



## SYLVIE LACOSTE

Sylvie Lacoste est enseignant-chercheur à Kedge Business School et a présenté le 4 juillet dernier une habilitation à Diriger des Recherches (HDR) à l'université d'Aix Marseille sous la direction du Professeur Dwight Merunka sur « La dynamique des relations client « stratégique » - fournisseur ». Ses travaux de recherches analysent différents aspects des relations clients-fournisseurs, qu'il s'agisse de leur nature hybride, leur évolution ou les enjeux de pouvoir. Avant de s'orienter vers le monde académique, Sylvie Lacoste était Global Account Director au sein d'un groupe de l'industrie chimique. [sylvie.lacoste@profecogest.com](mailto:sylvie.lacoste@profecogest.com)

# LE POUVOIR DANS LES RELATIONS CLIENT « STRATÉGIQUE » - FOURNISSEUR

Parmi les thématiques que nous avons abordées dans notre recherche, une touche particulièrement le quotidien des acheteurs et des responsables achats. Il s'agit de la thématique du pouvoir dans les relations entre client et fournisseur. Dans l'article, « An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships" (Johnsen et Lacoste, 2015), nous avons procédé à une revue de la littérature académique sur le concept de « pouvoir », dont nous vous présentons ici les points saillants :

Le pouvoir est d'abord perçu comme néfaste à la relation client stratégique-fournisseur pour plusieurs raisons :

- Il peut finir par détruire la relation ;
- Il empêche la confiance de s'installer ou la détruit ;
- C'est un symbole de l'égoïsme de l'acteur qui détient le pouvoir (Cox, 2001) ;
- Celui qui détient le pouvoir veut s'approprier la « valeur créée » au détriment de l'autre acteur ;
- Dans le cas où le pouvoir est détenu par le client, il peut faire barrière à l'innovation du fournisseur ;
- Un déséquilibre du pouvoir conduit à des comportements opportunistes et moins coopératifs.

Quand le pouvoir est détenu par le client,

- Le fournisseur se retrouve avec un lien de « subordination » vis-à-vis du client ;
- Le fournisseur se retrouve en position de faiblesse lors des négociations et sa profitabilité s'en trouve.

Néanmoins, dans certains cas, le fournisseur peut s'accommoder de ce déséquilibre du pouvoir s'il estime qu'il ne trouvera pas, chez un autre client, des bénéfices identiques sans faire moins de sacrifices.

Les chercheurs différencient le fait « d'avoir du pouvoir » et « d'utiliser le pouvoir ». En se référant aux formes de pouvoir définies par French et Raven (1959), Zhao et al. (2008) définissent deux types de pouvoir : le pouvoir non-remédié (Expert, Référent et le pouvoir légitime) et le pouvoir remédié (récompense et coercition).

La récompense et pouvoir coercitif sont considérés comme « remédié » parce que leur utilisation est contrôlée par le client, qui peut « récompenser » un fabricant (fournisseur) en créant des conséquences positives, telles que le renouvellement de commandes ou, à l'inverse, des conséquences négatives, telles que l'annulation d'une commande, si le fournisseur a refusé « d'obéir » à son client. Le client, comme source de pouvoir, décide si, quand et comment utiliser son pouvoir sur le fournisseur.

En revanche, le pouvoir lié à l'expertise, au client-référent et le pouvoir légitime (client leader sur son marché) sont considérés comme non-remédié, parce que le fournisseur lui-même, décide si et comment il sera influencé par son client (Zhao et al., 2008, p. 370). Les formes non-remédiées du pouvoir sont des formes de pouvoir implicites, liées à la situation du client et basées sur une forme de reconnaissance par le fournisseur de ces bases de pouvoir : le client est reconnu comme étant puissant et ayant du pouvoir, mais ne se comporte pas comme tel vis-à-vis du fournisseur. Ce type de pouvoir est plutôt perçu comme positif car il améliore la volonté d'une entreprise de coopérer et limite les conflits dans les relations.

Le pouvoir de récompense a des conséquences positives, mais le pouvoir coercitif est la forme la plus négative du pouvoir. Molm (1997 p. 120) définit le pouvoir coercitif comme "une forme de contrôle du comportement de l'acteur en

*position de faiblesse avec l'intention d'obtenir des récompenses, soit par le biais de sanctions ou de menaces".* L'utilisation du pouvoir coercitif est risquée, car elle engendre des possibilités de représailles et une diminution des bénéfices relationnels pour tous les partenaires. Zhao et al. (2008) soulignent que l'utilisation du pouvoir coercitif dans les relations verticales endommage le niveau de coopération et affaiblit la relation. L'utilisation du pouvoir coercitif laisse également le fournisseur plus vulnérable et plus susceptible de mettre fin à la relation ou sujet à se livrer à des comportements opportunistes et non.

Le pouvoir coercitif est souvent trouvé dans des relations à faible niveau d'engagement des acteurs ou lors de relations conflictuelles, alors qu'il existe des dépendances fortes entre l'acteur le plus faible et l'acteur le plus puissant. Une stratégie relationnelle basée sur le pouvoir coercitif est supposée avoir l'effet inverse, de celui recherché, en créant des niveaux accrus de conflits et en limitant les possibilités de coopérer.

