doit logiquement accepter les exigences de flexibilité de ce dernier. D'où l'hypothèse :

H2a : L'importance des normes relationnelles dans la relation diminue la résistance du fournisseur face aux exigences du client

Par ailleurs, la proposition de Crozier et Friedberg (1977) suggérant que l'exercice du pouvoir dépend du contexte dans lequel il s'exprime, nous conduit à formuler une hypothèse supplémentaire liant l'effet des normes relationnelles à toutes les sources de pouvoir du fournisseur. De nombreuses études empiriques ont validé que plus une relation est basée sur le respect des normes relationnelles, plus les partenaires coopèrent et moins ils exercent leur pouvoir (Anderson et Narus, 1990 ; Aulakh et Kotabe, 1996 ; Hitt et al., 1998 ; Joshi et al., 1997, 1998 ; Subramani et Venkatraman, 2003 ; Wathne et Heide, 2004 ; Zajac et Olsen, 1993). Dans la lignée de ces travaux, nous suggérons l'hypothèse modératrice :

H2b: Les liens entre la dépendance du fournisseur (H1a), les coûts de changement supportés par le client (H1b), l'autorité du fournisseur (H1c) et la résistance du fournisseur face aux exigences du client sont modérés lorsque les normes relationnelles de la relation sont importantes.

Les hypothèses précédentes permettent d'identifier des déterminants de la résistance d'un fournisseur. Nous explorons maintenant les effets de cette résistance sur le niveau de *slack* du fournisseur.

1.2. LIEN ENTRE LA FLEXIBILITE ET LE *SLACK* DU FOURNISSEUR

Ne connaissant pas à l'avance les exigences de flexibilité de leurs clients, les fournisseurs gardent en réserve des ressources de flexibilité appelées aussi ressources de *slack* (Gerwin, 1983). Introduit dans la littérature managériale par Barnard (1938), le concept de *slack* a été repris par de nombreux auteurs : Cyert et March (1963) l'ont défini, Bourgeois (1981) a proposé des mesures empiriques, Sharfman et al. (1988) ont recherché ses antécédents, Dess et Origer (1987) ou Miller (1994) ont exploré comment il devait être déployé, Singh (1986), Nohria et Gulati (1996), Cheng et al., (1997), Greenley et Oktemgil (1998), Chattopadhyay et al. (2001), Tan et Peng (2003) ou Hill et Rothaermel (2003) ont examiné ses conséquences sur la performance (économique et stratégique) des entreprises.

Selon Cyert et March (1963:36), le *slack* correspond aux ressources qui sont stockées dans l'organisation, mais qui ne sont pas strictement nécessaires pour son fonctionnement normal. Autrement dit, le *slack* résulte de la différence entre les ressources dont dispose l'entreprise et les moyens nécessaires pour maintenir la coalition. Les chercheurs distinguent généralement deux types de *slack* : le *slack* engagé (ou dédié) qui correspond aux ressources supplémentaires ne pouvant pas facilement être réutilisées, et le *slack* non-engagé lié aux ressources facilement réutilisables (Daniel et al., 2004 ; Sharfman et al., 1988 ; Singh, 1986 ; Tan et Peng, 2003). Ces deux types de *slack* illustrent la distinction entre : (1) des ressources qui jouent le rôle de tampons externes et qui aident à répondre aux demandes changeantes des partenaires d'échange et (2), des ressources supplémentaires qui ne dépendent pas directement des partenaires externes et qui sont à la disposition l'organisation qui les gère. Le *slack* d'un fournisseur se compose donc à la fois de *slack* engagé (qui dépend de ses

contraintes de flexibilité vis-à-vis de ses clients) qui menace sa performance, et de *slack* non-engagé qui découle de ses choix de gestion et l'autorise à se créer de nouvelles opportunités. Dès lors, un fournisseur qui peut résister aux demandes de flexibilité d'un client a besoin de moins de *slack* engagé qu'un fournisseur incapable de résister. Il peut notamment réduire ses stocks de produits dédiés et ajuster au mieux son outil de production à ses objectifs de productivité. En outre, ce fournisseur peut disposer d'un *slack* non-engagé (par exemple un surplus de liquidités) qu'il peut utiliser à des fins de développement d'innovations ou à la mise en œuvre de nouvelles orientations stratégiques. D'où les deux hypothèses :

H3a. La résistance du fournisseur aux exigences de flexibilité du client a un lien négatif avec son niveau de *slack* engagé.

H3b. La résistance du fournisseur aux exigences de flexibilité du client a un lien positif avec son niveau de *slack* non-engagé.

2. METHODOLOGIE ET RESULTATS EMPIRIQUES

2.1 OPERATIONNALISATION

Pour opérationnaliser les variables de notre modèle, nous avons repris des échelles déjà testées par des chercheurs et nous les avons adaptées au contexte de l'étude. Le tableau 1 présente les variables retenues et indique les références théoriques qui ont servi à la construction de chaque échelle de mesure. Trois variables de contrôle ont été prises en compte dans l'étude : le secteur (automobile et aéronautique), la taille des entreprises (mesurée par le log du nombre d'employés) et le degré de personnalisation des produits commandés par le client (variable de « customization » mesurée sur une échelle de likert en 5 points selon Heide et John (1992). Les répondants devaient considérer les relations qu'ils avaient avec leur client principal (le client X).

Tous les items ont été validés par des experts et le questionnaire a été pré testé lors d'une administration en face à face. Cette étape préliminaire nous a permis de reformuler certaines questions jugées trop difficiles pour les répondants ou impossibles à traiter de manière statistique.

Tableau 1 – Variables, items et références³

Variables	Items	Références
Dépendance		
DEP1	Le fournisseur ne peut pas facilement remplacer le client X	Cool et Henderson (1998), Frazier et Rody (1991)
DEP2	Le pourcentage des ventes vers le client X	
DEP3	Le client X contribue fortement au chiffre d'affaires du fournisseur	
DEP4	Le fournisseur est dépendant du client X	
Autorité		
AU1	Le fournisseur a l'expertise qui lui permet d'exiger	Frazier (1984), Kholi (1989)
AU2	Le fournisseur est perçu comme étant suffisamment expert pour que d'autres entreprises veuillent s'en rapprocher	
AU3	Les capacités spécifiques du fournisseur sont reconnues à l'extérieur	
Coûts de changement		
SWC1	Les coûts de changement du fournisseur pour le client X	Cool et Henderson (1998), Wathne et Heide (2004), Heide (1994), Frazier et Rody (1991)
SWC2	Le remplacement du fournisseur pour ce produit particulier entraînera des dépenses et des délais importants pour le client X	
SWC3	Il est facile pour le client X de remplacer le fournisseur	
Normes relationnelles		
NOR1	La relation avec le client X est basée sur l'entente mutuelle et la confiance	Gundlach, Achrol et Mentzer (1995)
NOR2	Il est convenu que le fournisseur et le client X communiquent toutes les informations concernant le produit	
NOR3	Il est convenu que les problèmes survenant sont traités conjointement plutôt qu'individuellement	
Résistance		
RES1	Le fournisseur ne s'ajuste pas en cas de changements provoqués par le client X	Canon et Homburg (2001), Lusch et Brown (1996), Noordewier et al 1990
RES2	Le fournisseur n'accepte pas les changements une fois l'accord signé	
RES3	Le fournisseur n'accepte pas d'être flexible sur les exigences du client X	
Slack engagé		
SE1	Le fournisseur opère en dessous de ces capacités productives	Tan et Peng (2003), Nohria and Gulati (1996), Daniel (2004)
SE2	Le client X mobilise des ressources qui pourraient être redéployées autrement par le fournisseur	
SE3	Stocks/ventes	
SE4	Créances clients/ventes	
Slack non-engagé		
SNE1	Working capital/current net asset	Daniel (2004)
SNE2	Current ratio	
SNE3	Le fournisseur dispose de ressources supplémentaires non encore dédiées	

³ Les questions ont été formulées en anglais.