Comme l'a déclaré Kähkönen (2014, p 25.), "*Ni la base ni la possession du pouvoir définissent à eux seuls la nature de la relation : c'est plutôt la volonté d'utiliser et d'exploiter sa position de pouvoir qui est un déterminant significatif*" et qui permettra de déterminer la nature et la qualité de la relation client-fournisseur, comme certains clients ne sont pas motivés par la collaboration.

Dans la plupart des études académiques, le pouvoir est décrit comme appartenant au client, surtout s'il est stratégique, car

il possède alors les différents types de pouvoir non remédiés (réfèrent, Expert ou légitime car leader dans son industrie). Parfois, le pouvoir est détenu par le fournisseur, en particulier quand le produit ou le service délivré auprès du client stratégique concourt directement à améliorer son positionnement concurrentiel, mais Caniels et Gelderman (2007), qui sont parmi les premiers à décrire une telle situation, n'hésitent pas à qualifier ces résultats de leur étude comme « *inattendus* », voire « *provocants* » (2007, p 227). Pourtant, les travaux sur le statut du fournisseur « *stratégique* » montrent bien qu'en passant du statut de fournisseur « *privilegié* » à celui de fournisseur « *stratégique* », le fournisseur renforce sa position de pouvoir et peut devenir l'acteur le plus puissant de la relation dyadique.

Ces travaux académiques sur le pouvoir interrogent sur le fait que le pouvoir n'est pas une donnée « objective » mais subjective et dépend de la perception de chacune des parties. Le pouvoir au sein de la dyade verticale est souvent décrit de manière normative et peu de recherches académiques ont été entreprises afin d'analyser la part de subjectivité dans la perception du pouvoir et les conséquences que cela peut avoir sur la relation client-fournisseur.

A partir de l'analyse tirée d'études de cas, nous avons posé un cadre conceptuel qui permet de définir une typologie de perception du pouvoir et ses conséquences sur la relation dyadique (Lacoste & Blois, 2015). En nous référant à la revue

Figure 1 – Perception du client et du fournisseur sur le pouvoir

		Perception du pouvoir du client par le fournisseur	
		Non basé sur l'utilisation du pouvoir	Basé sur l'utilisation du pouvoir
Perception du pouvoir du fournisseur par le client	Non basé sur l'utilisation du pouvoir	1. <b>Harmonieux</b>	2. <b>Problématique</b> Le fournisseur sur dimensionne la position de pouvoir du client, alors que ce dernier n'utilise pas ce pouvoir
	Basé sur l'utilisation du pouvoir	3. <b>Confus</b> Le fournisseur sous dimensionne la position de pouvoir du client, qui risque d'évoluer.	4. <b>Congruent</b>

de littérature sur le pouvoir et les travaux de Hunt et Nevin (1974), nous avons défini une matrice (voir Figure 1) avec deux formes de pouvoir :

- Un pouvoir, que nous décrivons comme « *not power-based* », ce qui signifie que l'acteur concerné a du pouvoir mais qu'il n'en fait pas usage (voir les formes non remédiées du pouvoir) ;
- Un pouvoir, que nous décrivons comme « *power-based* », ce qui représente la forme coercitive du pouvoir, l'acteur qui a du pouvoir veut l'utiliser pour dominer l'autre.

## Discussion

Cellule 1 (harmonieux) représente la situation où les points de vue des deux parties sont compatibles ; aucune des parties ne perçoit un déséquilibre de pouvoir ; et il y a une compréhension mutuelle de la manière dont la relation sera régie.

Nous pouvons dire qu'il y a un certain niveau d'interdépendance et de collaboration au sein de la relation. Dans la cellule 2, le fournisseur estime que le client a du pouvoir, mais le fournisseur ne perçoit pas qu'il existe de solides éléments d'interdépendance, qui sont perçus par le client. En raison de ces perceptions divergentes, il y a la possibilité d'une discorde parce que le fournisseur ne traitera pas les demandes du client à un niveau requis. Le fournisseur peut même mettre en péril la relation sans se rendre compte d'un comportement inadéquat. La cellule 2 est donc marquée comme problématique. Si le fournisseur ne voyait pas le client comme plus puissant qu'il n'est, la relation serait harmonieuse (Cellule 1).

### Exemple de relation problématique :

Un grand groupe avait confié la fourniture d'emballages à un fournisseur européen qui détenait ainsi une part très importante de ces fournitures chez ce client. Le client était très satisfait des prestations du fournisseur, mais compte tenu du quasi-monopole qu'il lui avait octroyé, lança un appel d'offres sur une partie peu significative des fournitures pour prévenir tout comportement opportuniste.

Le fournisseur crut qu'il s'agissait d'un signe avant-coureur de changement de fournisseur et réfléchissait à anticiper ce changement (imaginaire !) en renonçant à une partie de son portefeuille pour le réorienter vers des clients de plus faible taille.