2.2. ECHANTILLON

Le questionnaire a été administré en France lors de salons professionnels auprès des représentants d'entreprises fournisseurs de l'industrie automobile et aéronautique. 85 entreprises automobile et 93 entreprises aéronautique constituent notre base de données de 178 entreprises (soit 33,6% de la population totale des entreprises fournisseurs de ces secteurs⁴). Les industries automobile et aéronautique illustrent parfaitement les grandes tendances d'externalisation qui conditionnent les enjeux dans les relations client-fournisseur. Les pressions sur les fournisseurs sont d'autant plus importantes que les clients constructeurs reportent sur les fournisseurs les impératifs de productivité, de réduction des prix, de R&D et de livraison à la commande. Ces derniers sont sommés d'être de « bons partenaires » flexibles, innovants, rentables, entrepreneurs mais, surtout, pas menaçants.

2.3 ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Une analyse factorielle (rotation varimax) des variables liées à la résistance fait apparaître 6 facteurs orthogonaux correspondant aux quatre antécédents de la résistance des fournisseurs et aux deux types de *slack* (tableau 2). La validité des échelles de mesure de chaque variable est mesurée par l'alpha de cronbach ainsi que par les contributions des items sur les axes factoriels. La validité de l'échelle mesurant la résistance d'un fournisseur aux exigences de flexibilité de son client est assurée. L'échelle proposée est unidimensionnelle (les coefficients des items sur l'axe factoriel sont de .861, .854, .812) et l'alpha de cronbach est de 79,6.

⁴ Sur les 22053 entreprises de plus de 20 personnes opérant en France (base EAE du ministère de l'industrie), 418 entreprises composent le secteur des fournisseurs automobile (code NAF 343Z, 316A et 361A) et 112 entreprises composent le secteur des fournisseurs aéronautiques (code NAF 353). Nos échantillons représentent respectivement 20, 34% et 83% des entreprises de ces secteurs.

Tableau 2 – Analyse des variables (analyse factorielle avec rotation varimax)

	Facteurs					
	SNE	SE	DEP	SWC	NOR	AU
SNE1	.945	.120	-.019	.003	.020	-.048
SNE2	.895	.010	-.011	.036	.111	-.028
SNE3	.891	.094	-.010	-.047	.023	-.049
SNE4	.868	.189	.074	-.049	.037	-.111
SE1	.138	.886	.075	-.089	.085	-.050
SE2	.038	.869	.067	-.108	.171	-.019
SE3	.135	.839	.222	-.144	.190	-.132
SE4	.146	.806	.160	-.191	.167	-.031
DEP1	-.026	.187	.854	-.085	-.003	-.007
DEP2	.005	-.050	.830	-.102	.091	.019
DEP3	.024	.171	.826	-.043	-.050	.140
DEP4	.024	.143	.821	-.168	-.064	-.007
SWC1	-.009	-.195	-.158	.847	-.079	-.057
SWC2	.021	-.179	-.118	.825	.051	-.036
SWC3	-.054	-.053	-.092	.815	-.045	-.137
NOR1	.025	.026	.021	-.037	.846	-.036
NOR2	.134	.224	.006	-.075	.846	-.059
NOR3	.020	.334	-.058	.049	.786	.015
AU1	-.095	-.057	.062	-.083	-.058	.889
AU2	-.140	-.026	.053	-.077	-.053	.800
AU3	.030	-.078	.008	-.055	.027	.795
Valeur propre	3.356	3.285	2.923	2.219	2.198	2.151
% de variance expliquée	15.983	15.643	13.920	10.566	10.464	10.243
Variance cumulée	15.983	31.626	45.546	56.113	66.577	76.820
Alpha de Cronbach	93.1	91.8	86.9	81.6	81.4	78.9

Les scores factoriels des variables ont ensuite été utilisés dans les différents modèles de régression linéaire (Tableaux 3 et 4).

Tableau 3 – Régressions sur la variable résistance

<i>Variable RES</i>	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3		
	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>sig</i>	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>sig</i>	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>sig</i>
(Constante)		,000	1,000		,000	1,000		-2,774	,006
DEP	-,199	-2,871	,005	-,216	-3,114	,002	-,192	-3,124	,002
SWC	,188	2,713	,007	,189	2,718	,007	,208	3,286	,001
NOR	-,257	-3,721	,000	-,258	-3,737	,000	-,137	-2,165	,032
AU	,175	2,525	,012	,176	2,528	,012	,115	1,845	,067
NOR*DEP				,097	1,365	,174	,128	2,038	,043
NOR*SWC				,121	1,684	,094	,110	1,716	,088
NOR*AU				,011	,151	,880	,024	,390	,697
taille							-,143	-2,239	,026
custom							,015	,232	,817
secteur							,458	6,962	,000
R ² (R ² ajusté)	17.2 (15.2)			19.9 (16.6)			39 (35.4)		
F (sig)	8.9 (000)			10.3 (000)			10.8 (000)		

Le modèle 1 teste les quatre hypothèses H1a, H1b, H1c et H2a qui associent les variables explicatives -dépendance, coût de changement, autorité, normes relationnelles- à la résistance des fournisseurs. Les résultats de la régression valident ces hypothèses. Ils montrent que les fournisseurs (même des fournisseurs aussi dépendants des clients que les fournisseurs automobile et aéronautique) peuvent accroître leur capacité de résistance en s'affranchissant de leurs clients. Ils doivent pour cela gérer au mieux l'asymétrie de leur dépendance, asseoir leur autorité dans leur domaine et augmenter les coûts pour les clients qui voudront changer de fournisseurs. Ces résultats éclairent aussi la prédominance de la variable « norme relationnelle » confirmant ainsi les propositions théoriques de l'approche de l'échange social (Macneil, 1980) et les conclusions des travaux empiriques d'Andaleeb (1995), de Boyle et al. (1992), de Kim (2000) ou de Ganesan (1994). Notre étude apporte toutefois une contribution supplémentaire à ces travaux en examinant des entreprises fournisseurs et non plus des clients tout puissants.

Le deuxième modèle teste l'hypothèse H2b qui suggère que le poids des normes relationnelles structurant le contexte des échanges modère les effets directs des antécédents de la résistance des fournisseurs. L'existence d'un effet modérateur implique qu'une relation entre deux variables varie sous l'influence d'une troisième appelée variable modératrice (Aguinis, 1995 ; Irwin et McClelland, 2001). Suivant les recommandations de Cohen et Cohen (1983), les variables modératrices sont calculées en multipliant leur valeur à celle de la variable qu'elle modère. Nous avons donc introduit 3 variables modératrices (NOR*DEP ; NOR*AU ; NOR*SWC) dans le modèle 2. La validation de cet effet doit confirmer la méfiance de certains fournisseurs vis-à-vis des relations partenariales et de tout ce qu'elles impliquent en termes de suivi des normes relationnelles (Lamming, 1992).

Les résultats de la régression ne valident pas les effets modérateurs et ne permettent pas de confirmer l'hypothèse H2b. Il apparaît en effet que le respect des normes relationnelles ne permet pas de diminuer les incidences d'une dépendance asymétrique, celles d'une moindre autorité ou encore, les coûts de changement d'un fournisseur. L'entente de deux partenaires sur le respect des normes relationnelle impacte donc la résistance du fournisseur aux exigences de flexibilité du client mais n'affecte pas ses sources de pouvoir.