Si nous analysons de plus près la relation, nous pouvons dire que le fournisseur considère la relation comme transactionnelle, alors que le client apprécie un degré élevé de

coopération: le fournisseur n'a pas perçu que le client le considérait déjà comme un fournisseur « critique » - le fournisseur sous-évalue sa position concurrentielle, tandis que le client ne veut pas lui révéler son niveau d'importance au sein du portefeuille fournisseurs de peur de déclencher un comportement opportuniste.

*Conseil managérial : l'acheteur peut mettre en place un partenariat, tout en continuant de s'assurer que la relation dyadique ne le conduise pas à se retrouver hors des conditions du marché. Seul un dialogue approfondi avec les différents acteurs du client peut permettre au fournisseur de bien analyser l'utilisation du pouvoir par son client : un appel d'offres sur une part insignifiante d'un marché global n'est qu'une vérification d'un niveau de prix adapté.*

*L'acheteur de son côté peut se montrer plus transparent sur ses intentions en cherchant à mettre en place avec son fournisseur des mécanismes de vérification des niveaux de prix qui valident la bonne compétitivité de l'offre.*

Dans la cellule 3, le fournisseur se perçoit comme ayant du pouvoir, mais l'acheteur ne partage pas cette perception. Ceci est une situation confuse où le fournisseur peut ne pas être aussi prudent dans ses relations qu'il devrait l'être. Si le fournisseur se comportait comme si l'acheteur avait une volonté d'utiliser son pouvoir, la perception de l'acheteur pourrait changer et la situation pourrait évoluer vers un état congruent (Cellule 4).

### Exemple de relation confuse :

Le vice-président achats d'un grand groupe pestait contre l'un de ses fournisseurs dont il trouvait le comportement arrogant, mais qui se trouvait être le leader mondial sur la gamme de produits concernée et un acteur quasi-incontournable.

Il limitait néanmoins à 10% la part de marché de ce fournisseur dans son groupe et travaillait avec des fournisseurs « challengers » pour diminuer encore cette part de marché.

Le fournisseur n'était pas conscient de sa mauvaise image et pensait que la limite des 10% était une règle dans le processus achats- il ne se rendait pas compte qu'il allait un jour ou l'autre perdre le marché...

A l'opposé de la Cellule 2, le fournisseur croit bénéficier d'un certain degré de coopération et de préférence qui ont éloigné la relation d'un échange purement transactionnel, alors qu'en réalité l'offre de la concurrence et le faible coût de transfert pour le client motive ce dernier à garder une liberté de choix

auprès de certains fournisseurs (le fournisseur « référent » étant régulièrement mis en concurrence auprès de fournisseurs « challengers »). Si le fournisseur était conscient des progrès en cours de la concurrence et de la portée limitée de la coopération, il pourrait mieux ajuster son comportement et son offre.

La Cellule 4 (congruent) représente la situation où à la fois le client et le fournisseur partagent une vision équilibrée d'un pouvoir qu'ils sont prêts tous deux à utiliser. Donc, le fournisseur, en informant le client de changements de prix, s'attendra à ce que le client soit relativement coopératif. Comme dans la cellule 3, le client devra répondre aux exigences du fournisseur d'une manière positive, car il est en mesure de parvenir à un accord "gagnant-gagnant".

Dans les situations décrites dans les deux cellules 2 et 3, le fournisseur et le client ont des interprétations différentes de leur niveau relatif de pouvoir.

Ces perceptions différentes du niveau relatif de pouvoir des acteurs en présence ont été peu étudiées par la littérature académique.

**Conseil managérial : ne jamais se croire indéfiniment en position de force ou ne pas faire sentir à son client cette position de force ! Sur le plan humain, certains acheteurs rancuniers peuvent bannir des fournisseurs. Comme il est toujours dommage de se priver d'un bon fournisseur, les acheteurs ne doivent pas hésiter à exprimer leurs doléances et à faire comprendre à leurs fournisseurs qu'ils ont tout intérêt à préserver l'avenir en n'utilisant pas de manière ostentatoire leur position de force présente.**

Notre travail permet d'attirer l'attention des enseignants-chercheurs sur la prudence à utiliser des cadres conceptuels trop normatifs dans des relations où l'alignement du niveau de confiance et d'engagement réciproque des acteurs n'est pas facile à obtenir, mais il devrait aussi engager les acheteurs à réfléchir si le fournisseur est en phase avec leur perception et quel est l'impact de cette perception sur la qualité de leur relation et la projection de cette relation dans l'avenir.

## Références

- Caniëls, M. C., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 8-15.
- French, J. R., & Raven, B.,. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 186-193.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Kähkönen, A. K. (2014). The influence of power position on the depth of collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(1), 17-30.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge University Press.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.

## Principales références de l'auteur

- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Lacoste, S., & Blois, K. (2015). Suppliers' power relationships with industrial key customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 562-571.
- Lacoste, S., & Johnsen, R. E. (2015). Supplier-customer relationships: a case study of power dynamics. *Journal of purchasing and supply management*, 21(4), 229-240.
- Lacoste, S. (2012). "Vertical coopetition": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Lacoste, S. (2011). Segmentation fournisseurs et négociation : le cas du fournisseur «stratégique». *Management & Avenir*, (4), 202-218.