Le troisième modèle introduit les variables de contrôle illustrant le secteur, la taille des entreprises et le degré de personnalisation des produits commandés par le client. La régression présente trois résultats significatifs. Nous observons tout d'abord une relation négative et significative entre la taille et la résistance, suggérant que les grandes entreprises résistent moins que les plus petites. Deuxièmement, l'introduction de la variable « taille » a activé la significativité de la variable modératrice (NOR*DEP) mesurant l'effet des normes relationnelles sur la relation dépendance-résistance. Enfin, nous observons que la variable « secteur » a l'influence la plus forte dans la régression. Ce résultat nous encourage donc à tester les hypothèses H3a et H3b en distinguant les entreprises automobile des entreprises aéronautique (Tableau 4).

Tableau 4 – Régressions sur les variables de *slack*

	Automobile		Aéronautique			
	Slack engagé		Slack engagé		Slack non engagé	
	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>Bêta</i>	<i>t</i>
(Constante)		-2.010		.906		2.891
RES	-.687	-9.341***	-.567	-6.159***	-.011	-.100
taille	.148	2.022*	-.114	-1.281	-.324	-3.064**
custom	-.054	-.751	.053	.583	-.111	-1.021
R ² (ajusté)	54.7 (53.2)		37.1 (34.8)		11.1 (0.78)	
F (sig)	35.85***		15.85***		3.36 *	
N	92		85		85	

* p< .05, ** p< .01, *** p<.001

Les hypothèses sur les liens entre la résistance et le *slack* du fournisseur ont été testées dans deux régressions supplémentaires isolant les deux types de *slack*. Les résultats montrent que la résistance permet au fournisseur de diminuer significativement ses ressources de *slack* engagé. La validation de H3a, apporte ainsi un argument statistique aux résultats qualitatifs de Moritsen (1999). Si nous prolongeons ce résultat par l'argument de Jensen (1986) qui voit dans la détention de *slack* la diminution de la performance de l'entreprise, nous pouvons suggérer que les fournisseurs qui résistent le mieux aux exigences de flexibilité de leurs clients devraient être aussi les plus performants. Contrairement à nos hypothèses, nous n'observons pas de lien positif entre la résistance des fournisseurs et leur niveau de *slack* non-engagé et, pour les entreprises du secteur automobile, la régression n'est pas significative. Enfin, le signe négatif du coefficient illustrant la taille laisse penser que les entreprises de petite taille ne peuvent se permettre d'avoir du *slack* non engagé.

CONCLUSION

Depuis une quinzaine d'années le discours dominant des entreprises clientes porte sur le respect des normes relationnelles comme première condition de succès de leurs relations avec leurs fournisseurs. Parallèlement, les plaintes des fournisseurs contraints à la flexibilité, à la transparence des informations et à la solidarité avec leurs clients se font de plus en plus entendre. Dans l'industrie automobile, certains analystes prédisent un prochain renversement

des rapports de pouvoir à l'image de celui qui s'est opéré dans l'industrie informatique sous l'impulsion des fournisseurs de microprocesseurs. Force est de constater que ces fournisseurs sont encore structurellement dominés par leurs clients. Leur seule marge de manœuvre est de résister aux clients en refusant de se soumettre à leurs exigences. Pour ces fournisseurs, il ne s'agit pas de résister par plaisir mais de refuser les exigences qui pénalisent leur performance et leur survie. Depuis vingt ans, beaucoup de sous-traitants automobile ont déposé leur bilan parce que leur niveau de *slack* engagé pour des clients plombait leur rentabilité. De même beaucoup ont engagé des ressources trop importantes pour eux dans le seul but de "suivre leurs clients" et répondre à leurs exigences de délocalisation ou d'internationalisation. Ces fournisseurs ont investi des sommes considérables dans des implantations de nouvelles unités de production et ont supporté tous les risques économiques financiers consécutifs. Ils n'avaient pas le choix et leur décision d'investissement résultait davantage d'une obligation à être flexible que d'un calcul positif de risque-performance. Dans l'industrie automobile, les effets ne sont pas aussi marqués mais la logique qui les accompagne reste équivalente.

Dans ce cadre, notre recherche peut apporter des arguments supplémentaires à ceux qui s'interrogent sur les conséquences de la flexibilité. D'un point de vue théorique, nous pensons également contribuer aux réflexions sur le *slack*. Le concept de *slack* n'a jamais cessé d'interroger les chercheurs comme en témoignent les derniers travaux sur le sujet (Daniel, 2004, Tan et Peng, 2003). Notre recherche éclaire de nouvelles variables explicatives du *slack* en établissant un lien entre l'approche de l'échange social, l'approche du pouvoir et de la dépendance et les théories du *slack*. Le lecteur pourra regretter l'absence d'un lien final entre la résistance, le *slack* et la performance, sujet auquel nous nous attachons désormais.

BIBLIOGRAPHIE :

- Aguinis H. (1995), Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research, *Journal of Management*, Vol.21, -, 1141-1158.
- Andaleeb S.S. (1995), Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, 12, 154-172.
- Anderson J.C., and Narus J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm With Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54:1, 42-58.
- Aulakh P.S., and Kotabe M. (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach, *Journal of International Business Studies*, 27:5, 1005-1032.
- Barnard C.I. (1938), *Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, 1, 1991, 99-120.
- Blau M.P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley & Sons.
- Bourgeois L.J. (1981), On the Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, 6:1, 29-39.
- Boyle B., Dwyer F.R., Robicheaux R.A. and Simpson J.T. (1992), Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures, *Journal of Marketing Research*, 29, November, 402-473.
- Brown J.R., Dev C.S. and Lee D.J. (2000), Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms, *Journal of Marketing*, 64, April, 51-65.
- Cannon J.P. and Homburg C. (2001), Buyer-supplier relationships and customer firm costs, *Journal of Marketing*, 65, January, 29-43.
- Chattopadhyay P. Glick, W.H., and Huber, G.P. (2001), Organizational Actions In Response To Threats and Opportunities, *Academy of Management Journal*, 44:5, 937-956.
- Cheng J.M., Simmons J., and Ritchie J.M. (1997), Manufacturing System Flexibility: The Capability and Capacity Approach, *Integrated Manufacturing Systems*, 8, 147-58.
- Cool, K., and Henderson J. (1998), Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry in 1993, *Strategic Management Journal*, 19:10, 909-927.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le système*, Paris: Éditions du Seuil.
- Cyert R.M., and March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Daniel F., Lohrke, F.T., Fornaciari, C.J., and Turner, R.A. (2004), Slack Resources and Firm Performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 57, 565-574.
- De Meyer, A., Nakane, J., Miller, J.G., and Ferdows, K. (1989), Flexibility: The next competitive battle; The manufacturing futures survey," *Strategic Management Journal*, 10, 135-144.
- Dess G.G., and Origer, N.K. (1987), Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, 12, 313-330.
- Dostaler I., and Donada, C. (2004), *Dominant Buyers and Dissident Suppliers: A new look at vertical relationships*, Conférence ASAC 2004.

- Emerson R. M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Flynn B.B., and Flynn E.J. (2003), Supplier obstructionism: Theoretical Foundation and Empirical Validation, *Academy of Management Conference Best Papers Proceedings*, Seattle, August.
- Frazier G.L. (1984), The interfirm power-influence process within a marketing channel, *Research in Marketing*, J.N. Sheth (ed.), Greenwich, Connecticut: JAI Press, 7, 63-91.
- Frazier G.L., and Rody R.C. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, 55:1, 52-69.
- French J.R., and Raven B. (1959), The Bases of Social Power, in: D. Cartwright, *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 150-167.
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, avril, 1-19.
- Gerwin D., (1993), Manufacturing flexibility: A strategic perspective, *Management Science*, 39, 395-410.
- Greenley G. E., and M. Oktemgil (1998), A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies, *Journal of Management Studies*, 35:3, 377-398.
- Grewal R., and Tansuhaj, P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of marketing*, 65, 67-80.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., and Mentzer J.T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59:1, 78-92.
- Heide J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58:1, 71-85.
- Heide J.B., and John G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56:2, 32-44.
- Hill C.W., and Rothaermel F.T. (2003), The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation, *Academy of Management Review*, 28:2, 257-275.
- Hitt M.A., Keats B.W., and DeMarie S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12: 22-42.
- Irwin J., and McClelland G.H. (2001), Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models, *Journal of Marketing Research*, 38, 1, 100-110.
- Jap S., and Anderson E. (2003), Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism, *Management Science*, 49, 1684 -1701.
- Joshi A.W. (1998), How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power?, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6:4, 61-77.
- Joshi A.W., and Arnold S.J. (1997), The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms, *Psychology & Marketing*, 14:8, 823-846.
- Kim K. (2000), On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 3, 388-405.

- Klein B., Crawford R.G., and Alchian A.A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law & Economics*, vol.21, n°2, p.297-326.
- Kohli A. (1989), Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach, *Journal of Marketing*, 53:3, 50-65.
- Kotabe M., Martin X., and Domoto H. (2003), Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries, *Strategic Management Journal*, 24:4, 293-316.
- Kumar N., Scheer L.K., and Steenkamp J. (1995), The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, 32, February, 54-65.
- Lamming R. (1992), *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice Hall International (UK) Limited.
- Lusch R.F., and Brown J.R. (1996), Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels, *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- MacNeil I.R. (1980), *The New Social Contract: An Enquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven: Yale University Press.
- Miller D. (1994), What happens after success: The perils of excellence,” *Journal of Management Studies*, 31, 325-358.
- Miner A. S., Amburgey T. L., and Stearns T. M. (1990), Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields, *Administrative Science Quarterly*, 35:4, 689-713.
- Morgan R., and Hunt S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 0-38.
- Mouritsen J. (1999), The flexible firm: Strategies for a subcontractor's management control, *Accounting, Organizations and Society*, 24, 31-55.
- Nemetz P.L., and Fry, L.W. (1988), Flexible manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design, *Academy of Management Review*, 13, 4, 627-638.
- Nohria N., and Gulati R. (1996), Is Slack Good or Bad For Innovation?, *Academy of Management Journal*, 39:5, 1245-1265.
- Noordewier T. G., John G., and Nevin J. R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54:4, 80-93.
- Pfeffer J., and Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Provan K.G., and Gassenheimer J.B. (1994), Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, 1, 1994, 55-68.
- Robicheaux R., and El Ansary A., (1975), A General Model for Understanding Channel Member Behavior, *Journal of Retailing*, 52, 13-30.
- Sanchez R. (1995), Strategic Flexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, vol 16,135-159.
- Sharfman M.P., Wolf G., Chase R.B., and Tansik D.A (1988), Antecedents of Organizational

- Slack, *Academy of Management Review*, 13:4, 601-614.
- Singh J.V. (1986), Performance, Slack and Risk-Taking in Organizational Decision Making, *Academy of Management Journal*, 29:3, 562-586.
- Sparaco P. (2003), Boeing, la stratégie de la diversification, *Science et Vie*, Hors Série, N° 223, juin, 25-31.
- Subramani M. R., and Venkatraman N. (2003), Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence, *Academy of Management Journal*, 46:1, 46-62.
- Tan J., and Peng M. W. (2003), Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy, *Strategic Management Journal*, 24:13, 1249-1264.
- Volberda H.W. (1999), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford: Oxford University Press.
- Wathne K.H. and Heide J.B. (2004), Relationship governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, 68, 73-89.
- Wheelwright S.C., (1984), Manufacturing Strategy: Defining the Missing link, *Strategic Management Journal*, 5, 1, 77-91.
- Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press, 1985.
- Womack J.P., Jones D.T., and Ross D. (1990), *The machine that changed the world*, Rawson Associated, New York.
- Zajac E.J. and Olsen, C.P. (1993), From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies, *The Journal of Management Studies*, Vol. 30, 1, 131-145.